



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PRÉFECTURE DE LA RÉGION RHÔNE-ALPES

## ENJEUX ET PROPOSITIONS POUR L'INDUSTRIE EN RHONE-ALPES

<b>ETAT DES LIEUX DE L'INDUSTRIE EN RHONE-ALPES</b>	<b>2</b>
Le poids de l'emploi industriel, en déclin structurel	2
Une forte diversité du tissu économique	3
Un tissu industriel traditionnel dense mais en perte de compétitivité	4
L'insuffisante structuration financière des entreprises	5
Un tissu d'entreprise à forte proportion de TPE et PME	6
<b>PRINCIPAUX FACTEURS DETERMINANTS</b>	<b>7</b>
Les points de fragilité de l'industrie régionale	7
Les points forts de l'industrie régionale	8
<b>ENJEUX POUR L'INDUSTRIE RHONALPINE</b>	<b>10</b>
Facteurs favorables, opportunités de développement	10
Menaces, facteurs de risques	11
<b>ORIENTATIONS STRATEGIQUES PRIORITAIRES</b>	<b>14</b>
Innovation et entrepreneuriat	14
Approche filière et sous-traitance	14
Compétitivité et croissance verte	15
Ressources humaines	16
Financement et taille critique des entreprises	16

27/01/2010

Rédaction : DIRECCTE Rhône-Alpes

### **Le poids de l'emploi industriel, en déclin structurel**

Rhône-Alpes est la première région industrielle de France. Avec plus de 35 000 établissements<sup>1</sup> et 427 000 emplois salariés<sup>2</sup>, l'industrie apporte une contribution majeure à l'économie régionale :

- 24,2% de l'emploi salarié marchand (hors BTP, ce qui place la région à la 8<sup>ème</sup> position française sur cet indicateur) et 40% en intégrant les services directement liés aux activités industrielles ;
- 18 % de la valeur ajoutée, soit 30 milliards d'€ (hors BTP) ;
- 89% de l'investissement en R&D, soit 2.750 M€ en Rhône-Alpes.

Toutefois, le poids de l'emploi industriel est en déclin structurel depuis les années 70, avec une accélération depuis les années 1990. Entre 2000 et 2006, celui-ci a baissé en Rhône-Alpes de 10,9%, selon une tendance comparable à celle constatée à l'échelle nationale (-11,4%).

Cette érosion s'explique en partie par les phénomènes d'externalisation des activités de service. Sur la même période, les services à l'industrie ont effectivement connu une progression soutenue (+1,9 point entre 2001 et 2006, similaire à celle constatée à l'échelle nationale) qui a partiellement compensé la baisse de l'effectif industriel. Mais les services à l'industrie ne représentent que 25,1% de l'emploi salarié régional en 2006 contre 26,2% en France.

Dans un certain nombre de secteurs, la perte de compétitivité sur les coûts, notamment au profit des pays à faible coût de main d'œuvre, a également contribué au déclin lent de l'emploi industriel régional. Les secteurs les plus marqués par cette baisse d'effectif ont été, sur la période 2000-2006 :

- l'industrie de l'habillement et du cuir (-36,7%) ;
- l'industrie textile (-32,3%) ;
- l'industrie des équipements du foyer (-20,5%) ;
- la métallurgie et transformation des métaux (-15,3%).

Enfin, les gains de productivité globaux réalisés par les industriels grâce au progrès technique, et sous la pression des consommateurs, se traduisent par une contraction des effectifs à production constante.

Ainsi, le recul de l'emploi industriel affecte, dans des proportions variables, tous les secteurs d'activité, y compris ceux qui ont vu leur valeur ajoutée se maintenir ou progresser au cours de cette période.

En raison de la forte composante industrielle dans son économie, Rhône-Alpes a souffert, plus durement que d'autres régions, de la crise actuelle : en un an, 20 000 emplois ont été perdus sur le territoire régional. L'industrie est la première touchée, et tout particulièrement le tissu de sous-traitants.

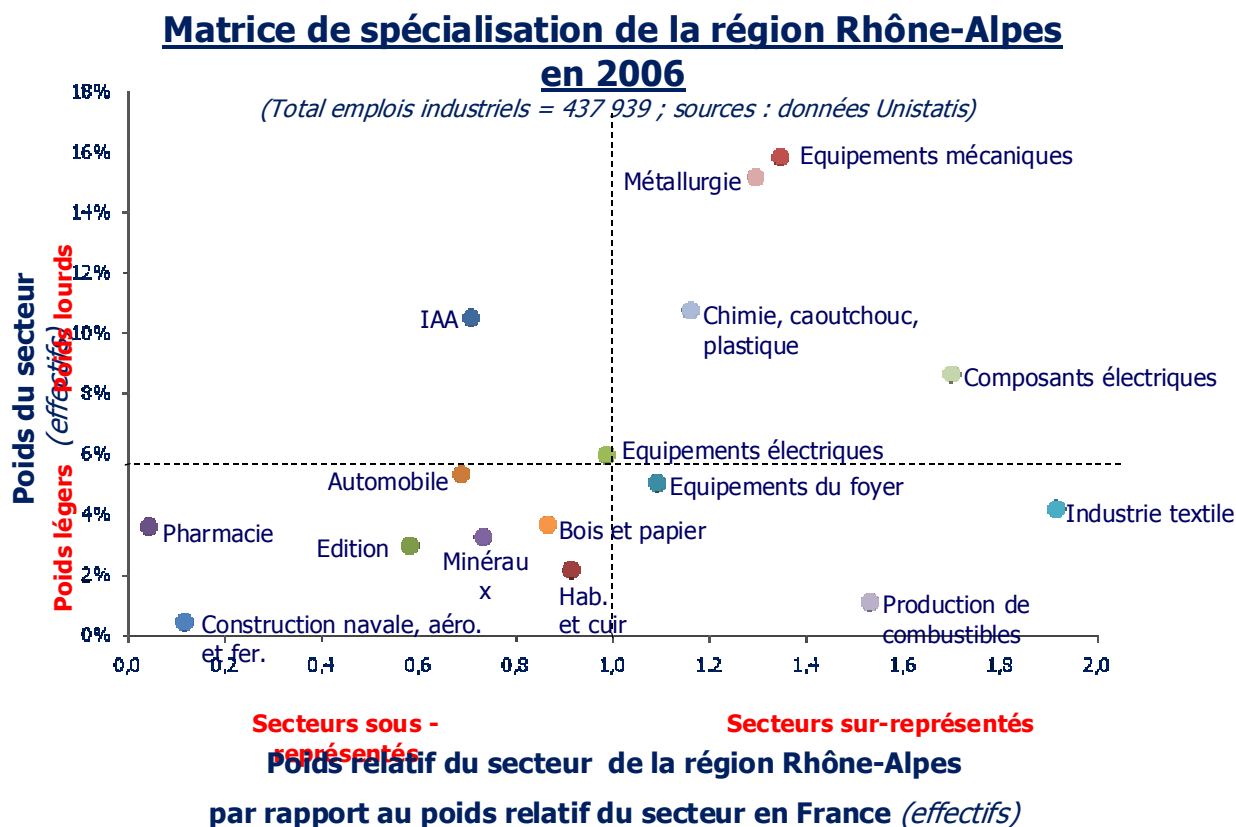
---

<sup>1</sup> Source INSEE 01/01/08

<sup>2</sup> Source ASSEDIC 31/12/08

## Une forte diversité du tissu économique

Le tissu industriel de Rhône-Alpes est largement diversifié, comme en témoigne le schéma décrivant la spécialisation par secteur ci-dessous<sup>3</sup> :



Les secteurs les plus importants en volume, qui présentent des potentiels de croissance non négligeable, ont un effet d'entraînement positif sur l'ensemble du tissu industriel. On peut citer dans ce cas : les industries des équipements mécaniques, la métallurgie et transformation des métaux, les équipements électriques et électroniques, le secteur de la chimie, des caoutchoucs et plastiques et l'industrie agroalimentaire.

En outre, la région bénéficie de la présence de secteurs moins importants en volume (nombre de salariés), mais qui sont des secteurs moteurs et qui comportent des activités qui sont des relais de croissance possible, par exemple : construction aéronautique, énergie et pharmacie/matériel médical<sup>4</sup>.

Cette diversité, qui pourrait en première analyse être assimilée à une forme de dispersion, constitue pourtant un atout :

- d'une part, l'approche filière, plus transversale que les secteurs industriels, est ainsi facilitée localement. Par exemple, l'énergie, les transports,... sont autant de grands marchés sur lesquels l'industrie rhon-alpine est bien positionnée, à travers plusieurs secteurs ;

<sup>3</sup> Source analyse territorialisée du tissu industriel français, région Rhône-Alpes ; intervention conduite par KATALYSE pour le compte de la DIACT

<sup>4</sup> L'emploi salarié a progressé entre 1998 et 2007, de 40,8% dans la fabrication de matériel médicochirurgical, de 28,9% dans la pharmacie, parfumerie et de 19,8% dans la parachimie

- d'autre part, la variété des activités industrielles constitue un effet amortisseur dans une conjoncture défavorable (dans la logique de « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier »).

## **Un tissu industriel traditionnel dense mais en perte de compétitivité**

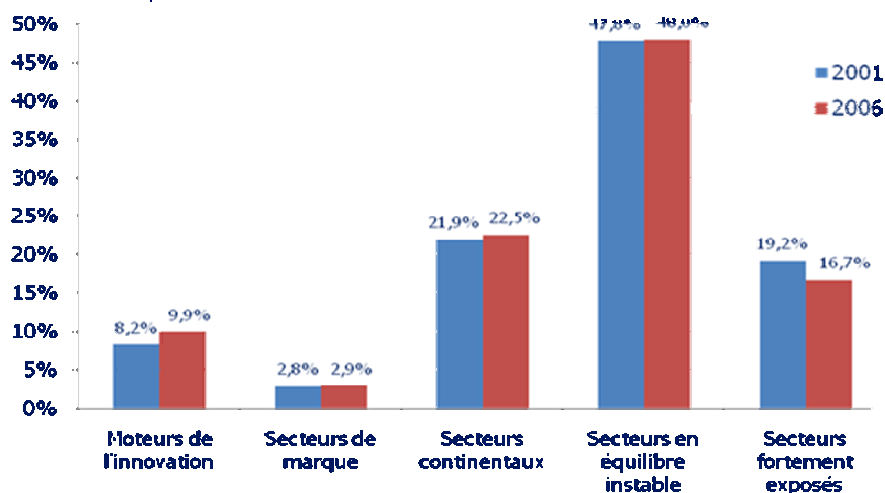
Certains secteurs d'activité apportent une contribution prépondérante à l'excédent du commerce extérieur régional, en particulier la mécanique avec 47% du chiffre d'affaire (CA) réalisé à l'export, la chimie (48%) et la pharmacie (46%). De plus cet excédent a progressé entre 2001 et 2006 (+2,6 points).

Cependant la part du chiffre d'affaires à l'export des entreprises régionales reste faible dans l'absolu (20% du total CA). Ce facteur s'explique en partie par la nature du tissu d'entreprises, à forte densité de sous-traitance, et très majoritairement composé de TPE et PME, traditionnellement moins exportatrices que les grandes entreprises. Mais ces deux seuls facteurs ne suffisent à expliquer cette sous-performance à l'international du tissu industriel rhônalpin.

Comme l'a souligné le cabinet Mc Kinsey<sup>5</sup> l'industrie française subit depuis 10 ans un net décrochage en terme de compétitivité<sup>6</sup>, qui se traduit par un fort recul (de 6% à 4,2%) de sa part de marché dans les exportations mondiales<sup>7</sup>. Ce diagnostic est étayé par une typologie originale, qui répartit en 5 segments principaux ces activités industrielles, en fonction de la nature de la concurrence, des avantages compétitifs de la France, de l'impératif de proximité avec les marchés, de l'effet d'entraînement sur d'autres secteurs et des barrières à l'entrée.

### **Répartition de l'emploi selon les segments McKinsey en Rhône-Alpes en 2001 et 2006**

*(Total emplois salariés = 491 256 en 2001 et 437 939 en 2006. Source: Unistat)*



<sup>5</sup> « Donner un nouvel élan à l'industrie en France » – McKinsey & Company, octobre 2006

<sup>6</sup> La plupart des secteurs industriels enregistrent effectivement une baisse simultanée de l'emploi, des marges et des investissements depuis 1995

<sup>7</sup> Dégradation plus forte en France que pour l'ensemble de la zone euro, y compris en excluant l'Allemagne, qui ne peut donc uniquement s'expliquer par l'entrée de nouveaux compétiteurs, notamment asiatiques

Il apparaît à l'issue de cette analyse que l'industrie française, mais plus encore l'industrie rhônalpine, est très majoritairement positionnée sur les secteurs dits « en équilibre instable »<sup>8</sup> (exemples : constructeurs automobiles et équipementiers de rang 1, acier et aluminium aval) et « fortement exposés »<sup>9</sup> (exemples : petit équipement électrique, textile).

Depuis 1990, les « secteurs fortement exposés » décrochent en termes d'emploi (environ 50% des pertes d'emplois constatées entre 1990 et 2003) et de valeur ajoutée (-0,4% par an en moyenne). Pour les secteurs dits « en équilibre instable », le décrochage a été plus tardif, avec une chute de la valeur ajoutée seulement depuis 2000 (-1,3% par an).

## **L'insuffisante structuration financière des entreprises**

De nombreuses entreprises en phase de développement rencontrent – hors contexte de crise – des difficultés de financement : 53% des PME indiquent que l'insuffisance de rentabilité est un frein à l'investissement, 41% affirment que le manque de fonds propres est un obstacle<sup>10</sup>. 42% des PMI régionales considèrent que la difficulté à trouver des financements est un frein à l'innovation.<sup>11</sup>

La première explication de cette insuffisante structuration financière des entreprises industrielles régionale est la dégradation de leur performance économique : perte de compétitivité, gains de productivité en baisse, alourdissement du poids des charges, rentabilité dégradée. Les marges de l'industrie française sont plus faibles que celles des principaux pays de l'union européenne<sup>12</sup>. En outre, ces marges se sont contractées depuis 2000. Entre 2008 et 2009 l'excédent brut d'exploitation s'est effondré dans l'industrie (-50%) avec un taux de marge, au 1<sup>er</sup> semestre 2009, passé au dessous du creux « historique » de 1982-83. Ce constat général est encore plus sombre s'agissant des PME et TPE, dont la rentabilité est de plus de 10 points inférieure à celle des grandes entreprises.<sup>13</sup>

La faiblesse des fonds propres des PME est évidemment une limitation à leur croissance. Or les chefs d'entreprises expriment souvent une réticence à ouvrir le capital de leur PME à des tiers : crainte des comportements prédateurs de certains investisseurs financiers, peur de « perdre le contrôle », etc. Cela les conduit *de facto* à renoncer à des perspectives de développement plus important que leur apporterait une levée de fonds. Formulé autrement, le chef d'entreprise français préfère souvent « être roi plutôt que riche ».

Un autre facteur explicatif doit être recherché dans la nature des relations entre les dirigeants de PME et leurs banquiers. Il semble effectivement que, comparativement à l'Allemagne, par exemple, la nature de ces relations soit nettement moins solide et durable, intégrant une part de méfiance réciproque et négligeant souvent transparence et anticipation. Ceci devient particulièrement sensible en période de crise.

---

<sup>8</sup> Concurrence portant sur la qualité et le caractère innovant des produits, avec une forte pression sur les prix ; la concurrence des pays émergents constitue dans ces secteurs une menace croissante

<sup>9</sup> Concurrence principalement fondée sur les prix et pour lesquels le coût d'acheminement n'est pas prohibitif ; la forte proportion du coût de main d'œuvre offre, sur ces secteurs, un avantage décisif aux pays émergents

<sup>10</sup> Enquête PME OSEO juin 2009

<sup>11</sup> Etude INOWAYS des CCI de Rhône-Alpes, 2003 sur les entreprises de 50 à 250 salariés de l'industrie et des services à l'industrie

<sup>12</sup> A l'exception du Royaume Unis, dont la désindustrialisation ne fait aujourd'hui plus aucun doute

<sup>13</sup> Source : base de données Bach exploitée par la Banque de France

## Un tissu d'entreprise à forte proportion de TPE et PME

Historiquement, la richesse industrielle de Rhône-Alpes s'est bâtie autour de PMI familiales, qui ont su au fil des générations passer au statut d'entreprises de taille intermédiaire (ETI, comptant entre 250 et 5 000 salariés). Ce phénomène s'est malheureusement arrêté : Rhône-Alpes souffre aujourd'hui, comme l'ensemble du territoire national, de la taille relativement faible de ses entreprises et plus particulièrement de la difficulté à faire émerger des ETI. L'analyse comparative de la répartition par tranche de taille du tissu industriel rhônalpin et de celui de plusieurs pays européens est illustrative<sup>14</sup> :

En % du nombre d'établissements	0-9 sal.	10-49 sal.	50-249 sal.	> 250 sal.
<b>Rhône-Alpes</b>	75,3%	18,7%	5%	1%
<b>France</b>	83,1%	13%	3,1%	0,8%
<b>Espagne</b>	78,8%	18%	2,8%	0,5%
<b>Allemagne</b>	59,9%	29,9%	8,2%	2,1%
<b>Royaume uni</b>	73,6%	19,7%	5,4%	1,3%
<b>Roumanie</b>	71,3%	18,7%	7,8%	2,2%
<b>République Slovaque</b>	48%	32,1%	14,8%	5,2%

Cette difficulté, qui s'explique à la fois par la répartition sectorielle – importance des activités de sous-traitance – et par l'insuffisante structuration financière des entreprises, constitue un facteur de fragilité indéniable : en période de crise, les entreprises ont moins de ressources pour résister ; hors facteurs conjoncturels, les PMI régionales constituent des « proies faciles » pour de grands groupes internationaux, industriels ou financiers, menant des stratégies d'acquisition ciblées<sup>15</sup>. Ainsi, la part des entreprises à capitaux étrangers dans l'emploi industriel est passée en Rhône-Alpes, de 19,1 à 35,8%, entre 1986 et 2006<sup>16</sup>.

Ce constat pose question sur le niveau de confiance accordé à notre industrie par les investisseurs nationaux, qui semblent moins intéressés que les fonds de pension étrangers.

Un sujet majeur est celui de la transmission d'entreprise – notamment de l'anticipation et de la préparation de ces transmissions : 5 100 entreprises industrielles étaient dirigées par un responsable de plus de 55 ans fin 2008.

Par ailleurs, il apparaît clairement que la taille favorise la capacité d'exportation : dans les PMI de 20 à 249 salariés du secteur de la fabrication d'équipements mécaniques réalisent 41,1% de leur CA à l'export, contre 67%<sup>17</sup> pour les entreprises de plus de 250 salariés.

---

<sup>14</sup> Source EUROSTAT

<sup>15</sup> Pour exemple : rachat massif des décolleteurs de la Vallée de l'Arve par des fonds d'investissement américains

<sup>16</sup> Chiffres donnés pour les entreprises de 20 salariés et plus.

<sup>17</sup> Source CRCI Rhône-Alpes

## **PRINCIPAUX FACTEURS DETERMINANTS**

---

Les caractéristiques spécifiques des entreprises régionales présentent, du fait de l'histoire industrielle riche, de nombreux points forts mais aussi quelques fragilités intrinsèques.

### **Les points de fragilité de l'industrie régionale**

#### **Un taux insuffisant de transformation de la R&D en innovation industrielle et création de valeur**

Arrivant au 7<sup>ème</sup> rang européen pour les publications scientifiques, Rhône-Alpes ne se positionne qu'au 9<sup>ème</sup> rang pour les demandes de brevets (avec une tendance négative puisque la part mondiale des demandes de brevets rhonalpins est en baisse de 11% entre 2001 et 2006) et au 33<sup>ème</sup> rang pour la performance en matière d'innovation<sup>18</sup>.

La région représente pourtant 13% des dépenses R&D des entreprises industrielles françaises. En outre, entre 1999 et 2006, la part de la dépense de R&D des entreprises dans le PIB est passée de 1,54% à 1,79% en Rhône-Alpes, alors qu'elle reculait en moyenne nationale.

La création d'entreprises innovantes reste relativement limitée sur le territoire régional. De 2001 à 2007, 138 entreprises ont été créées en Rhône-Alpes, à partir de projets accompagnés par les incubateurs liés à la recherche publique (soit 13% du total national). En 2006, 200 établissements de Rhône-Alpes avaient le statut de « jeune entreprise innovante » (soit 11% du total national).

#### **Un segment « moteurs de l'innovation »<sup>19</sup> en dessous du niveau français**

Ces secteurs emploient 9,9% des salariés de l'industrie en Rhône-Alpes, contre 10,1% en France. Rhône-Alpes se positionne au 17<sup>ème</sup> rang des régions européennes pour la part des activités de haute technologie dans l'emploi total. Pour l'industrie manufacturière, les activités de haute technologie assurent 42,7% des dépenses de R&D en Rhône-Alpes, contre 50% en moyenne nationale.

#### **Des secteurs « en équilibre instable » et « fortement exposés » très présents sur le territoire**

Le poids supérieur à la moyenne nationale de ces deux segments se traduit par un taux de croissance annuel prévisionnel moyen sur la période 2006-2013 inférieur à celui de la France et une perte prévisionnelle importante d'emplois à horizon 2013 (-120.000 emplois industriels, pour seulement +40 000 emplois dans les services à l'industrie, à horizon 2013)<sup>20</sup>.

La sous-traitance rhonalpine est souvent dépendante de ces marchés, et ne dispose pas toujours de facteurs de différenciation la mettant à l'abri des risques de pertes de commande pour des raisons de coûts.

---

<sup>18</sup> European innovation scoreboard 2006

<sup>19</sup> Au sens de la classification Mc Kinsey (voir p. 4 et suivantes)

<sup>20</sup> Source : analyse territorialisée du tissu industriel français, diagnostic industriel de la région Rhône-Alpes – intervention conduite par KATALYSE pour le compte de la DIACT – juin 2009

### **Un tissu industriel principalement composé de TPE et PME, insuffisamment structurées au plan financier**

Rhône-Alpes souffre de la taille relativement faible de ses entreprises et plus particulièrement de la difficulté à faire émerger des entreprises de taille intermédiaires (ETI). Parmi les facteurs explicatifs, l'insuffisante solidité financière des entreprises arrive au premier plan et constitue un facteur de fragilité majeur pour l'industrie régionale, en période de crise (trésorerie de plus en plus tendue) comme en période de reprise ou croissance (difficulté à faire face aux investissements requis).

### **Tendance à l'éloignement des centres de décisions**

Ce facteur est une conséquence directe du rachat, par des capitaux étrangers, d'entreprises régionales et aussi de la constitution de petits groupes nationaux (ETI). Il est bien évident que l'attachement territorial des entreprises passées sous capitaux étrangers, ou dont les centres de décision ne sont plus en Rhône-Alpes est nettement réduit, notamment en ce qui concerne les grandes entreprises.

## **Les points forts de l'industrie régionale**

### **Une industrie forte et diversifiée, portée par les secteurs traditionnels**

La présence, sur le territoire régional, de grands leaders et de « champions internationaux », « fleurons » de l'industrie française, permet d'espérer un effet d'entraînement favorable au sein des secteurs « locomotives » (mécanique, chimie, plastique, agro-alimentaire) et « accélérateurs » (équipements électriques et électroniques, aéronautique, énergie, pharmacie).

L'importance de la « base industrielle » (25% des emplois salariés en 2006) présente un double enjeu :

- d'une part, il est absolument impératif de s'attacher à sauver l'activité industrielle régionale, tant pour son importance propre que pour son effet d'entraînement indirect ;
- d'autre part, les bases restent solides dans la majorité des secteurs, ce qui permet d'envisager une place pérenne pour l'industrie rhon-alpine si elle se positionne sur des marchés porteurs.

La diversité du tissu industriel constitue un atout, dans une logique de filières, et permet d'atténuer les conséquences des crises sectorielles ciblées.

### **Des services à l'industrie en progression et un tissu de sous-traitants important et de qualité**

Ces deux facteurs constituent un facteur de compétitivité essentiel : ils forment un écosystème sur lequel les entreprises industrielles et plus particulièrement les donneurs d'ordres peuvent s'appuyer, et qui pourra accompagner leur croissance dès la sortie de crise.

Ceci suppose néanmoins de ne pas trop « maltraiter » ce tissu de sous-traitants, au cours de la période critique, et de le faire monter en gamme – qualitativement – pour qu'il puisse accompagner les donneurs d'ordres, y compris dans leur développement à l'international.

### **Attractivité de la région Rhône-Alpes**

La situation géographique et la qualité de vie, constituent, pour les investisseurs étrangers comme pour les populations (notamment cadres et techniciens), des facteurs d'attractivité indéniables. La qualité et la diversité des centres de formation sont également fortement appréciées.

### **Première région française d'accueil de pôles de compétitivité, dotée de solides capacités de R&D**

Rhône-Alpes compte 15 pôles de compétitivité, dont 11 ont leur siège sur le territoire. Ces pôles, en adéquation avec les spécialités régionales, sont les nouveaux moteurs de démarches d'innovation et de création de passerelles entre les mondes de l'industrie et de la recherche. Entre 20% et 25% des projets de R&D nationaux, sur la période 2005-2009, proviennent de la région<sup>21</sup>. L'importance des capacités de R&D rhônalpines, au plan national, constitue un fort levier de développement, créateur de valeur et d'emploi, autour de nombreuses technologies clés : intégration des énergies renouvelables dans les bâtiments, traçabilité, gestion de la micro-énergie, textiles techniques, ingénierie des anticorps monoclonaux, matériaux pour allègement des véhicules, systèmes photovoltaïques avec stockage intégré, réacteur nucléaire de 3<sup>ème</sup> génération, micro et nano-technologies...

---

<sup>21</sup> Source : DGCIS

## **ENJEUX POUR L'INDUSTRIE RHONALPINE**

---

L'industrie régionale, insérée dans un monde globalisé, doit faire face à un certain nombre d'opportunités de croissance et de menaces venant de l'extérieur, qu'il faut prendre en compte pour une analyse complète de sa situation.

### **Facteurs favorables, opportunités de développement**

#### **Potentiel de développement résiduel de certaines filières historiques ou de filières émergentes du territoire**

La région a la chance d'être positionnée historiquement sur des secteurs existants qui présentent des potentiels de croissance encore non négligeables (industrie de l'image et des médias, chimie, pharmacie, santé, environnement, agro-alimentaire, industries liées au bois, etc.) et également de disposer de bases fortes dans des domaines émergents dont les perspectives de développement sont très importantes : éco-technologies – plus particulièrement énergies de demain (renouvelables et nucléaires) – et éco-matériaux, biotechnologies et nanotechnologies, etc.

L'ensemble de ces filières constitue des niches, de taille plus ou moins importantes et en développement plus ou moins soutenu, qui peuvent servir de moteurs ou relais de croissance, en appui sur les pôles d'excellence régionaux. Dans le cadre d'une politique de relance industrielle, il semble que de tels secteurs, à fort potentiel, ainsi que les domaines d'excellence, doivent bénéficier d'une concentration des ressources et efforts.

#### **Développement de partenariats privilégiés avec des régions européennes**

Rhône-Alpes, par sa taille, peut et doit jouer un rôle au niveau européen : sur les marchés mondialisés, le facteur « masse critique » est crucial pour l'attractivité tant des entreprises que des investisseurs, des chercheurs, des étudiants,... Les pôles de compétitivité par exemple se positionnent au plan européen et cherchent à acquérir ou conforter leur visibilité en tissant des partenariats avec des « homologues » européens. Les stratégies de développement de l'industrie rhonalgine doivent impérativement s'inscrire dans une réflexion européenne, en travaillant avec d'autres partenaires. Ces partenariats peuvent se nouer dans le cadre de l'opération engagée entre les « 4 moteurs pour l'Europe » (Lombardie, Catalogne, Baden Wurtemberg et Rhône-Alpes), au sein de l'Eurorégion Alpes Méditerranée, ou avec la région de Genève dans des liens de proximité, ou enfin de manière *ad hoc* selon les secteurs concernés (exemples spécifiques de la microélectronique et des biotechnologies).

#### **Potentiel de relocalisation d'activités industrielles sur le territoire européen**

Une prise en compte des coûts de transport à leur valeur réelle, ainsi que le coût environnemental (empreinte carbone) des produits manufacturés importés, pourrait conduire de nombreux industriels à relocaliser sur les marchés de destination finale leurs sites de production, au sein d'usines compactes, adaptées aux spécificités locales et à des fabrications en petites ou moyennes séries. Dès lors, dans la compétition en faveur d'une relocalisation de ces usines plus efficaces, moins polluantes, Rhône-Alpes peut espérer, sur ses filières d'excellence, reconquérir des établissements et emplois industriels perdus. La région dispose en effet de nombreux atouts pour prendre une place de *leader* sur ces sujets : des liens historiques très forts entre usines et territoires (voire usines et villes), des compétences de premier plan en matière de sciences de

l'ingénieur<sup>22</sup>, de procédés industriels<sup>23</sup> et d'efficacité énergétique appliquée à l'industrie<sup>24</sup>,...

### **Mobilisation générale des acteurs publics autour de l'avenir industriel**

Rhône-Alpes étant la première région industrielle de France, l'ensemble des acteurs – tant entreprises qu'institutionnels – se sont fortement mobilisés pour apporter un soutien fort à l'industrie du territoire.

Au plan national, la politique des pôles de compétitivité et l'extension du crédit impôt recherche constituent des axes d'intervention salués par les acteurs économiques, comme allant « dans le bon sens ».

## **Menaces, facteurs de risques**

### **Crise économique actuelle et perspectives de reprise en suspens**

Lorsque les entreprises vont sortir de la crise, elles seront le plus souvent dans une situation d'assèchement de leur trésorerie, qui ne leur permettra pas de conduire les investissements qu'elles devront impérativement mener au cours des 2 à 3 prochaines années pour assurer leur pérennité : elles devront en effet s'adapter à une pression croissante sur la réduction de leur impact écologique et investir pour industrialiser et commercialiser les produits ou services issus de l'innovation. Malgré les efforts des industriels pour maintenir les savoir-faire et les compétences pendant la crise – avec un soutien fort de l'État – l'atonie du marché a créé des effets de « domino », ayant entraîné la disparition de nombreux établissements industriels notamment sous-traitants : le premier semestre de 2009 notamment a vu un appauvrissement de l'outil de production régional qui rend les perspectives de reprise plus lentes.

### **Pression administrative et incertitude réglementaire**

Le consensus est très large sur la nécessité d'avoir des règles visant à la sécurité des salariés, la prévention des risques, la protection de l'environnement, etc. ; ce serait aller contre le sens de l'histoire et la nécessaire acceptabilité sociétale de l'industrie. Ces exigences sont même parfois une source d'innovation. En revanche, un certain découragement se fait jour face à l'instabilité réglementaire permanente (due à la multiplication des lois, décrets et réglementation et à l'incertitude relative aux modalités d'application), la lourdeur des procédures administratives et leur non-adaptation au fonctionnement des entreprises, notamment en matière de délais. Pour ce qui est des PMI, nombre d'entre elles n'arrivent tout simplement pas « à suivre » et baissent les bras. Pour certains secteurs, comme la chimie, l'incertitude est telle que certains investissements sont gelés depuis plusieurs années.

Ce ressenti se double du sentiment d'une exigence plus forte à l'égard de l'industrie française que de toute autre (ce qui constitue un facteur de coût et donc de perte de compétitivité, y compris à l'intérieur de l'UE), dû à un trait français de vouloir jouer les « monsieur plus ». Les pouvoirs publics se voient reprocher une politique de contrôle et de sanction insuffisante, notamment en ce qui concerne les produits importés, qui laisse ainsi perdurer des facteurs de concurrence déloyale.

---

<sup>22</sup> Ex : renforcement de La Doua dans le cadre du plan campus à Lyon

<sup>23</sup> Ex : projet « *plug and play factory* » (usine clef en main) porté par Arve Industrie et Viaméca, axe de développement d'Axelera sur la densification des procédés industriels dans la chimie, etc.

<sup>24</sup> Ex : axe stratégique de Minalogic sur le « *green IT* » (informatique verte), programme Cap-énergie des centres techniques de Rhône-Alpes, projet de pôle de compétitivité sur l'efficacité énergétique, etc.

## **Image de marque de l'industrie très dégradée et difficultés à attirer de nouveaux talents**

Il est malheureusement constaté que l'industrie « n'a plus la cote », en particulier la petite et moyenne industrie. D'autres secteurs, plus attractifs financièrement ou en termes de conditions de travail et perspectives de carrière, drainent les jeunes diplômés issus de filières techniques et scientifiques.

Or le recul de l'emploi industriel total ne signifie pas une absence de recrutement, bien au contraire : la pyramide des âges des salariés fait qu'un renouvellement très important des générations est attendu dans les prochaines années.

L'industrie manufacturière régionale envisageait, en 2009 donc en pleine période de crise, 8 500 projets de recrutement, dont 45% étaient jugés « a priori difficiles » selon les dirigeants des entreprises concernées. La crise n'a pas résolu les difficultés de recrutement de personnel qualifié de certains secteurs, par exemple l'énergie ou le bâtiment (notamment sur le sujet de la mise en conformité des installations aux nouvelles réglementations).

Le manque d'échanges entre le monde des enseignants et le monde de l'entreprise, notamment industrielle, explique partiellement le fait que les formations reflètent mal l'évolution des métiers industriels et que l'orientation des jeunes telle qu'elle est faite actuellement se traduit par la dévalorisation de l'enseignement technique, technologique et professionnel en formation initiale.

Les industriels reconnaissent avoir aussi sans doute une part de responsabilité à assumer, faute d'avoir su communiquer, ouvrir leurs portes et s'appuyer sur leurs salariés comme ambassadeurs de l'industrie.

## **Inadéquation entre les dispositifs de formation continue, les pratiques des entreprises et les besoins des salariés**

Les salariés peu formés ou peu qualifiés – cible pourtant prioritaire – sont réticents à s'engager dans une démarche de formation, synonyme de reconversion professionnelle. Les pratiques de formation tout au long de la vie et de valorisation des acquis de l'expérience sont encore très peu développées dans les entreprises. Les chefs d'entreprises doivent davantage intégrer la formation continue comme un axe stratégique. Lorsqu'ils le font, ils se déclarent souvent échaudés par la complexité du système institutionnel.

Par ailleurs émerge de plus en plus la nécessité, pour prendre en compte l'absence de mobilité géographique des salariés les moins qualifiés, de travailler non pas sectoriellement, mais territorialement : des exemples réussis existent, mais la réponse apportée n'est pas encore à la hauteur de l'enjeu.

## **« Papy-boom » des chefs d'entreprises**

La transmission d'entreprise est une opportunité<sup>25</sup> de croissance externe pour les entreprises régionales appartenant à des secteurs proches. Cependant les capacités financières des entreprises sont aujourd'hui limitées et le risque est grand de voir ces entreprises disparaître (avec les emplois qu'elles représentent) ou être rachetées par des capitaux étrangers.

L'épargne française est historiquement peu orientée vers les entreprises, même si l'État a lancé récemment plusieurs mesures pour pallier ce phénomène (loi TEPA notamment).

---

<sup>25</sup> 5 100 entreprises industrielles régionales étaient dirigées par un responsable de plus de 55 ans fin 2008.

### **Infrastructures et ressources**

Même si la région Rhône-Alpes bénéficie d'un positionnement géographique très favorable et d'infrastructures de qualité, quelques risques subsistent.

Le désengagement progressif de fret SNCF des gares marchandises et du post-acheminement (problématique du « wagon isolé ») constitue un facteur d'inquiétude pour de nombreux industriels qui ont des produits pondéreux (chimie, sites isolés ou en zone de montagne,...).

L'axe autoroutier Lyon-St Etienne reste, avec d'autres, un point de fragilité qui pénalise l'émergence d'une métropole d'échelle européenne.

Le coût de l'électricité est un facteur potentiellement très pénalisant pour les industries électro-intensives, et au-delà nombreuses filières industrielles, pour lesquelles le bénéfice d'une énergie peu chère et sans CO<sub>2</sub> était devenu un avantage concurrentiel déterminant.

## **ORIENTATIONS STRATEGIQUES PRIORITAIRES**

---

L'analyse des spécificités du tissu industriel rhonalpin et de ses besoins permet d'identifier un certain nombre de grands enjeux, classés selon 5 thématiques prédéfinies.

### **Innovation et entrepreneuriat**

L'innovation est unanimement perçue comme un facteur clef de compétitivité, mais plusieurs axes de progrès peuvent être identifiés : faciliter l'**accès** aux compétences pertinentes (notamment pour les PME), faciliter le **financement** de l'innovation et le **lancement de projets** innovants, développer une **culture** plus large de l'innovation (intégrant la propriété intellectuelle) et utiliser la **commande publique** comme levier de l'innovation.

- Faciliter l'accès des PME à l'innovation, selon le circuit le plus adapté : pôles et clusters pour les entreprises déjà structurées, ARDI et réseau de développement technologique pour les PME/TPE moins familières avec l'innovation, réseau de « passeurs de l'innovation » pour l'accompagnement des PME vers l'innovation,...
- Encourager les PME à être à l'écoute des besoins du marché et des ressources locales (intelligence économique, connaissance des laboratoires de recherche, des pôles de compétitivité, etc.)
- Faciliter le financement de l'innovation en aval, en étendant le crédit impôt recherche aux phases de développement, aux innovations de procédé et au design, en mettant en place une garantie régionale couvrant la phase de pré industrialisation...
- Favoriser les projets collaboratifs d'innovation, tant au sein des pôles et *clusters* que par la création de plates-formes technologiques structurées
- Améliorer le taux de transformation de la R&D en innovation (renforcement des échanges entre laboratoires et entreprises, valorisation des missions en entreprises pour les chercheurs,...)
- Stimuler et valoriser l'entrepreneuriat et l'entrepreneur : ouvrir l'entreprise et s'appuyer sur les salariés, premiers « ambassadeurs » de l'entreprise (pour ce faire, former les salariés au fonctionnement économique de l'entreprise et de son environnement)
- Utiliser la commande publique pour encourager l'innovation, notamment dans les PME
- Préparer quelques grands projets réunissant industriels, recherche et formation sur des campus technologiques d'envergure au moins européenne<sup>26</sup>
- Penser « innovation globale » (organisationnelle, marketing, produit/valeur d'usage, service, et non exclusivement technologique) et tenir compte des impacts de l'innovation sur les ressources humaines de l'entreprises, et inversement.

### **Approche filière et sous-traitance**

Les PME doivent être encouragées à sortir de leur isolement pour **travailler en groupe** chaque fois que cela est possible et intéressant, soit de manière *ad hoc* soit dans des groupes formels (pôles, grappes, *clusters*,...). La démarche groupée doit aussi prévaloir dans la relation avec les donneurs d'ordres, qui doit retrouver un bon niveau de **confiance réciproque**.

---

<sup>26</sup> à l'image des écosystèmes industrie-innovation développés à Lyon (campus Mérieux à Gerland), Grenoble (projet GIANT)

- Appuyer la structuration des PME en réseaux, en groupements, en grappe d'entreprises : développer les synergies, l'innovation, mutualiser les investissements et le recours aux compétences rares,...
- Encourager la coopération entre donneurs d'ordres et sous-traitants autour de projets communs, dans une logique de partage des gains de compétitivité obtenus
- Renforcer l'encadrement juridique des relations donneur d'ordre / sous-traitant pour les rééquilibrer de manière effective
- Limiter la dépendance économique des sous-traitants en les aidant à diversifier leurs activités et à élargir leur offre de service (passage du statut de sous-traitant à celui de cotraitant puis partenaire)
- Soutenir les pôles, grappes et clusters, figures de proue des filières d'excellence régionales
- Former les acheteurs (tant dans les grandes entreprises privées que dans les entités publiques) à une approche plus large que le simple prix (innovation technique, critères sociaux, impact écologique, etc.)
- Mieux faire connaître les ressources et compétences locales et valoriser les savoir-faire des sous-traitants régionaux dans une approche « coût » complet, intégrant la notion de coût CO<sub>2</sub>
- Mettre en place un *small business act* à la française

## Compétitivité et croissance verte

Pour que l'industrie continue de jouer de manière pérenne un rôle social de premier plan, il est nécessaire d'envisager les exigences du **développement durable** comme des **opportunités de développement** économique (nouveaux marchés, nouvelles technologies, nouveaux métiers, etc.). De plus, **l'environnement des entreprises** (infrastructures, fiscalités, etc.) doit effectivement leur offrir des conditions favorables durables.

- Encourager l'investissement des entreprises dans la croissance verte (primes ou prêts à l'investissement environnemental) pour accélérer le renouvellement de l'outil industriel.
- Soutenir le projet de pôle Rhône-Alpes sur les éco-technologies, au croisement des pôles de compétitivité existants
- Lancer un grand programme de recherche et de diffusion technologique sur les procédés industriels d'avenir (usine compacte, *lean management*,...)
- Placer la question du coût de l'électricité pour les entreprises (notamment pour les industries électro-intensives) dans une réflexion globale sur la compétitivité et s'assurer du renouvellement progressif du parc de réacteurs nucléaires en implantant notamment un nouvel EPR sur le site de Pierrelatte
- Etudier la mise en place d'une offre régionale pour le fret en alternative à la route (essentiellement cabotage ferroviaire à la suite de Fret SNCF, transport fluvial,...)
- Relancer l'investissement dans les infrastructures à effet économique en termes d'intermodalité et de complémentarité des modes de transports : rail, réseaux haut débit, aérien, parcs d'activités ...
- Améliorer la communication et la compréhension entre secteur public et secteur privé : favoriser les passerelles professionnelles, les échanges d'information,...
- Simplifier le « millefeuille » des intervenants et la « jungle » des aides : réduire le nombre de dispositifs et arrêter le saupoudrage (« donner moins mais mieux »), cartographier les rôles de chacun et les portes d'entrée
- Clarifier et surtout stabiliser le cadre réglementaire, en veillant à ce que les règles soient effectivement appliquées de manière équitable

## Ressources humaines

L'industrie souffre notamment d'un **déficit d'image** (en particulier auprès des jeunes) qui nuit à son attractivité. De plus, l'intégration des **ressources humaines** comme **facteur stratégique de compétitivité** est encore insuffisante.

- Améliorer l'image de l'industrie auprès des jeunes (et donc aussi auprès des enseignants, des parents...)
- Faire converger filières de formation et besoins des entreprises, en formation initiale et continue : revaloriser les filières techniques, professionnelles et scientifiques, favoriser le recrutement par l'alternance et l'apprentissage
- Encourager les mobilités transverses et l'élévation des compétences des salariés (sécurisation des parcours professionnels)
- Mieux mobiliser les seniors (en valorisant le tutorat, en les formant pour ce faire,...)
- Organiser et généraliser la gestion territoriale des emplois et des compétences (par bassin d'emploi)
- Placer l'homme au cœur de l'entreprise, grâce au renforcement du dialogue social et repenser la régulation sociale autour du triptyque « équité, proximité, participation »
- Promouvoir le management par les compétences
- Lier les dispositifs de soutien public à des engagements des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale
- Promouvoir une rémunération des dirigeants non actionnaires qui soit décorrélée de la valeur de l'action

## Financement et taille critique des entreprises

La croissance des entreprises doit être accompagnée sur tous les plans : conquête de **nouveaux marchés** – notamment à l'export –, renforcement des **fonds propres** en parallèle de la croissance de l'activité, et amélioration de la **transmission** des entreprises (pour construire sur plusieurs générations).

- Mobiliser l'épargne régionale et locale au profit des PME
- Développer les investissements financiers ancrés régionalement : créer un fonds stratégique régional d'investissement, faciliter la reprise d'entreprise par les salariés
- Rendre la transmission plus efficace et plus attractive que la simple cession des actifs : aspects fiscaux, transmission familiale, mise en relation cédant-repreneur, etc.
- Encourager les entreprises à renforcer systématiquement leurs fonds propres, notamment par des incitations fiscales
- Accompagner les PME vers les marchés extérieurs à forte valeur ajoutée : aides et accompagnement à l'export, notamment en collectif, renforcer et favoriser l'apprentissage des langues, simplifier et faciliter l'accès aux dispositifs d'accompagnement,
- Offrir un accompagnement renforcé pour les entreprises à fort potentiel de croissance