

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 22^e séminaire

INNOVER SUR LES TERRITOIRES : QUEL TYPE D'INNOVATION POUR QUEL ENJEU ?

AVEC

Jean-François CHANUT
Président de Ratier-Figeac et de la Mecanic Vallée

Marie FERRU
Professeure de géographie à l'université de Poitiers

Marjolaine GROS-BALTHAZARD
Maîtresse de conférences à l'université de Grenoble Alpes

Vincent LABARTHE
Vice-Président de la région Occitanie et du Grand Figeac

Minoï MARCHAND
Chargée de mission Territoires d'industrie Aurillac-Figeac-Rodez

Hervé DANTON
Délégué de la Mecanic Vallée,
coordinateur de projets pour le Territoire d'industrie Aurillac-Figeac-Rodez

Le 16 mars 2022

EN BREF

Souvent réduite à son sens “technologique”, le plus évident, l’innovation est au cœur de la réindustrialisation de nos territoires – un point particulièrement mis en exergue par le Plan de relance. Ainsi, quand on pense innovation, on pense start-up, GAFAM, Deeptechs... Mais la technologie a-t-elle l’apanage de l’innovation, au cœur même de nos territoires ? Comment le tissu de petites et moyennes entreprises s’est-il approprié cette question ? Au-delà de la valeur créée, comment l’innovation technologique, sociale ou organisationnelle vient-elle soutenir la compétitivité de nos entreprises et la réindustrialisation ? Ce séminaire permet de donner la parole à ceux qui travaillent à une valorisation innovante et moderne de leurs territoires, au service des entreprises et de l’écosystème local.

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 Intercommunalités de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l’industrie.

1

Le territoire d'industrie Aurillac-Figeac-Rodez

Minoï Marchand

Le territoire d'industrie Aurillac-Figeac-Rodez a la particularité de s'étendre sur trois départements et deux régions. Du côté de la région Auvergne-Rhône-Alpes, il est représenté par Stéphane Sautarel (sénateur du Cantal et conseiller régional) et Aurélien Lafon (directeur général d'Europe Service Autec) ; pour l'Occitanie, par Vincent Labarthe (vice-président de la région Occitanie et président de la communauté de commune du Grand Figeac) et Jean-François Chanut (président de Ratier-Figeac et de Mecanic Vallée).

Notre territoire d'industrie compte 431 communes totalisant 295 000 habitants. Il comprend 15 EPCI (établissements publics de coopération intercommunale) et 2 PETR (pôles métropolitains d'équilibre territoriaux et ruraux). Un quart des salariés travaillent dans l'industrie, qui est très diversifiée (métallurgie, agroalimentaire, santé...).

Le programme Territoires d'industrie

L'objectif du programme Territoires d'industrie est de « mobiliser de manière coordonnée les leviers d'intervention de l'État, des collectivités territoriales, de l'ensemble des établissements publics ainsi que des entreprises au service de l'industrie et du territoire. »

Concrètement, nous effectuons le ciblage des initiatives venant des entreprises ou des collectivités, nous accompagnons les entreprises dans leurs projets, en particulier dans les réponses aux appels à projets nationaux, nous soutenons les collectivités territoriales en proposant des solutions à leurs services de développement économique, nous labellisons des projets industriels, nous assurons la gestion décentralisée des projets et nous construisons une programmation évolutive.

Priorité à l'innovation

Parmi les quatre axes définis par l'État pour la politique des Territoires d'industrie (*Innovater, Recruter, Attirer, Simplifier*), le premier, *Innovater*, occupe une place majeure pour notre territoire. Dans nos fiches actions, les projets tournés vers l'innovation représentent un budget de 200 millions d'euros, soit environ 40 % des projets validés. Les projets d'innovations recouvrent la même proportion d'innovations sociales ou organisationnelles que d'innovations technologiques. Par comparaison, les projets relevant de l'axe *Recruter* représentent 30 % des investissements, ceux relevant de l'axe *Attirer* 25 % et ceux dépendant de l'axe *Simplifier* 5 %.

Dans cet effort en faveur de l'innovation, le programme Territoires d'industrie joue un rôle de facilitateur. Il nous permet de coordonner et de synchroniser les actions. Nous nous appuyons pour cela sur le réseau du cluster Mecanic Vallée et nous élargissons vers d'autres secteurs d'activité comme la santé ou l'agroforesterie.

Nous nous sommes fortement mobilisés dans le cadre du plan France Relance, avec plus de 248 millions d'investissements, dont 18 % financés par l'État et 5 % par la région. Parmi les lauréats figurent Ratier-Figeac, entreprise du secteur de l'aéronautique, pour un projet de 6 millions d'euros financé à hauteur de 1,5 million d'euros sur le fonds Aéro ; Moulin Calvet, entreprise de l'agroalimentaire, pour un projet de 4 millions d'euros financé à 50 % par le fonds France AgriMer ; Interlab, dans le secteur médical, pour un projet de 3 millions d'euros financé à hauteur de 800 000 euros par le fonds de soutien à l'investissement industriel des territoires ; ou encore EP3E, dans l'électronique, dont l'investissement de 6,15 millions d'euros a été financé à hauteur de 600 000 euros, également par le fonds de soutien à l'investissement industriel des territoires.

2 Les différentes formes d'innovation

Marie Ferru

Dans les années 2000, l'innovation technologique, qu'elle porte sur les produits, les procédés ou les hautes technologies, est apparue comme l'un des antidotes aux crises. Vers la fin de la décennie, des politiques publiques ont permis la création de parcs technologiques, de pôles de compétitivité, de fablabs, orientés surtout vers les hautes technologies, mais aussi vers des problématiques environnementales.

Depuis quelques années, on observe, dans les politiques publiques, une ouverture à d'autres formes d'innovations. Dans un premier temps, il s'agissait d'innovations organisationnelles et marketing, mais on voit désormais émerger également des innovations sociales, parfois liées à des projets d'économie circulaire ou à des projets environnementaux, en particulier de la part des PTCE (pôles territoriaux de coopération économique).

3 Ratier-Figeac l'innovation technologique

Jean-François Chanut

L'entreprise Ratier-Figeac, créée à Figeac il y a plus d'un siècle, est la filiale française d'un grand groupe international de l'aéronautique, Collins Aerospace. Premier fabricant mondial d'hélices pour les avions de transports et principal fournisseur d'hélices pour les avions civils et militaires, Ratier-Figeac produit aussi d'autres systèmes, comme des minimanches ou des manettes de gaz, et travaille aussi bien pour Airbus que pour l'US Air Force et les forces de défense européennes. L'entreprise emploie environ 1 300 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 500 millions de dollars.

L'innovation chez Ratier-Figeac

L'innovation a toujours été au cœur de notre culture. Le premier brevet, déposé par le fondateur de l'entreprise, Paulin Ratier, en 1915, portait sur le blindage du bord d'attaque, destiné à éviter l'érosion des pales d'hélice en bois. Quelques années plus tard, nous avons été les premiers à

développer des hélices à pas variable, ce qui nous a permis de gagner quelques records mondiaux lors de courses organisées dans les années 1920 et 1930.

Après les hélices en bois, dans les années 1900-1920, puis les hélices en métal, nous sommes passés aux matériaux composites dans les années 1980 et 1990, ce qui a représenté un changement radical et nécessité beaucoup de R&D puis de démarches de qualification et de certification.

Ces dernières années, nous travaillons sur les “hélices du futur”. Nous sommes convaincus que, dans un objectif de sobriété et de respect de l’environnement, nos clients vont revenir de plus en plus vers les avions à hélices, beaucoup plus efficaces que les avions à réaction, en tout cas pour les courts-courriers. Nous avons anticipé cette évolution en investissant 32 millions d’euros dans un centre d’excellence qui regroupe tous nos ingénieurs et techniciens, avec à la fois de la recherche, des tests et de la qualification. L’objectif est d’aider nos clients constructeurs à développer des avions qui économiseront 40 % d’énergie, rejeteront moins de gaz à effet de serre et seront également plus silencieux et plus confortables.

Modernisation du parc industriel et transition écologique

Nous investissons également beaucoup dans notre outil industriel, en modernisant nos machines.

Le groupe auquel nous appartenons nous pousse depuis des années à réduire notre empreinte écologique et la préoccupation pour l’environnement est profondément inscrite dans notre culture, car nous vivons dans une région très verte que nous avons tous envie de préserver. En dix ans, nos émissions de gaz carbonique ont diminué de 45 % et notre consommation d’eau de 50 %, et ce, en valeur absolue, alors que, dans le même temps, notre activité augmentait de 50 %. Par exemple, la chaleur récupérée lors du processus de fabrication des pièces en matériaux composites permet désormais de chauffer et de climatiser le bâtiment.

Le cluster Mecanic Vallée

L’entreprise Ratier-Figeac a été à l’origine du cluster Mecanic Vallée, créé il y a une vingtaine d’années, qui rassemble aujourd’hui 150 entreprises locales de différentes tailles, ainsi qu’une cinquantaine d’organisations administratives, professionnelles ou de formation. Nous sommes convaincus que, pour être forts économiquement, nous devons travailler tous ensemble et maintenir en permanence le lien entre donneurs d’ordres, équipementiers, sous-traitants, collectivités locales et région.

4 Romans-sur-Isère : l’innovation organisationnelle

Marjolaine Gros-Balthazard

Romans-sur-Isère a été reconnue comme capitale mondiale de la chaussure tout au long du XXe siècle, avec un apogée dans les années 1950 et 1960, avant d’entrer en déclin dans les années 1980. Au milieu des années 2000, deux des trois grandes entreprises du territoire, Kélian et Jourdan, ont fermé leurs portes. La troisième, Clergerie, est encore présente mais ne produit plus vraiment sur place. Ces fermetures n’ont pas provoqué seulement une crise économique et sociale, mais également une crise identitaire, même si quelques ateliers ont poursuivi des activités de niche, par exemple dans la chaussure post-opératoire ou les chaussures d’escalade.

Au tournant des années 2000, l'État a mis en place un contrat de site d'un montant de 27 millions d'euros. Un acteur de l'économie sociale et solidaire, l'entreprise Archer, a racheté une ligne de production de l'entreprise Jourdan et commencé à produire en son nom, mais aussi à effectuer de la sous-traitance pour Kélian et Jourdan, qui subsistaient en tant que marques. Cette initiative a relancé une dynamique collective sur le territoire.

Le PTCE Pôle sud

Un PTCE (pôle territorial de coopération économique) a été créé sous le nom de Pôle Sud pour regrouper dans un même lieu les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les acteurs du développement économique local et des acteurs publics. Il s'est donné pour objectif de promouvoir l'activité industrielle locale à travers une association, Romans cuir, fondée en 2012 pour fédérer les petites entreprises toujours présentes localement. L'association a ainsi mis en place un label, "Véritable chaussure de Romans", pour assurer la promotion des chaussures et leur distribution. Elle permet aussi aux entreprises de prendre des commandes en commun puis de se répartir les tâches afin de s'assurer de pouvoir délivrer l'ensemble de la commande, ou encore de participer de façon mutualisée aux différents salons nationaux et internationaux.

Un modèle prometteur, qui instaure une nouvelle relation avec les pouvoirs publics

Par rapport à la typologie des différentes formes d'innovation évoquée par Marie Ferru, cette démarche relève de l'innovation organisationnelle. Certains contestent qu'il s'agisse véritablement d'un nouveau modèle organisationnel, dans la mesure où "nécessité fait loi" pour ces petits ateliers, qui n'ont guère d'autre choix que de travailler ensemble. Il n'en demeure pas moins que cette nouvelle forme d'organisation semble très prometteuse pour la relance industrielle.

Il faut souligner également qu'elle instaure un nouveau mode de relation avec les pouvoirs publics. La relance de l'industrie de la chaussure à Romans-sur-Isère a été initiée par des acteurs privés réunis autour d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire, qui sont parvenus à capter des financements publics en répondant à des appels à projets. Ils ont ainsi créé le modèle des PTCE qui a été labellisé en 2014 par l'État. Depuis, ils continuent à entretenir des relations étroites avec les collectivités territoriales. Par exemple, c'est la collectivité locale qui a cédé au PTCE un tènement immobilier afin qu'il puisse s'y installer.

5 Plaxtil : l'innovation sociale

Marie Ferru

Châtelleraut a une histoire industrielle très ancienne. Les compétences développées localement en matière d'horlogerie et de coutellerie ont permis l'implantation d'une manufacture d'armes, qui a été déterminante pour le développement ultérieur de l'industrie locale, grâce aux savoir-faire développés en matière de mécanique, de tournage, de fraisage, de métallurgie. Ces compétences diversifiées ont également permis de faire face aux crises successives. L'industrie représente aujourd'hui 25 % de l'activité économique du territoire.

Dans ce tissu industriel, l'innovation a longtemps été orientée vers les technologies et les procédés. Il s'agissait généralement moins d'innovations radicales que d'innovations incrémentales, permettant de s'adapter aux évolutions du marché et de résister aux crises et à

la concurrence. L'entreprise Plaxtil illustre un nouveau modèle d'innovation particulièrement adapté à un territoire industriel fragile.

Cette entreprise est née d'un programme lancé par CDA Développement, une entreprise de plasturgie qui produit de petites séries de haute technologie pour répondre à des besoins très précis de ses clients. Son dirigeant, Jean-Marc Neveu, sensible aux problématiques d'environnement, avait constaté que les entreprises locales de textile ne savaient que faire de leurs déchets et devaient les expédier très loin pour les faire recycler. Il a obtenu des financements pour tester la possibilité d'intégrer du textile dans du plastique et a pu assez rapidement en démontrer la faisabilité, le plastique en question s'avérant être non seulement résistant mais biodégradable.

Cette preuve de concept l'a conduit à créer une nouvelle entreprise, Plaxtil, qui fabrique des cintres et d'autres fournitures de magasins pour permettre à des clients comme Lacoste et Kiabi de recycler leurs déchets textiles. Cette démarche associe une innovation technologique à un dispositif d'économie circulaire, et intègre également un aspect social. En effet, le recyclage des textiles nécessite parfois d'enlever des boutons ou d'autres composants, tâche relativement simple qui permet de mobiliser de la main-d'œuvre éloignée de l'emploi.

La société Plaxtil a, par ailleurs, beaucoup fait parler d'elle au moment de la pandémie du Covid, en recyclant des masques usagés pour fabriquer des règles et des équerres destinées à des écoles de pays en voie de développement.

6 Des initiatives pour stimuler l'innovation

Journées de formation et espace de coworking

Minoï Marchand

Le Territoire d'industrie Aurillac-Figeac-Rodez a organisé récemment une journée de formation sur le management de la *supply chain* via un simulateur numérique. Nous avons fait appel pour cela à l'Association francophone de *supply chain management* et nous avons signé un partenariat avec une entreprise pilote, Figeac Aero. Nous avons également le soutien de dirigeants des régions Auvergne-Rhône-Alpes et Occitanie ainsi que des collectivités. Plusieurs entreprises ont participé à cette journée et ont ainsi pu se former à cette thématique.

Autre exemple d'initiative du Territoire d'industrie, nous avons inauguré l'an dernier, à Saint-Céré, dans le Lot, un espace de coworking, le Quart Lieu, qui a été porté par la communauté de commune de Cauvaldor, avec le soutien de la région Occitanie. Cet équipement comprend un espace de coworking, un fablab où les porteurs de projets peuvent venir tester leurs idées dans des conditions opérationnelles, avec un parc de plusieurs machines de pointe qui est appelé à évoluer en fonction des avancées technologiques et des besoins des usagers, ainsi qu'un hôtel d'entreprises pour soutenir les projets naissants et accompagner leur croissance et, enfin, la Maison des services de la communauté de communes Cauvaldor, porte d'entrée vers l'ensemble des services publics.

Marjolaine Gros-Balthazard

Les acteurs qui ont relancé la production de chaussures à Romans ont initié, en 2016, des soirées Start-up de territoire. Organisées une fois par an, elles consistent à réunir le plus grand nombre possible de citoyens en un même lieu pour réfléchir collectivement aux besoins du territoire et faire émerger des idées de start-up. L'édition de 2016 avait rassemblé 200 personnes, celle de 2018 en a attiré 1 500.

Cette année-là, pour inscrire cette démarche dans la durée et la structurer, l'entreprise Archer s'est associée à la communauté d'agglomération Valence Romans pour monter un dossier dans le cadre de l'appel à projet Territoires d'innovation de grande ambition du Programme d'investissements d'avenir. Leur projet, consistant à faire de Romans la capitale des start-up de territoire et à essayer ainsi de préfigurer la cité productive de demain, a fait partie des 24 lauréats. L'objectif, à terme, est de créer 100 start-up de territoires et 1 500 emplois.

Malgré la crise sanitaire, plusieurs start-up ont déjà pu être créées et labellisées, parmi lesquelles Ma bouteille s'appelle Reviens, une consigne de contenants en verre qui, depuis, a essaimé et donné naissance à un réseau national ; Inventaire, dédiée au réemploi de matériaux de construction ; ou encore la Cité de la Chaussure, située dans le centre de Romans, qui réunit en un même bâtiment différents ateliers que l'on peut visiter et une boutique où l'on peut acheter les chaussures produites sur place.

La subvention obtenue dans le cadre de l'appel à projet Territoires d'innovation de grande ambition a permis de constituer une équipe d'évaluation associée à Archer et à la communauté d'agglomération et pilotée par Magali Talandier, économiste et professeure en aménagement et urbanisme à l'Université Grenoble Alpes. Je fais partie de cette équipe et, avec les autres chercheurs qui la composent, nous procédons à l'évaluation au fil de l'eau de cette innovation sociale qui soulève, notamment, la question de son articulation avec la dynamique productive déjà présente localement : s'agit-il de deux dynamiques parallèles ou présentent-elles des interfaces ? Quel impact cette démarche qui se veut transformative a-t-elle sur le tissu économique local ?

La politique d'innovation de la région Occitanie

Vincent Labarthe

Comme la plupart des régions, l'Occitanie s'est dotée d'une politique ambitieuse en matière de soutien à l'innovation. Différents dispositifs ont été mis en place à la fois pour favoriser l'émergence de projets et pour accompagner leur développement de façon structurée, via l'AD'OCC (Agence de développement économique de la région Occitanie).

Parmi les filières émergentes, on peut citer les biotechnologies, la e-santé, la robotique, la biochimie et la chimie verte. Nous accompagnons également les entreprises des filières déjà existantes, comme celle du bois ou de la céramique, et aussi des filières qui connaissent un regain, comme la laine, la cosmétique et le bien-être (grâce à la production de plantes aromatiques et médicinales) ou encore la pierre avec, notamment, l'exploitation du granit dans le Tarn. Chaque fois, nous cherchons à constituer des clusters d'entreprises afin de développer une approche de filière.

L'un des dispositifs de soutien les plus récents est le contrat expertise. Destiné aux PME, il consiste à les accompagner durant une phase de tests afin de valider la faisabilité de leurs projets avant que ceux-ci entrent dans une phase plus opérationnelle.

Le dispositif Start'Occ Progrès a pour but de soutenir les start-up dans leur phase d'accélération en les aidant à financer l'accroissement de leur activité et à pénétrer leur marché le plus rapidement possible pour se positionner comme leaders.

Rel'Occ est un appel à la relocalisation ou à la localisation d'activités industrielles dans cinq domaines (santé ; agroalimentaire et alimentaire ; mobilités, transports et logistique ; énergies renouvelables et transition énergétique ; numérique). Ces relocalisations présentent nécessairement une dimension d'innovation car, lorsque les activités ont été délocalisées, c'était généralement pour une question de surcoût de la main-d'œuvre ou de disponibilité des matières premières.

Le prêt d'honneur innovation Crealia Occitanie a pour but de renforcer les fonds propres des entreprises innovantes lors de leur phase d'amorçage. Il s'agit d'un prêt personnel aux associés, sans intérêt ni prise de garantie.

Le fonds Foster, monté grâce au FEDER (Fonds européen de développement régional) et au FEADER (Fonds européen agricole de développement rural) avec une contribution du FEI (Fonds européen d'investissement), met trois solutions à la disposition des TPE et PME régionales : une garantie d'emprunts bancaires, un prêt innovation à taux zéro et une prise de participation au capital d'entreprises, via des opérateurs ou intermédiaires financiers (banques, associations de prêt aux entreprises, sociétés d'investissement) sélectionnés suite à l'appel à candidature.

Les défis des projets d'innovation sociale

Marie Ferru

Il existe de nombreux dispositifs de soutien à l'innovation, qu'ils soient nationaux (Programme d'investissements d'avenir, Bourses French Tech, appels à manifestations d'intérêt...) ou territoriaux.

Les acteurs du monde de l'économie sociale et solidaire qui cherchent à développer des projets d'innovation sociale rencontrent cependant des difficultés à capter ces financements, généralement orientés vers l'innovation technologique, avec des modalités d'attribution liées aux différentes étapes du processus de recherche et développement.

Au-delà de ces aspects de financement, une autre difficulté de ces projets qui mobilisent, par définition, des acteurs très divers, est de réussir à identifier des intérêts communs et à travailler ensemble, dans des délais qui ne sont pas toujours les mêmes du côté de l'administration et du côté des acteurs privés. De plus, ces projets, qui combinent différentes formes d'innovation, demandent du temps pour parvenir à leur maturité, alors que les acteurs publics peuvent changer entre-temps, ce qui constitue également un frein à ces innovations sociales.

1

La jungle des aides à l'innovation

Un intervenant

Les petites et moyennes entreprises ont-elles réellement connaissance de tous les dispositifs d'aide à l'innovation qui leur sont proposés ?

Vincent Labarthe

Nous avons choisi de proposer un panel d'aides relativement large car les besoins sont généralement différenciés, y compris au sein d'une même filière, comme on l'a vu tout à l'heure en évoquant des innovations de type technologique, environnemental ou social.

Cela dit, notre agence de développement économique dispose d'au moins une implantation dans chaque département, et parfois de deux ou trois, et elle est dotée d'importants moyens de communication, qui lui permettent d'informer les porteurs de projets de l'existence des outils les mieux adaptés à leur situation.

Hervé Danton

C'est la proximité entre les représentants de l'État, de la région et des structures comme Mécenic Vallée et le fait que tous ces acteurs communiquent étroitement qui font l'efficacité de ces dispositifs, ainsi que la présence, sur le terrain, de chargés de mission comme Minoï Marchand et des agents de l'agence de développement économique.

2

Les besoins en compétences

Un intervenant

Jean-François Chanut, réussissez-vous à recruter les compétences dont vous avez besoin ?

Jean-François Chanut

Chez les industriels du territoire comme ailleurs, des centaines de postes sont ouverts dans l'usinage, le soudage, l'assemblage, le pilotage des machines à commandes numériques, la fabrication des matériaux composites, le contrôle.

Heureusement, et contrairement à ce que l'on pourrait penser, un territoire rural et agricole comme le nôtre constitue un excellent terreau pour l'industrie. Un paysan a le sens de la valeur du travail. Il sait qu'il devra produire du grain et nourrir les bêtes qu'il pleuve, qu'il vente ou que la neige

tombe. Il ne peut pas rejeter la faute sur autrui ou sur le mauvais temps. Il a ainsi une très forte culture d'autonomie, mais aussi de solidarité avec ses voisins. Ces valeurs de débrouillardise, de responsabilité et d'esprit d'équipe, très présentes dans notre territoire d'Aurillac-Figeac-Rodez, sont déterminantes dans le recrutement de nouveaux salariés. Sur cette base, les entreprises et l'ensemble du territoire se sont mobilisés pour organiser les formations nécessaires, aussi bien initiales que continues. Nous entretenons des liens étroits avec les collèges, les lycées, les IUT (instituts universitaires de technologie) et les écoles d'ingénieurs pour mettre en place des stages et des apprentissages, et nous essayons de renforcer l'attractivité des métiers industriels.

Depuis quelques années, par exemple, a été mis en place un Campus des métiers et des qualifications spécialisé dans l'industrie du futur et constitué d'un réseau de lycées proposant des formations initiales adaptées aux besoins des industriels. Celles-ci sont régulièrement mises à jour de façon à offrir des débouchés aussi rapides et satisfaisants que possible aux jeunes.

Du côté de la formation continue, nous avons également créé, près de Figeac, un CFI (Centre de formation pour l'industrie) qui nous permet, lorsque nous avons trouvé des personnes disposant des "valeurs de base" compatibles avec l'industrie, de les former ou d'adapter leur formation le plus efficacement possible.

Hervé Danton

Les deux tiers des besoins de recrutement sont concentrés sur la production et portent sur des postes de niveau bac professionnel et Bac +2, que ce soit pour l'industrie mécanique ou agroalimentaire, qui représentent l'essentiel des besoins sur ce territoire.

Un dispositif pilote, Passerelle industrie, a été lancé par France industrie et mobilise une dizaine de personnes sur l'ensemble de l'Occitanie. Il permet de détecter des compétences et de les placer dans les entreprises industrielles, là où des besoins se sont exprimés. Tout est mis en œuvre pour que les personnes quittant une entreprise, que ce soit volontairement ou dans le cadre d'un PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi), puissent être replacées à proximité de chez elles, dans les métiers les plus proches possible de ceux qu'elles exerçaient. Ce dispositif fonctionne très bien dans la mesure où le nombre d'offres d'emploi est supérieur au nombre de personnes à replacer.

Jean-François Chanut

La crise sanitaire a donné un coup d'arrêt au développement d'un certain nombre d'entreprises, voire a mis en difficulté certaines d'entre elles, mais elles ont été nombreuses à recourir à l'une des mesures mises en place par le gouvernement, l'APLD (Activité partielle de longue durée), ce qui leur a permis de conserver leurs compétences et de tirer parti du rebond économique très important que nous connaissons actuellement.

3 Diversification et maintien des compétences dans les territoires

Un intervenant

La spécialisation de Romans-sur-Isère dans l'industrie de la chaussure n'a-t-elle pas constitué un frein lorsque ce territoire a cherché à diversifier ses activités ?

Marjolaine Gros-Balthazard

Au moment où l'industrie de la chaussure déclinait à Romans-sur-Isère, la maroquinerie a connu un certain essor et permis de réemployer une partie des salariés. Des acteurs comme Hermès et Vuitton ont joué un rôle clé à cet égard dans le nord du département. La maroquinerie a également contribué à maintenir un tissu industriel de tanneries et d'entreprises de mécanique et d'outillage, ce qui a rendu possible, une dizaine d'années plus tard, la relance de l'industrie de la chaussure.

Entre-temps, dans le territoire de Romans-sur-Isère comme dans d'autres territoires industriels français, l'industrie agroalimentaire a connu un fort développement s'appuyant sur les spécialités culinaires locales, ce qui a en partie compensé la perte d'emplois dans la chaussure.

Les acteurs publics se sont également efforcés d'aider l'économie locale à se diversifier. L'implantation d'une importante zone d'activité à proximité de la gare TGV de Valence a permis d'accueillir une centaine d'entreprises sur plus de 100 hectares, avec des milliers d'emplois à la clé dans une grande diversité de secteurs.

De son côté, le maire de Romans-sur-Isère a souhaité renforcer l'attractivité commerciale et a favorisé l'implantation de ce qui constitue, aujourd'hui, la plus grande zone commerciale hors Ile-de-France, avec 90 enseignes dédiées au textile.

Même si les compétences requises par ces nouvelles activités n'avaient pas beaucoup de liens avec les métiers de la chaussure, elles ont permis de remobiliser une partie de la main-d'œuvre. La fermeture des centres de formation liés à la chaussure, liée à l'absence de débouchés, aurait pu signer la disparition définitive de l'industrie de la chaussure à Romans-sur-Isère car, une fois ces savoir-faire disparus, il est très difficile de les reconstituer à partir de rien.

Du reste, dans les années 2000, au moment du redémarrage de cette industrie, l'un des grands défis a été d'identifier des salariés encore capables de fabriquer des chaussures de A à Z. En effet, les grandes entreprises avaient eu tendance à spécialiser chaque ouvrier sur trois ou quatre opérations seulement et, lorsque les premiers ateliers de fabrication de chaussures ont été relancés, ils fonctionnaient avec de petits effectifs et avaient besoin d'ouvriers capables de réaliser un nombre bien plus grand d'opérations. Peu à peu, des formations ont été relancées par les lycées professionnels et par l'AFPA (Agence nationale pour la formation professionnelle d'adultes).

4 Attractivité du territoire et mise en place d'une GPECT

Un intervenant

Quelle est la situation actuelle ?

Marjolaine Gros-Balthazard

La spécificité des territoires industriels non métropolitains est que les jeunes partent se former ailleurs et qu'il est très difficile, ensuite, de les faire revenir vivre et travailler dans ces territoires, même lorsque ceux-ci offrent des emplois. La question est donc plus large que celle de

l'attractivité de l'industrie. Les territoires doivent mobiliser différents leviers pour soutenir la qualité de vie et attirer les jeunes diplômés pour qu'ils reviennent vivre sur place.

Minoï Marchand

Nous sommes également confrontés à cette double problématique de sourcer et former les candidats, dans un premier temps, puis de les inciter à rester ou à retourner sur le territoire. Pour atteindre cet objectif, nous nous appuyons beaucoup sur les compétences en gestion des ressources humaines du cluster Mecanic Vallée.

Hervé Danton

À la demande de la région Occitanie, et compte tenu des bonnes relations du cluster Mecanic Vallée avec les autres filières du territoire, nous avons pris en charge la mise en place d'une GPECT (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale) inter-filières. Celle-ci a débouché sur 19 actions mobilisant plus d'une centaine de participants. Une dizaine de groupes de travail sont en train de se mettre en place pour mener ces actions à bien. L'un d'entre eux est organisé par Territoires d'industrie et piloté par Minoï Marchand ; un autre est pris en charge par le CRGE (Centre de ressources pour les groupements d'employeurs) ; d'autres, consacrés à l'attractivité du territoire, sont gérés par différentes communautés de communes.

Comme cela a déjà été dit, c'est l'imbrication et la coopération entre les différents acteurs qui nous permettent de mener à bien ce genre de démarche.

5 L'innovation comme source de relocalisation

Un intervenant

Comment surmonter le principal obstacle à la relocalisation, à savoir l'écart de coût entre produits importés et produits relocalisés ?

Jean-François Chanut

Comme beaucoup d'entreprises, Ratier-Figeac a recouru à la délocalisation de certaines productions dans des pays à meilleurs coûts. C'est le cas, par exemple, pour certains équipements d'aéronautiques qui demandent beaucoup de main-d'œuvre et que nous faisons produire par une filiale marocaine. C'était indispensable pour rester compétitifs et maintenir notre activité dans cette ligne de produits.

À mon sens, la relocalisation passe par la montée en gamme et le recours à des technologies avancées, permettant d'apporter une valeur supplémentaire au client par rapport aux produits devenus des commodités, qui font l'objet d'une compétition mondiale.

Une autre possibilité, que nous avons pu mettre en œuvre grâce aux dispositifs proposés dans le cadre de France Relance, est l'internalisation de produits complexes et critiques que nous achetions en dehors de l'Europe. Cette forme de relocalisation va nous permettre de développer de nouvelles familles de produits et ainsi de créer de nouveaux emplois.

Hervé Danton

Il faut souligner que les délocalisations opérées par Ratier-Figeac n'ont pas conduit à des réductions d'effectifs. Au contraire, ceux-ci n'ont jamais cessé de croître. En revanche, relocaliser certaines productions permet de faire travailler la sous-traitance locale.

6 Quels territoires sont les plus propices aux innovations sociales ?

Un intervenant

Les innovations sociales sont-elles plus ou moins faciles à développer dans les territoires ruraux que dans des territoires plus urbanisés ?

Marie Ferru

Les innovations sociales mobilisent une pluralité d'acteurs et leur mise en œuvre suppose une grande proximité entre eux. On peut estimer que la ville offre davantage de proximité physique, mais le milieu rural permet souvent une meilleure interconnaissance. Je n'ai donc pas de réponse tranchée sur cette question.

Il est probable que les territoires les plus propices aux innovations sociales sont ceux où les besoins s'expriment le plus fortement, car ce sont souvent les crises et l'urgence qui provoquent l'innovation.

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



La Fabrique de l'industrie
81, boulevard Saint-Michel
75005 PARIS