

Le Plan régional pour l'industrie du futur

■ Session du 15/03/2017

■ Avis présenté par M. Philippe AUDIC au nom de la Commission « Economie – Emploi – Recherche - Innovation »

Entendues les interventions de MM. Jean CESBRON (MEDEF), Jacques GUILLAUME (UNSA), Philippe BOURDAUD (CCI), Yvic KERGROAC'H (CGT), Antoine CHARLOT (comité 21), Laurent CHAGNAS (CFDT), Jean-Claude BACHELOT (entreprises publiques locales), Hervé PILLAUD (FRSEA), Mme Zohra GALLARD (CGPME), M. Joseph MOREAU (CCI),

Entendue l'intervention de M. Nicolas BLONDEAU, Directeur Entreprise et Innovation, représentant M. Paul JEANNETEAU, Vice-président du Conseil régional et Président de la Commission " Entreprise, développement international, tourisme, innovation, enseignement supérieur et recherche".

91 Votants. Adopté par 87 voix pour et 4 abstentions.

1. Quelques éléments de contexte

Pour rappel, plusieurs éléments permettent de comprendre le contexte lié à ce plan régional pour l'industrie du futur :

- La compétence du "développement économique" des Régions a été renforcée par la Loi NOTRe du 7 août 2015. Cela induit une réorganisation dans ce domaine entre les différents niveaux de collectivités territoriales et particulièrement avec les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et avec la Métropole nantaise. La nouvelle carte des EPCI et de leurs compétences et la nature du Schéma régional pour le développement économique, l'innovation et l'internationalisation (SRDEII) induisent nécessairement de bâtir un nouveau dialogue entre la Région et les territoires. Le plan régional pour l'industrie du futur pourrait légitimement s'inscrire dans ce nouveau dialogue.
- Le Plan régional pour l'industrie du futur – avec 253 millions d'euros entre 2017 et 2020 – est présenté comme l'une des déclinaisons opérationnelles du SRDEII, adopté en décembre dernier par le Conseil régional et pour lequel le CESER a voté une contribution en octobre et un avis en décembre.
- La question de l'industrie du futur fait l'objet d'une mobilisation nationale, dans le cadre de la démarche de la Nouvelle France Industrielle (NFI), engagée en avril 2015 et dont l'objectif est de soutenir la réindustrialisation française, notamment en amenant chaque entreprise à franchir un pas sur la voie de la modernisation de son outil industriel et de la transformation de son modèle économique par le numérique. L'Association Alliance Industrie du Futur anime cette démarche au niveau national, et valorise les projets et réussites des entreprises qu'elle labellise dans sa "vitrine Industrie du futur". Pour illustration, DAHER à Nantes a fait partie des premiers exemples labellisés.

L'industrie en Pays de la Loire dispose d'atouts importants et justifie qu'on l'accompagne pour anticiper, préparer et engager les mutations, notamment liées aux transitions énergétiques et numériques.

2. Remarques ou points de vigilance

Le plan présenté paraît assez complet, décliné en quatre axes associant à la fois :

- un programme incitatif de modernisation individualisée pour les PME :
Il s'agit d'une "chaîne" d'offres destinées aux PME qui souhaitent améliorer leur appareil productif notamment par la robotisation, depuis le diagnostic jusqu'au déploiement en passant par la phase de test. À chaque étape, un financement et un accompagnement sont proposés pour inciter l'entreprise à aller jusqu'au bout du processus.
- des programmes dits de progression collective :
La Région souhaite initier des projets collectifs dans chaque filière, permettant de générer des progrès partagés au bénéfice des entreprises de la filière. Dès 2017 de tels projets, déjà engagés ou à venir, seront soutenus dans les filières de la navale, de l'aéronautique, de la mode, de l'agroalimentaire, de l'automobile et de l'électronique.

- le renforcement de l'avance technologique des Pays de la Loire sur l'industrie du futur
Diverses mesures sont annoncées pour développer les ressources en intégration robotique, rendre visible le paysage de l'expertise régionale, faire émerger de nouveaux projets de recherche pour l'industrie, attirer de nouveaux chercheurs, s'appuyer sur les plates-formes de l'Institut régional technologique (IRT), du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) et académiques ...
- la formation des opérateurs du futur :
Le plan prévoit d'évaluer les besoins de compétences, de développer un plan d'actions pour attirer vers les métiers de l'industrie, de faire évoluer l'offre de formation dans l'enseignement supérieur, de proposer des formations aux demandeurs d'emplois pour leur permettre de répondre aux besoins de l'industrie du futur, de soutenir le projet "d'usine du futur Ecole", précédemment baptisé "Manufacturing Academy".

Si cette offre semble riche, elle est aussi touffue et, au final, apparaît comme un amalgame assez hétéroclite de mesures qui ne permet pas de voir se dessiner une vision pour l'industrie du futur en Pays de la Loire.

Ce plan semble particulièrement privilégier "l'usine du futur" plus que l'industrie du futur proprement dite. Or, un atelier du futur ne fait pas forcément une entreprise du futur, et la "multiplication" d'usines du futur ne fait pas non plus un plan régional "industrie du futur" ...

"Qui trop embrasse, mal étreint". Ce proverbe pourrait s'appliquer à ce plan qui s'adresse à toutes les entreprises de transformation et de production depuis l'artisanat jusqu'aux Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI). La vision de ce que peut et doit être l'industrie du futur sur le territoire régional devrait conduire à une certaine sélectivité dans le ciblage des entreprises et secteurs à soutenir dans le cadre d'un tel plan.

Il aurait aussi été utile que ce plan fasse d'abord un point sur ce qui a déjà été fait dans la région pour construire cette industrie du futur, nécessaire au développement des territoires et à l'emploi des ligériens. Des succès ont déjà permis des progrès et créé des dynamiques entre PME et avec les grands groupes présents sur le territoire. L'IRT Jules Verne et le pôle EMC2 sont reconnus au plan national pour la qualité de leur travail. L'Etat vient de le confirmer en décidant de poursuivre son soutien à l'IRT jusqu'en 2025, et le CESE national a choisi de venir, début avril, en Pays de la Loire observer les expériences développées dans la "Manufacturing Valley".

Ce point de situation fait, le plan proposé aurait gagné en lisibilité, venant compléter, corriger, amplifier les dynamiques existantes.

Le document est parfois ambigu ou imprécis sur les engagements de la Région. On parle ici d'une incitation financière à chaque étape du parcours individualisé, sans en préciser les modalités, on évoque ailleurs que la Région "pourrait" financer ou intervenir ...

Enfin, on peut s'étonner que ce plan ne fasse pas de lien avec les politiques de l'Europe dans ce domaine et ne propose pas de mesures ou d'actions mobilisant les fonds européens susceptibles de soutenir une telle politique au profit de l'industrie régionale.

Les rapides consultations, faites par le CESER, auprès d'acteurs déjà engagés dans des projets et programmes contribuant à l'émergence d'une industrie du futur en Pays de la Loire donnent le sentiment que ce plan n'est pas issu d'un processus de concertation approfondi

pourtant souhaitable s'agissant d'une démarche nécessitant la mobilisation de relais et de réseaux pour accompagner les entreprises dans ces transformations indispensables pour leur avenir et celui de l'industrie en Pays de la Loire.

Même remarque vis-à-vis de la Métropole Nantaise qui se mobilise, de son côté, pour le dynamisme économique de son territoire. Afin d'éviter les redondances et pour plus de cohérence, un travail en commun semble indispensable. Sinon les actions engagées ne feront que complexifier les dispositifs et décourager certains porteurs de projets.

2.1. Renforcer le soutien aux entreprises qui développent les solutions numériques, robotiques, cobotiques, ...

Il est nécessaire de soutenir non seulement les PMI de la région à intégrer des solutions numériques et robotiques mais également d'accompagner le développement des entreprises qui mettent au point elles-mêmes les solutions robotiques, les machines spéciales, etc. pour les autres entreprises.

Le projet de Campus Robotic & Manufacturing à La Roche-sur-Yon relève de cette logique, dans le prolongement de la plateforme régionale d'innovation PROXINNOV, s'appuyant sur les acteurs reconnus de ce secteur en Vendée (SEPRO ...).

Le CESER apprécie la volonté de la Région de soutenir les "spécialités" existantes ou émergentes des territoires au niveau départemental, mais s'inquiète des articulations et maillages entre les composantes ainsi développées sur l'ensemble de la région. Ainsi, et à titre d'exemple, quels sont-ils entre le futur "campus" yonnais et le pôle EMC2 déjà positionné sur les mêmes thématiques ? De même, quelles sont ou seront les complémentarités entre les sites de Laval et Saint-Nazaire concernant la réalité virtuelle ?

2.2. Améliorer la dimension partenariale

La Région occupe au travers de ce projet le rôle de chef d'orchestre que lui donne la loi NOTRe. Dans ce contexte il nous semble important d'insister sur une double nécessité :

- 1) Fédérer tous les acteurs pouvant contribuer à l'objectif visé : les centres techniques et/ou de recherche, les universités, les écoles, la CCI, la métropole, les pôles de compétitivité mais aussi les acteurs de la formation continue ou Pôle emploi ...
- 2) Veiller à ne pas segmenter les contributions des uns et des autres, tant il est vrai que c'est en recouvrant les interventions de tous ces acteurs que l'on réussira à mettre en œuvre les transformations technologiques, managériales et sociales dont l'industrie a besoin. Par exemple, le rôle des entreprises dans la formation est à renforcer, celui des Universités et des Ecoles dans une recherche technologique qui va de la preuve de concept à la réalisation de démonstrateurs à l'Echelle 1 est aussi à favoriser.

Pour le CESER, certains partenaires, peu ou pas cités, sont à associer dans la réflexion globale, et notamment :

- l'ensemble des acteurs académiques (Universités et grandes écoles) qui doivent intensifier leur dialogue avec le tissu économique et qu'il est important d'associer dès le départ dans le processus de structuration des forces industrielles régionales. Ainsi, à titre d'exemple, la Nouvelle Université de Nantes (NUN), qui regroupe l'actuelle Université, l'Ecole Centrale de Nantes, le CHU et l'INSERM, doit prendre toute sa place

dans ce plan. En effet, son projet innovant i-Site NExT (*Nantes Excellence Trajectory*) qui vient d'être validé au plan national, propose de développer notamment des travaux sur deux axes, la santé du futur et l'industrie du futur (elle-même focalisée sur deux thématiques : les technologies avancées de production et l'ingénierie océanique). Cela pourra certainement contribuer aux formations et recherches nécessaires à l'industrie du futur en Pays de la Loire.

- les centres de recherche et pôles de compétitivité présents en région ou dans les régions limitrophes ;
- l'ARACT (agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail) ;
- CCI International en particulier pour les solutions d'accompagnement des entreprises à l'étranger et le développement de l'export ;
- des initiatives intéressantes comme, à titre d'exemple, la création d'un Naval campus en lien avec l'Education nationale, envisagé sous l'égide du groupe DCNS dont l'ambition sur le Grand Ouest est de renforcer l'identité et l'attractivité de la filière navale, de créer un vivier de compétences pour répondre aux besoins à long terme des industriels et de renforcer l'alliance entre la filière navale et les acteurs publics, avec un leadership fort des industriels.

2.3. Amplifier l'émulation collective

Les actions collectives de filières et inter-filières doivent être incitées et soutenues. Par exemple dans le champ mécanique, il est nécessaire de soutenir la veille de services, le repérage de marchés, etc.

Le croisement de solutions génériques entre les différentes filières (par exemple entre automobile et aéronautique) est un des enjeux majeurs pour préparer l'industrie du futur en région des Pays de la Loire.

Pour encourager cette émulation, la Région peut notamment s'appuyer sur l'expérience des pôles de compétitivité et l'Institut de Recherche Technologique Jules Verne. Il serait intéressant de mettre en valeur les expériences déjà développées par les différents intermédiaires.

2.4. Travailler sur l'évaluation et la contrepartie aux aides accordées

Les aides vont permettre de financer les projets de certaines entreprises. Il est nécessaire de se préoccuper dès à présent des critères d'évaluation et des contreparties (ex : nombre d'emplois créés, développement de la RSE, incitations à une meilleure prise en compte environnementale notamment en termes de sobriété énergétique, de traitement des déchets industriels, etc.).

Compte tenu de l'objectif affiché en nombre de "bénéficiaires" (350 entreprises) et du montant financier non négligeable de 253 M€ sur 5 ans consacré au volet du SRDEII "Faire

émerger les PME du futur" et au regard de l'ensemble de ses remarques, le CESER juge nécessaire de produire un premier bilan au bout d'un an afin d'éventuellement réorienter ce plan dans l'intérêt même des acteurs concernés et des territoires.

Comme dans son avis de décembre 2016 sur le SRDEII le CESER avait appelé à une certaine vigilance sur les effets du concept "d'entreprise libérée", le CESER reste prudent sur les atouts de la méthode du *Lean* collaboratif : si la méthode est intéressante, ses effets lorsqu'elle est utilisée uniquement dans une perspective de réduction des coûts peuvent être négatifs. La concertation avec les salariés est un préalable pour faire de cette méthode un outil de réflexion sur les pratiques en vue de leur amélioration.

2.5. Renforcer l'accompagnement des acteurs

Si la thématique de la Troisième révolution industrielle et agricole (TRIA) est citée dans le SRDEII adopté en décembre, la TRIA pour laquelle les chambres consulaires se sont fortement mobilisées depuis 2013 n'est pas citée dans le Plan régional pour l'industrie du futur. Le CESER avait dans son rapport sur la TRIA en Pays de la Loire en 2014 indiqué à la fin du quatrième chapitre :

« Même si l'objectif à terme est la création d'emplois et de valeur pour notre territoire, il convient cependant de garder à l'esprit que certaines mutations pourraient engendrer quelques conséquences négatives à court terme destructrices d'une activité, voire d'une filière et donc d'emplois en région. Dès lors il convient d'anticiper de telles difficultés et pour cela la Région dispose de plusieurs leviers auprès des acteurs économiques. »

Et plusieurs leviers sont décrits dans ce rapport du CESER : accompagner les mutations des emplois et des métiers / Assurer le soutien aux territoires / Capitaliser sur la qualité du dialogue amorcé ces dernières années.

2.6. Préparer les compétences pour faire émerger la "PME du futur"

Une réflexion doit être menée, entre d'une part "la PME du futur" et d'autre part les questions relatives à l'emploi. Un travail d'anticipation doit être réalisé sur les créations d'emploi, les nouveaux métiers, les compétences recherchées, ainsi que sur les formations en adéquation avec ces nouveaux besoins, notamment pour répondre aux enjeux de l'augmentation de la technicité et de la complexification des métiers, mais également pour assurer l'évolution professionnelle des salariés comme des demandeurs d'emploi et enfin pour répondre aux enjeux de l'innovation, de l'internationalisation, de la réindustrialisation, de la recherche et développement, de la compétitivité des entreprises et de l'exigence des recruteurs.

Tous les rapports sur les métiers de demain, préconisent le recours à une main-d'œuvre hautement qualifiée notamment dans les secteurs scientifiques et technologiques mais également en sciences humaines et sociales.

Face à ces défis, la Région, dans son appel d'offre concernant la formation professionnelle des demandeurs d'emploi comme dans le rapport sur la "PME du futur" et afin de mieux lutter contre le chômage, doit élargir aux formations de niveau I. Il en va de même pour la formation des salariés. La Région doit également soutenir la formation initiale sur du niveau I dans le territoire régional.

Il serait souhaitable, au lieu d'attirer des chercheurs internationaux de soutenir voire de faciliter l'embauche des docteurs inscrits comme demandeurs d'emploi dans la région. Nous avons de nombreux talents dont les entreprises se privent par méconnaissance. Il s'agirait d'une action innovante et inédite.

Enfin, il serait intéressant également de mettre en avant des dispositifs de l'Université de Nantes comme les ingénieurs filières ou les structures de valorisation de recherche qui mettent en lien les laboratoires de recherche et les PME ...

2.7. Mettre en œuvre une gouvernance souple et adaptée aux acteurs et aux territoires

La Loi NOTRe a répondu pour partie à la recherche de cohérence et de clarification avec en particulier le renforcement de la compétence économique des Régions. Mais cette évolution a aussi induit des attentes fortes dans les territoires pour une meilleure articulation entre le niveau régional et le niveau de proximité (dans un périmètre départemental ou intercommunal).

Il faut veiller à éviter les doublons par exemple entre les services de la Région, l'Agence régionale "Pays de la Loire Territoire d'innovation", les chambres consulaires et les développeurs économiques locaux des EPCI, et l'ensemble des acteurs économiques.

Par ailleurs, il est fondamental que l'action régionale veille en permanence à l'équilibre de son intervention sur l'ensemble des territoires.

Le titre de ce rapport fait référence à la partie du SRDEII qui s'intitule "Faire émerger la PME du futur". A la lecture de ce plan régional, le CESER considère que plus qu'un plan régional « industrie du futur » ce rapport et les mesures qu'il propose constituent plutôt un plan de modernisation de l'outil productif des PME par la robotisation et l'automatisation des équipements. Il peut certes avoir son utilité et trouver ses bénéficiaires, mais au regard du titre du rapport qui ouvrait la perspective d'une vision prospective de l'industrie du futur en Pays de la Loire, le rapport génère une certaine frustration.