



CONTRIBUTION

# La compétitivité des entreprises industrielles en Auvergne-Rhône-Alpes

JANVIER 2026



## Le CESER en quelques mots...

Le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional, appelé CESER est issu de la loi de 1972 portant création des Régions.

Assemblée consultative, il s'agit de la deuxième institution régionale, formant avec le Conseil régional « LA REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES »

Le CESER a pour principale mission d'informer et d'éclairer le conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociales et environnementales des politiques régionales, et de contribuer au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.

L'assemblée du CESER Auvergne-Rhône-Alpes compte 190 conseillers issus de 4 collèges, représentant :

- Les entreprises et activités professionnelles non salariées
- Les organisations syndicales de salariés
- Des organismes et des associations
- Des personnalités qualifiées (choisies et nommées par le Préfet de région).

Proposés par leur organisme d'origine et nommés par le Préfet pour un mandat de 6 ans, ils constituent la société civile organisée.

Le CESER émet des avis (saisines), des contributions (autosaisines), et intervient dans de nombreux domaines tels que l'emploi, l'innovation, la transition énergétique, la formation, la recherche, le sport, les finances, ou tout autre thème sur lequel il lui semble opportun de se prononcer.

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes puise sa force dans les valeurs de la diversité, de l'écoute et de l'échange. Cette richesse lui permet de rendre des avis décisifs, fruit d'un travail collectif.



## Préambule

Dans un contexte de mutations économiques, sociales, technologiques, environnementales, la compétitivité des entreprises industrielles constitue un enjeu majeur pour l'avenir de notre région. Elle conditionne notre capacité collective à créer de la valeur, de l'emploi durable, à maintenir des savoir-faire stratégiques et à réussir les transitions indispensables, notamment écologiques et numériques. L'industrie régionale est le marqueur fort d'Auvergne-Rhône-Alpes, première région industrielle de France. Pour autant, elle est aujourd'hui confrontée à des contraintes fortes, réglementaires, énergétiques, foncières, sociales, ...

Elles sont les conséquences du contexte géopolitique international et d'une intensification de la concurrence.

Des mutations importantes sont en cours, inscrites dans une vision d'avenir mais aussi d'une nécessité de réactivité, d'adaptation rapide permettant d'assurer la continuité de l'activité industrielle, le maintien de l'emploi et le développement des savoir-faire. La volonté affirmée des dirigeants d'entreprises et de l'ensemble des acteurs de répondre aux enjeux et d'affirmer une attitude positive dans un contexte difficile est largement ressortie des auditions réalisées.

A partir de ces témoignages et d'une analyse pragmatique, le CESER formule des préconisations permettant d'agir sur les leviers de compétitivité industrielle au niveau régional.

**Antoine QUADRINI, Président du CESER Auvergne-Rhône-Alpes**

CONTRIBUTION

2026-01



**Présidente de la Section**

Mme Françoise PFISTER

# SOMMAIRE

<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>La compétitivité : définition et composantes .....</b>	<b>9</b>
<b>Compétitivité : une définition évolutive. ....</b>	<b>9</b>
▶ Quelle compétitivité ?.....	10
<b>De la compétitivité à la compétitivité globale.....</b>	<b>14</b>
<b>Auvergne-Rhône-Alpes, malgré un environnement favorable pour la compétitivité des entreprises industrielles : nécessité de faire face aux risques et menaces.....</b>	<b>14</b>
<b>Des limites, mais des leviers pour stimuler la compétitivité des entreprises industrielles régionales.....</b>	<b>17</b>
<b>Les limites évoquées.....</b>	<b>17</b>
▶ La réglementation : une transcription excessive des réglementations européennes, une instabilité et des contradictions dans l'interprétation, une absence d'anticipation des conséquences pour les entreprises de certaines ruptures administratives .....	17
▶ Une visibilité à améliorer sur la politique industrielle.....	19
▶ L'énergie : un différentiel de coût important avec les États-Unis et la Chine et des variations .....	21
▶ Le foncier .....	22
<b>Les leviers .....</b>	<b>23</b>
▶ L'innovation : la possibilité de s'appuyer sur un écosystème régional riche et divers.....	23
▶ Les compétences .....	27
▶ L'attractivité de l'industrie : un levier à développer .....	30
▶ L'export pour renforcer le positionnement de l'entreprise .....	32
▶ De la mise en réseau aux coopérations : des réponses collectives pour renforcer la compétitivité des entreprises .....	33
▶ Le financement de l'investissement .....	36
▶ La commande publique, l'aide à l'innovation sur le domaine public.....	37
▶ Le dialogue social.....	38



# SOMMAIRE

## Les préconisations du CESER ..... 39

Pilier 1 : Déployer une communication régionale sur l'industrie,  
l'importance de ses entreprises, leur rôle économique, social et sociétal  
.....42

Pilier 2 : Renforcer le développement des compétences industrielles à  
tous niveaux .....43

Pilier 3 : Renforcer le lien recherche-industrie et prioriser l'Intelligence  
Artificielle et la transition écologique .....44

Pilier 4 : Mieux prendre en compte les capacités de l'industrie régionale  
dans la commande publique et encourager les logiques de  
démonstration.....45

Pilier 5 : Soutenir la décarbonation des TPE-PME par un fonds ciblé.....46

Pilier 6 : Recenser les bonnes pratiques de travail en réseau et favoriser  
l'intégration des PME dans les réseaux européens .....47

Conclusion ..... 48

Bibliographie ..... 49

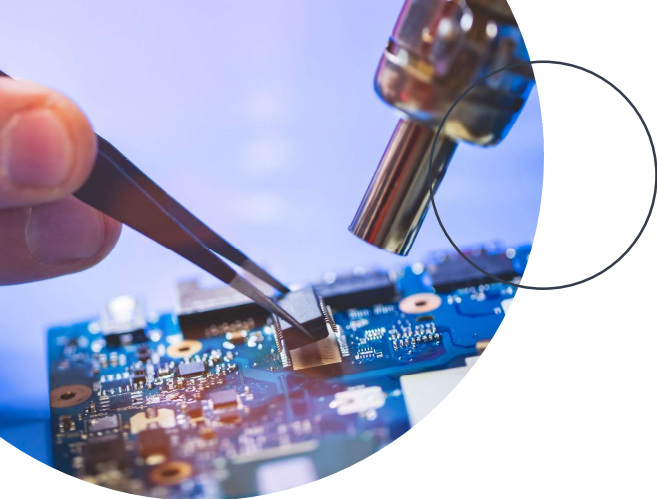
Contributeurs ..... 50

Remerciements ..... 52

Déclaration des groupes ..... 54

Résultats des votes ..... 61

Contacts .....70



# Introduction

## Contexte

Le contexte industriel a fortement été marqué ces dernières années, par les impacts de la crise COVID, tant par les effets conjoncturels qu'elle a produits (difficultés d'approvisionnement, questionnement sur la souveraineté, ...) que par les effets structurels qui en découlent (réorganisation des chaînes de valeur, réindustrialisation, relocalisations, ...). Les répercussions de la géopolitique mondiale (guerre en Ukraine, barrières douanières) ont également impacté le contexte industriel, notamment sur les coûts, l'approvisionnement énergétique et en matières premières, et les prix chez les consommateurs. L'adaptation de la production industrielle aux exigences de la transition écologique est aussi un axe fort que le CESER a pointé dans sa contribution « Une conception éde l'éco-industrie au service du territoire »<sup>12</sup>.

Cette période s'est accompagnée d'une croissance plutôt soutenue (exceptée la baisse de 2020), ce qui a davantage occulté les questions de compétitivité. Depuis 2023, la baisse de la croissance, la réorganisation des chaînes de valeur, la montée en gamme de pays plutôt centrés sur les activités à plus faible valeur ajoutée jusqu'ici, la réapparition de tendances inflationnistes fortes, le besoin de financement de l'investissement des actions en faveur de la décarbonation de l'industrie et de son impact global sur l'environnement, ont replacé la problématique de la compétitivité au centre des préoccupations des entreprises industrielles et notamment des PME.

## Enjeux

Concernant les tendances de long terme, au niveau macroéconomique, la part de l'Union Européenne dans la valeur ajoutée brute de l'industrie mondiale était de près de 25 % en 2000 contre 16,3 % en 2020. L'Union Européenne est passée de la première place en termes de parts de marché de l'industrie mondiale, en 2000, à la troisième place aujourd'hui, derrière les États-Unis et la Chine. Il s'agit ici d'appréhender la question de la compétitivité de manière globale, en intégrant différents facteurs susceptibles d'être des freins ou des leviers à la compétitivité des entreprises industrielles en Auvergne-Rhône-Alpes. Il s'agira plus particulièrement d'identifier les leviers mobilisables à l'échelon régional.

## Objectif

L'objectif de la réflexion est d'identifier les clés de la compétitivité des entreprises industrielles manufacturières en Auvergne-Rhône-Alpes c'est à dire les leviers de la compétitivité que le niveau régional peut actionner, dans une région marquée par un tissu industriel important, la diversité de ses activités industrielles, une présence de l'activité industrielle sur l'ensemble du territoire régional et l'existence d'un écosystème de formation, de recherche et d'innovation très riche.

## La problématique



Comment orienter l'ensemble des outils à la disposition des entreprises vers l'objectif de compétitivité en identifiant les leviers permettant la prise en compte de cette évolution ?

<sup>1</sup>

<sup>2</sup> « Une conception élargie de l'éco-industrie au service du territoire », contribution du CESER, septembre 2023.

À partir de la problématique de la compétitivité des entreprises, plusieurs tiroirs peuvent être ouverts, ils peuvent se décomposer de la manière suivante :



Des **facteurs de compétitivité exogènes** aux entreprises :

- Flux : énergie, eau,
- Matières premières,
- Transports,
- Compétences externes : recrutement, attractivité de l'industrie/autres activités, capacité inclusive de l'industrie, dispositifs d'accès aux formations industrielles,
- Accès au foncier,
- Marchés publics accessibles aux PME,
- Effet d'entraînement des grands groupes,
- Accessibilité de l'écosystème,
- Adaptabilité des entreprises aux stocks et flux réglementaires.



Des **facteurs de compétitivité endogènes** aux entreprises :

- Compétences internes : formation interne, qualité du management, attractivité de l'entreprise, fidélisation,
- Investissement pour la transition écologique, politiques de RSE,
- Innovation, montée en gamme, automatisation, Intelligence Artificielle, productivité,
- Présence sur le marché local,
- Accès aux marchés à l'export,
- Investissement dans l'économie circulaire,
- Participation active à un ou plusieurs réseaux d'entreprises au niveau du bassin, de la région, nationaux ou européens.

Parmi ses facteurs, il s'agit de distinguer des **facteurs pour lesquels l'échelon régional dispose soit d'atouts forts soit de moyens d'actions mobilisables** :

- Le Réseau d'accompagnement des entreprises et l'écosystème d'innovation : agence, chambres consulaires, syndicats professionnels, pôles, clusters, centres techniques,
- Le potentiel d'enseignement supérieur et de formations,

- Les transports,
- Le foncier,
- Le numérique et la digitalisation,
- Le soutien aux démarches collectives d'entreprises, etc.

Pour élaborer cette contribution, les nombreuses auditions ont permis de recueillir les témoignages des entreprises des différents secteurs caractéristiques d'Auvergne-Rhône-Alpes et de tailles différentes, de représentants de syndicats professionnels et de syndicats de salariés et d'acteurs publics. La Section s'est également intéressée à la dynamique de compétitivité sur les bassins économiques. Au-delà des problématiques individuelles des entreprises, des pratiques mutualisées sous l'impulsion collective d'acteurs visant à renforcer la compétitivité et l'attractivité du bassin économique ont été également étudiées.

La Section a également élaboré **une grille de lecture forces-faiblesses, risques-opportunités de la compétitivité en Auvergne-Rhône-Alpes**.

À partir de ses réflexions, la Section propose des préconisations à destination des acteurs régionaux pour la mise en œuvre d'actions en faveur de la compétitivité de l'industrie régionale.

## Annonce du plan

La contribution s'articulera en **3 parties** :







## La compétitivité : définition et composantes

Dans cette première partie, il s'agit de revenir sur la définition de la compétitivité, ses différentes composantes évoquées lors de nos auditions et de présenter une grille SWOT, forces -faiblesses, risques-opportunités de la compétitivité à l'échelle de la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Le terme « compétitivité », trouve son origine étymologique dans le terme latin « competere » qui évoque l'idée de « rechercher ensemble », mais aussi celle de « se rencontrer en un même point », et désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui. Utilisée par les économistes, la notion a été initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise. Elle a ensuite été transposée sur le plan macro-économique, au niveau d'un secteur d'activité, d'un pays ou d'un territoire.

Selon l'OCDE, la compétitivité désigne « la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations, ou d'ensembles supranationaux de gérer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant et restant exposés à la concurrence internationale ».

Une autre définition lui est souvent préférée : la **compétitivité d'un pays est définie comme sa capacité à tirer avantage de son intégration internationale afin d'améliorer sur le long terme le niveau de vie de l'ensemble de ses citoyens.** (Flora BELLONE et Raphaël CHIAPPINI, La compétitivité des pays, 2016).

Le cabinet de conseil en stratégie et finances Eight Advisory établit chaque année un classement de la compétitivité des pays. Dans son rapport publié en octobre 2025, il souligne que la compétitivité ne peut pas se définir selon un seul paramètre, mais plutôt par la force combinée de quatre « piliers ». « Un climat dynamique des affaires, de la stabilité sociale, un enseignement de qualité et une soutenabilité sur le plan environnemental » sont les quatre ingrédients clés de la compétitivité internationale d'un pays, souligne le rapport.



Trois particularités de cette définition :

- Elle réaffirme que l'objectif ultime de la politique économique d'une nation est le bien-être de ses citoyens.
- Elle implique que le bénéfice net de l'ouverture internationale doit être évalué non seulement en matière de commerce de biens et services, mais également en tenant compte de toutes les dimensions de l'intégration économique.
- Elle suggère l'existence de liens de causalité entre l'intégration internationale et la croissance économique, sans pour autant en présumer le caractère positif ou négatif.

## Quelle compétitivité ?

La compétitivité peut être déclinée à **différents niveaux**, notamment au niveau des produits, des entreprises et des industries ou des territoires. Elle s'applique également à **différentes échelles**, que ce soit régionale, nationale ou supranationale. Cette multiplicité de niveaux et d'échelles reflète la complexité et la diversité des facteurs influençant la compétitivité économique.

On considère que la compétitivité relève de **trois axes principaux** :

- ⇒ Les prix (**compétitivité prix**),
- ⇒ Les coûts (**compétitivité coût**),
- ⇒ Tout ce qui relève davantage de la qualité des produits (**compétitivité hors prix et hors coût**).

---

*La compétitivité relève à la fois de facteurs quantitatifs (prix et coût) mais aussi qualitatifs (innovation, intérêt social, ...).*

---

La compétitivité d'une entreprise, d'un secteur et d'un pays présente des nuances importantes.

Pour une entreprise, la compétitivité, telle que définie par Michaël PORTER<sup>3</sup> dans son ouvrage se traduit par sa capacité à faire face à la concurrence et à gagner des parts de marché.

Une entreprise peut atteindre cette compétitivité en pratiquant des prix inférieurs pour des produits similaires (compétitivité-prix) ou en se positionnant sur des niches grâce à la différenciation des produits et à l'innovation (compétitivité hors prix).

Dans une économie ouverte, la compétitivité est un **objectif stratégique**.

Cette notion n'est pourtant pas le résultat d'une formule arithmétique. **Elle traduit l'aptitude pour une entreprise, un secteur d'activité ou l'ensemble des acteurs économiques d'un pays à faire face à la concurrence.**

Être compétitif seulement sur les prix de vente permet éventuellement de gagner une bataille, mais pas toujours de pérenniser cet avantage. **Dans tous les cas la compétitivité d'une entreprise ne peut être limitée à sa seule rentabilité, même si le niveau de celle-ci a une incidence sur les capacités d'investissement.**

En misant sur la qualité de ses produits ou de ses services, une entreprise accroît sa compétitivité. Ses investissements dans la recherche et le développement engendrent, à terme, des gains de compétitivité. Sa capacité d'adaptation aux demandes spécifiques des clients est le plus souvent un atout compétitif décisif. Les cahiers des charges des clients font appel à des critères de qualité de produits et de services, mais souvent aussi aujourd'hui, à une démarche responsable et durable vis-à-vis des salariés et de l'environnement, allant jusqu'au contrôle des fournisseurs sur ces mêmes critères.

Ainsi l'entreprise industrielle doit maîtriser ses coûts de production et garder une capacité d'innovation et de qualification de ses équipes pour satisfaire les critères de compétitivité de son marché.

En revanche, lorsqu'on étend cette définition à une nation, elle peut perdre de son sens. Le bien-être d'un pays ne se réduit pas au profit cumulé de ses entreprises. Il représente la somme du surplus de ses producteurs, de l'État et de ses consommateurs. Ainsi, une entreprise nationale peut être affectée par la concurrence étrangère sans que la nation en souffre nécessairement. En effet, si les ressources du secteur non compétitif se réallouent vers des secteurs plus productifs au sein du pays, l'économie nationale peut même parfois en ressortir gagnante.

---

<sup>3</sup> In Competitive Strategy (1980).

Il faut également souligner que la compétitivité d'un pays se distingue également de celle de ses régions en raison de l'hétérogénéité des performances économiques des territoires. Si la compétitivité pour un pays définit sa capacité à tirer avantage de l'ouverture internationale, alors les effets distributifs spatiaux de cette ouverture doivent légitimement entrer dans l'évaluation de ce gain net.

L'ouverture internationale, tout comme l'innovation, peut être une source d'enrichissement et de croissance pour un pays. Cependant, elle peut également révéler des inégalités régionales significatives. Les bénéfices et les coûts de l'intégration internationale ne sont pas uniformément répartis, ce qui peut entraîner des disparités économiques importantes entre différentes régions à l'échelle d'un même pays.





## La compétitivité européenne : un contexte particulier identifié dans le **rapport DRAGHI**

Le 9 septembre 2024, Mario DRAGHI, ancien Président de la Banque Centrale Européenne, remettait à Ursula VON DER LEYEN, un rapport de référence sur l'avenir de la compétitivité européenne. Avec un constat clair, l'UE doit augmenter ses capacités d'investissement pour ne pas se laisser décrocher dans la course mondiale.

Fruit d'un an de travail mené par l'ancien président de la Banque centrale européenne, Mario Draghi, ce document de 400 pages dresse un diagnostic sévère : l'Union accumule un retard préoccupant sur le plan économique et technologique, tandis que sa croissance s'essouffle et que l'écart avec les grandes puissances se creuse.

Pour y répondre, l'Italien avance 170 recommandations destinées à replacer l'Europe sur la trajectoire du leadership mondial. Ce rapport, qui continue aujourd'hui de servir de guide – en témoignent la Boussole pour la compétitivité de l'UE dévoilée fin janvier 2025 et le pacte pour une industrie propre présenté par la Commission le 26 février suivant – s'inscrit dans une séquence plus large.

Quelques mois plus tôt, en avril 2024, une première alerte avait déjà été lancée par un autre Italien, Enrico Letta, qui avait remis au Conseil européen un rapport soulignant le décrochage de l'industrie européenne face à la Chine et aux États-Unis.

Les deux hommes partagent le même constat : le véritable nœud du problème réside dans la faiblesse de la productivité et la faiblesse des investissements dans les secteurs stratégiques.

Premier constat du rapport : l'Europe souffre d'un déficit d'innovation structurel. Depuis les années 2000, l'UE a échoué à s'imposer dans les révolutions technologiques, investissant principalement dans des technologies déjà matures, quand États-Unis et Chine misaient sur les technologies de rupture comme l'intelligence artificielle. Entre 2017 et 2023, 70 % des modèles d'IA fondamentaux ont été développés outre-Atlantique, laissant l'UE loin derrière dans la compétition mondiale.

Ce retard se double d'une pénurie de compétences, liée au vieillissement démographique et à une "fuite des cerveaux" récurrente vers l'étranger : à la parution du rapport, **trois instituts européens seulement figuraient dans le top 50 mondial, contre 21 pour les États-Unis**. Un quart des entreprises européennes est confronté à des difficultés de recrutement, notamment pour répondre à l'essor des technologies propres et de la décarbonation, les offres d'emploi dans ce secteur ayant doublé entre 2019 et 2023.

Le rapport souligne aussi l'**augmentation drastique des prix de l'énergie**, aggravée par la crise ukrainienne et la volatilité des marchés, qui nuit gravement à la compétitivité industrielle européenne : en 2022, l'écart entre le prix de l'énergie le plus bas et le plus élevé a doublé, puis a progressé de 15 % en 2023. Les dépendances se multiplient pour les matériaux critiques -dont la majorité provient de Chine, qui contrôle jusqu'à 70 % de la production mondiale de terres rares- mais aussi pour les technologies essentielles.

En matière d'énergie, Mario DRAGHI **recommande d'accélérer la diversification des fournisseurs de gaz, de généraliser les achats groupés, d'encourager la conclusion de contrats à long terme** (Power Purchase Agreements) pour renforcer la stabilité des prix, et de simplifier l'octroi de permis pour les infrastructures. Il soutient également la création d'une "union de l'énergie" avec une surveillance réglementaire centralisée et la possibilité de plafonner les revenus des producteurs à bas coûts en cas de crise. Le développement de nouvelles technologies nucléaires et la réduction des disparités fiscales entre États membres font partie des mesures structurelles proposées.



## La compétitivité européenne : un contexte particulier identifié dans le **rapport DRAGHI**

Pour les **matériaux critiques**, le rapport salue le Critical Raw Materials Act et propose d'agréger la demande européenne au sein d'une plateforme d'achats communs. Il prône en outre la création d'un marché unique du recyclage, des incitations financières pour les infrastructures de tri, un assouplissement des règles de concurrence et la constitution de "champions européens" dans le secteur.

Concernant les **technologies propres**, l'ancien président de la BCE préconise d'introduire des objectifs de diversification des approvisionnements par technologie, des quotas dans les marchés publics pour renforcer les achats européens, une simplification de l'accès au financement via le Fonds d'innovation, et un soutien accru à l'investissement privé par des garanties ou la création de fonds dédiés. Sur les industries à forte intensité énergétique, il souligne le rôle du MACF (mécanisme d'ajustement carbone aux frontières) et de l'intensification des soutiens financiers à l'innovation et à la décarbonation. La réduction de la charge administrative et l'accélération de l'accès à l'hydrogène bas-carbone sont jugées essentielles.

La **politique numérique** fait l'objet d'appels à la consolidation du marché européen des télécommunications, au **développement de champions dans l'intelligence artificielle**, le cloud et les semi-conducteurs, à la production de normes harmonisées et à l'adoption de programmes pour attirer et former les talents numériques. Un "Tech Skills Acquisition Programme" est notamment proposé, incluant visas, bourses et stages pour attirer chercheurs et jeunes diplômés dans l'Union.

Les secteurs de la défense et de l'espace sont aussi visés : invocation d'un regroupement de la demande d'équipements et d'une politique industrielle de défense commune, d'une réforme de la gouvernance spatiale et d'un Fonds spatial européen pour soutenir la filière.

Enfin, le rapport appelle à une **intégration renforcée de l'industrie automobile** autour d'un plan d'action européen coordonné et à la modernisation des transports, déblocage du financement du réseau transeuropéen (RTE-T), soutien au ferroviaire à grande vitesse et mobilisation d'outils pour financer la décarbonation des secteurs lourds comme l'aviation et le maritime.

Pour Mario DRAGHI, la compétitivité européenne dépend de la capacité du continent à dépasser la dispersion institutionnelle, à reconnaître l'urgence d'investir massivement dans l'innovation, la transition verte, le numérique, la défense et les infrastructures. Face à une mondialisation plus instable, le rapport préconise non seulement un sursaut collectif mais des décisions d'intégration et de solidarité financière inédites depuis la création de la monnaie unique. Reste à savoir si ses recommandations, qui prônent une Europe intégrée et capable d'innovation, sauront s'imposer dans les débats politiques à venir.

Selon le décompte effectué par le groupe de réflexion European Policy Innovation Council le 4 septembre 2025, sur l'ensemble des recommandations ciblées, seulement un peu plus de 11 % d'entre elles ont commencé à être mises en œuvre.

De la même manière, la Joint European Disruptive Initiative -une agence visant à faire émerger en Europe les technologies de rupture et qui vient de lancer un "Draghi Tracker"- ne se montre guère plus optimiste. Elle estime que seulement 14 % des préconisations ont commencé à être appliquées.

## De la compétitivité à la compétitivité globale

On considère que la compétitivité d'un pays repose sur de multiples facteurs. Le forum économique mondial a élaboré un indice global de compétitivité élaboré qui retient 110 variables, regroupées en 12 catégories, qui sont autant de facteurs influant sur la compétitivité : les infrastructures du pays, ses institutions, sa stabilité macroéconomique, la qualité de son enseignement supérieur, sa santé et son éducation de base, l'efficacité de ses marchés de biens et du travail, le développement de ses marchés financiers, la taille de son marché national, sa place dans l'économie internationale, sa capacité à exploiter les technologies existantes et la part de sa production de nouveaux biens utilisant les technologies les plus avancées et enfin sa capacité d'innovation.

De la même manière, la compétitivité des entreprises dépend d'un certain nombre de facteurs, on parle de compétitivité globale de l'entreprise. Bien entendu, certains facteurs sont dépendants de l'environnement et sont donc exogènes à l'entreprise et sont inhérents au territoire et à ses caractéristiques. D'autres facteurs sont endogènes à l'entreprise et dépendent de son activité et de ses décisions.

Les auditions réalisées auprès des représentants d'entreprises, de syndicats professionnels, d'organismes publics ou de collectifs d'entreprises montrent bien cette multiplicité de composantes de la compétitivité.

## Auvergne-Rhône-Alpes, malgré un environnement favorable pour la compétitivité des entreprises industrielles : nécessité de faire face aux risques et menaces

Auvergne-Rhône-Alpes se caractérise par un certain nombre d'indicateurs chiffrés sur le poids de son industrie. On peut notamment évoquer quelques chiffres-clés de l'industrie régionale extraits du panorama régional d'avril 2025 de l'agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises. L'industrie en Auvergne-Rhône-Alpes c'est 45,3 Mds d'euros de valeur ajoutée et 533 786 emplois. Il s'agit de la première région industrielle en nombre d'emplois. La part de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière au plan régional représente 14,3 % contre 10,2 % au national. L'emploi représente 13,9 % contre 10,6 % au national avec une dynamique d'augmentation régionale de 6 % entre 2016 et 2023 contre 3,2 % en France.

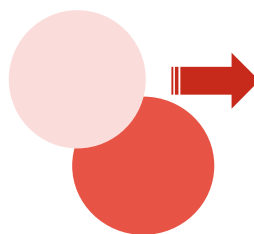
En Auvergne-Rhône-Alpes, **quatre secteurs principaux** totalisent près de la moitié des emplois :



1. La métallurgie, les produits métalliques (17 %),
2. Les produits en caoutchouc et en plastique et autres produits minéraux non métalliques (11 %),
3. Les industries agroalimentaires (10 %),
4. Les machines et équipements (8 %).

D'autres secteurs sont aussi bien implantés en région : équipements électriques, textile-habillement-cuir, chimie, industrie pharmaceutique, ...

En bâtissant une **grille SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) soit Forces/Faiblesses et Opportunités/Menaces-risques (FFOM)** pour le développement industriel, la Section a pointé les éléments spécifiques à la compétitivité des entreprises industrielles en région.



À partir des éléments pointés dans la grille, **ci-après**, les auditions ont permis d'identifier les freins mais surtout les leviers mobilisables pour accompagner la compétitivité des entreprises régionales.



## FORCES

- Culture industrielle forte et une diversité industrielle
- Industrie qui couvre le territoire avec des pôles territoriaux d'excellence
- Infrastructures régionales de transports développées
- Bassins de population denses
- Ressources humaines disponibles et de qualité
- Écosystème industriel R&D ++, innovation-formation-industrie du futur
- Densité d'entreprises de haute technologie
- Dynamique à l'échelle de relocalisation, de réindustrialisation
- Présence de locomotives industrielles
- Main d'œuvre avec des compétences industrielles et technologiques, une offre de formation riche et diversifiée,
- Agence Auvergne-Rhône-Alpes-Entreprises et un soutien de la Région
- Puissance économique de la région pour favoriser les investissements, développer le financement, existence d'une place financière

## FAIBLESSES

- Manque d'interactions sur les formations jusqu'à Bac + 2 : compétences, matériels, retard équipement lycées professionnels
- Coopération inter-entreprises encore insuffisante, manque d'actions en réseau compte tenu d'un tissu diffus
- Manque de vision industrielle stratégique collective
- Manque d'accompagnement PME / tissu en manque d'information pour accéder à la R&D financement-investissement sur l'ensemble des dispositifs : lourdeur gestion administrative
- Manque d'accompagnement à la protection de la propriété industrielle
- Tissu avec de nombreux sous-traitants B to B plus que B to C
- Difficultés d'aller à l'export pour les PME
- Difficultés d'accès au capital développement
- Sous-capitalisation des entreprises
- Retard technologique-robotique IA : quel usage dans les entreprises
- Dépendance aux grands groupes trop fortes pour certains sous-traitants de petite taille, parfois peu d'attrait pour le développement local de ceux-ci
- Accès aux transports collectifs compte tenu des horaires décalés dans l'industrie
- Difficulté de désenclavement de certains territoires

## OPPORTUNITÉS

- Secteurs innovants
- Coopérations interentreprises-mutualisation à renforcer, à consolider
- Évolution de la réglementation ouvre des marchés dans certains secteurs
- Transition écologique et environnementale
- Développer économie circulaire et recyclage
- Dialogue social pour accompagner le changement et son acceptabilité
- Des locomotives industrielles entraînant le tissu régional
- Identification des manques (souveraineté, etc)
- Relations internationales et pluriculturelles à développer
- Développer le leadership des responsables
- Aller chercher des marchés de niches
- Transfert de technologies entre laboratoires publics et entreprises
- Adapter la commande publique, grands groupes aux solutions locales et permettre l'expérimentation
- L'intégration de l'IA
- Accès à l'énergie sécurisé / Enjeu de l'énergie décarbonée
- R&D et veille technologique / transition écologique

## MENACES / RISQUES

- Difficultés de recrutement, compétences, attirer et retenir les talents
- Difficultés de promotion des métiers industriels
- Évolution rapport au travail des nouvelles générations (horaires décalés, travail posté, présentiel obligé, etc)
- Accueil limité de nouvelles entreprises / contraintes foncières
- Instabilité du coût de l'énergie et des matières premières
- Concurrence déloyale
- Montée en gamme rapide des concurrents asiatiques : réduction de nos avantages concurrentiels
- Normes contraignantes et instabilité de celles-ci
- Dissymétrie des normes / productions extérieures
- Peu de sièges de grands groupes en région
- Aversion aux risques industriels des populations, pas d'information suffisante
- Manque d'épargne fléchée sur l'investissement industriel





Dans les auditions menées, certaines limites ont été citées de manière quasi-systémique, ce sont celles-ci qui sont évoquées ici. Chacun des points sera illustré par des verbatim de propos d'acteurs auditionnés.

► **La réglementation : une transcription excessive des réglementations européennes, une instabilité et des contradictions dans l'interprétation, une absence d'anticipation des conséquences pour les entreprises de certaines ruptures administratives**

Sur ce point, ce qui a été évoqué par les entreprises, ce sont que trop souvent les directives européennes donnent lieu à des transpositions excessives en droit français pour certaines normes, créant des conditions handicapantes pour les entreprises face à leurs concurrents européens. De même, les questions relatives à l'instabilité de certaines règles et les changements de pied (directive CSRD, ZFE, ...) peuvent pénaliser des entreprises qui ont anticipé et défini des décisions stratégiques qui génèrent des coûts supplémentaires.



02

## Des limites, mais des leviers pour stimuler la compétitivité des entreprises industrielles régionales

Les auditions réalisées auprès de différents acteurs : Grandes entreprises, ETI, PME, acteurs publics ou parapublics, syndicats professionnels ou collectifs d'entreprises ont permis de montrer les éléments favorables dont disposent les entreprises industrielles régionales dans le développement de leur compétitivité mais aussi de mettre en évidence des freins à la compétitivité. Bien entendu, il existe des différences entre les entreprises selon leur taille, notamment entre grands groupes et PME. Autant pour les limites que pour les leviers, ils ne dépendent pas tous du niveau régional mais certains leviers particulièrement déterminants peuvent être stimulés à l'échelle régionale.

La compétitivité des entreprises industrielles reste importante et de nombreux éléments pointés dans la grille soulignent les principaux critères de compétitivité.

Sur certains projets industriels, la complexité administrative, les changements fréquents de référentiels et les contradictions dans l'interprétation de ceux-ci entre services de l'Etat génèrent un rallongement des délais, une instabilité pour les entreprises synonyme de coûts supplémentaires. De la même manière, les changements tels que la procédure d'apostille transféré des cours d'appels aux chambres régionales des notaires, génèrent une incertitude en ce qui concerne les délais de réponse pour des entreprises engagées sur des marchés et appels d'offre à l'étranger.

En revanche, les labels dans certains secteurs notamment dans l'industrie-agro-alimentaire sont perçus comme des leviers de compétitivité importants permettant aux entreprises de se démarquer par une affirmation de l'origine ou de la qualité de la production.



## VERBATIM LA RÉGLEMENTATION

« Les essais cliniques sont plus longs en France, la réglementation est la plus stricte au monde. C'est pourquoi les concurrents arrivent en général sur le marché avant les Français ».



« L'entreprise doit s'adapter constamment aux nouvelles directives et réglementations, comme le Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF) entré en vigueur le 1er octobre 2023 et trouver un équilibre entre conformité et agilité ».



« Nos défis : agir dans un environnement contraignant :

- ▶ Associations aux priorités dissonantes ,
- ▶ Loi ZAN,
- ▶ Paysage réglementaire mouvant,
- ▶ Délais administratifs,
- ▶ Disponibilité des services de l'état ».

« Dans la phase d'industrialisation, la certification pour la mise sur le marché de certaines applications est longue ».



« Concernant la croissance future, comment allez-vous gérer cela dans sa dimension réglementaire ? C'est une dimension importante, complexe, l'entreprise a été accompagnée par les instances pour être conforme à la réglementation pour des produits qui ne sont dans aucune nomenclature. C'est compliqué de se projeter dans les étapes d'après mais il faut essayer d'anticiper en fonction des différents seuils selon le volume traité. L'entreprise s'est projetée sur le volume prévisionnel à venir donc le seuil d'après ».



« Une simplification est attendue : attention à la complexité et aux coûts des règlements : Loi tertiaire, ZFE, changement de règle des avantages en nature des véhicules de fonction (rétroactif au 1<sup>er</sup> février), hausse de la TGAP (Taxe Générale sur les Activités Polluantes) y compris les déchets non dangereux, ESG (Environnement Social Gouvernance, ...). Et au-delà, le volume de la veille réglementaire qui est un travail à part entière ».

## ► Une visibilité à améliorer sur la politique industrielle

Pour de nombreux industriels, les incertitudes dues aux changements, l'absence de stratégie industrielle claire, sont des éléments qui nuisent aux décisions de moyen et long terme.

Pour certains secteurs comme le nucléaire ou la défense, les compétences et investissements doivent nécessairement s'inscrire dans le long terme.



### VERBATIM LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

« La pérennité ! l'enjeu principal d'un dirigeant industriel en France aujourd'hui c'est bien sûr de maintenir l'emploi et la profitabilité de l'entreprise dans un contexte en forte transformation et en crise permanente, ... ».



« Mettre en place une stratégie industrielle pensée territoires et fonciers, en priorisant les secteurs et en anticipant à partir de l'observation ».

« Le concurrent principal est la Chine, y-a-t-il un danger existentiel ? Les taxes ne sont pas le seul moyen de résister. La question est quelles sont les activités essentielles industrielles sur le territoire, c'est une question politique et d'aménagement du territoire. Il faut une approche systémique. Il y a une raréfaction du foncier, il faut dégager des priorités en partant des territoires et de leurs ressources ».

« La proposition avait été faite d'un observatoire régional pour réussir la transition industrielle, un espace commun pour travailler en synergies, mettre de la transversalité entre acteurs économiques et sociaux et pouvoirs publics à l'échelon régional sur plusieurs axes :

- ➔ Rassembler, recenser, collecter et mutualiser l'ensemble des données des dispositifs et des acteurs, notamment des projets d'innovation des pôles de compétitivité et des clusters, de l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprise, de la Métropole, de l'Europe, de France 2030 et les travaux des observatoires de branche.
- ➔ Être un espace de veille de la situation économique des entreprises de l'industrie pour permettre aux représentants des salariés et des employeurs d'alerter les acteurs du quadripartisme régional sur les difficultés économiques pour anticiper et éviter les destructions d'emplois et savoir-faire industriels.
- ➔ Faire témoigner les acteurs pour l'échange d'expériences afin d'améliorer les actions. Analyser (de) ce qui donne de la potentialité ou de la fragilité aux projets de développement pour aider les territoires à faire des diagnostics des forces et fragilités pour développer des projets industriels.
- ➔ Développer et publier des études ciblées pour favoriser la prise de décisions.
- ➔ Mettre en place une banque de données au service des salariés, des entreprises et des territoires sur la formation, le logement, le transport, la santé et le foncier.
- ➔ Élaborer un diagnostic régional pour le décliner localement.
- ➔ Donner la possibilité aux décideurs d'élaborer des axes cohérents au niveau régional. La gouvernance serait composée de l'État, du Conseil régional, des collectivités territoriales, des organisations patronales et syndicales, des pôles de compétitivité, de la BPI, etc ».

« Un autre pilier, c'est une politique industrielle stratégique pour orienter le développement économique vers les secteurs d'avenir et garantir la souveraineté. Lors des crises successives, l'absence de cette politique s'est fait ressentir, aussi dans l'appui de certaines initiatives territoriales, or c'est un levier de compétitivité de l'économie française ».



« Quand on regarde la Chine, elle a développé ses régions à partir de compétences pointues, la région, elle va gagner en compétitivité sur les circuits courts, sur une logique de travailler ensemble public/privé sur la recherche et l'innovation, par filière pour avoir des avantages concurrentiels. L'échelon régional c'est là où il y a l'expertise, les connaissances des potentialités locales, on peut développer la recherche, la formation, etc ».

« La visibilité est importante, les engagements sur le nucléaire se traduisent par une volonté politique forte de lancement et financement des nouveaux programmes permettant d'investir ».

## ► L'énergie : un différentiel de coût important avec les États-Unis et la Chine et des variations

Pour de nombreuses entreprises, le coût de l'énergie en Europe, représente un handicap important dans la compétition internationale, on considère que le prix de l'électricité est de 1,5 à 2 fois plus cher qu'aux États-Unis et en Chine. Pour le gaz, la France reste 20 à 30 % plus chère que les États-Unis et la Chine, même si une baisse est attendue. Concernant l'électricité, la fin de l'année 2025 marque la fin de l'Accès Régulé à l'Électricité Nucléaire Historique (ARENH). Instauré par la loi NOME (Nouvelle Organisation du Marché de l'Électricité) afin de favoriser la concurrence sur le marché de l'énergie. Le mécanisme de l'ARENH permettait aux fournisseurs alternatifs de bénéficier de l'ARENH, c'est-à-dire d'acheter de l'électricité nucléaire générée par EDF à un prix fixé par la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE), soit 42 €/MWh. La fin de ce dispositif fait craindre une hausse du prix de l'énergie.

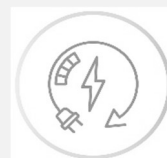


### VERBATIM L'ÉNERGIE



« C'est déterminant de disposer d'une énergie compétitive pour les fournisseurs "consommateurs" : fondeurs, forgerons, aciériste, ... ».

« Pour un accès à une énergie locale et non fossile, le chauffage urbain est une ressource importante ».



## Le foncier

Le développement de l'activité industrielle requiert certaines particularités. La nécessité de disposer d'un foncier disponible, mobilisable rapidement sur certains territoires reste une priorité majeure. Des initiatives lancées par la collectivité régionale à travers son plan d'actions 2023-2028 en faveur du foncier industriel vont dans le bon sens mais certaines zones sont davantage critiques que d'autres, limitant le développement de certaines entreprises.



### VERBATIM LE FONCIER

« Oui, il y avait beaucoup d'entreprises en recherche de foncier et pas de disponibilité. C'est toujours le cas même si depuis six mois, le marché s'est un peu détendu, les agents immobiliers s'adressent à l'association d'entreprises pour faire connaître les espaces à vendre ou à louer, elle joue un rôle limité sur le sujet, même si l'existence d'une association d'entreprises avec des actions sur le gardiennage, sur la gestion des déchets, sur le recrutement, est très attractif ».



« Nos locaux sont trop petits en rapport au nombre d'équipements à produire, le stockage est une vraie problématique faute de foncier disponible. ? Oui il y a une tension sur le foncier dans le département de Haute-Savoie. Il y a des règles en ce qui nous concerne, nous avons voulu faire un sous-sol mais techniquement ce n'est pas possible et on va construire en hauteur en faisant avec le terrain existant ».

« Oui, le foncier est une problématique, cela a des incidences sur le logement et la manière d'habiter. Il y a un enjeu pour l'industrie, pas seulement d'avoir des plateformes mais comment les connecter. On va vers de la co-activité ».

« Le foncier industriel est largement insuffisant : il faut un pilotage associant les acteurs publics : Région, Métropole et départements dans les territoires. L'absence de foncier industriel s'est vérifiée dans certains territoires d'Auvergne-Rhône-Alpes et cela conduit à ce que certains projets ne se fassent pas ou se fassent en dehors de la Région voire en dehors du pays ».



« Depuis décembre 2023, le bail à construction de 60 ans a été mis en place permettant à la collectivité de garder la main sur le foncier et le type d'activité sur le territoire. Cela a été voté à l'unanimité des élus de Chambéry Grand lac Économie, syndicat mixte créé pour gérer le parc d'activités ».



## Les leviers

Pratiquement toutes les entreprises qui ont été auditionnées soulignent l'accélération du rythme d'innovation de la concurrence asiatique et surtout chinoise. Face à une concurrence américaine qui bénéficie des taxes sur les importations en plus de l'énergie à bas prix, les industriels régionaux qui ont encore un avantage concurrentiel sentent la menace se rapprocher. En quelques années, les différences se sont réduites dans de nombreux secteurs.

De quels leviers disposent les entreprises industrielles régionales pour réagir ?



## ► L'innovation : la possibilité de s'appuyer sur un écosystème régional riche et divers

L'innovation sous toutes ses formes (technologiques, incrémentales, par les usages, ...) est un levier largement plébiscité et mobilisé par les acteurs auditionnés. L'investissement dans l'innovation et la technologie est crucial pour rester compétitif.

Dans tous les cas, la maîtrise du processus d'innovation, la recherche-développement sont au cœur des stratégies des entreprises. Si les plus grandes d'entre elles disposent en interne de compétences pointues, elles s'appuient et à fortiori les PME sur un écosystème extrêmement performant dans l'accompagnement des entreprises : des instituts de recherche, des universités, des grandes écoles, des pôles de compétitivité, des centres techniques. La richesse de l'écosystème régional permet de mettre les acteurs en réseau sur cette thématique de l'innovation.

Sur ce domaine, il faut toutefois noter des pistes d'amélioration mobilisables et notamment pour de nombreuses PME, la méconnaissance encore importante de la possibilité de s'inscrire dans certains secteurs dans les alliances industrielles au niveau de l'Union Européenne qui visent à renforcer la compétitivité des entreprises européennes. Les enjeux spécifiques du développement de l'intelligence artificielle au sein des PME ont été particulièrement évoqués ainsi que la nécessité d'un accompagnement adapté.



### VERBATIM L'INNOVATION

« De nombreuses preuves de concept n'ont pas réussi à se transformer en produits industriels, dû à :

- Priorisation dans les stratégies industrielles,
- Manque de moyens financiers,
- Détection des compétences externes nécessaires,
- Situation économique globale.

Les entreprises notamment les PME ont des idées et des besoins de nouveaux produits.

Les crises de certains marchés (auto, aéro, etc) poussent certaines entreprises à changer de modèle économique, et à passer d'un statut de sous-traitant, à une offre de vente de produits/solutions, ou à un statut de fournisseur de sous-ensembles/fonctions nécessitant des montées en compétences ».

« Pour toucher les clients, cela ne passe pas par du marketing mais en faisant parler de l'entreprise, de ses valeurs à travers les réseaux sociaux et des visites d'entreprises. Il faut faire en sorte que la démarche ne soit pas seulement une démarche de production de biens mais également d'émotions. Cela nécessite une démarche cohérente, il faut que l'entreprise se fournisse également au maximum en made in France. C'est une démarche d'engagement ».



« Les produits asiatiques à bas prix, c'est la concurrence internationale, il ne s'agit pas d'évoquer un marché cassé, mais plutôt pour l'entreprise de dire où elle veut se positionner aujourd'hui ? En Europe, on ne peut pas se positionner sur le marché de masse, il faut des produits innovants pour lesquels les consommateurs sont prêts à payer davantage. La concurrence, ce n'est pas uniquement l'Asie, ce sont aussi les États-Unis et il faut bien réfléchir au positionnement que l'on souhaite avoir. Il faut avoir la capacité de se tromper car dans l'innovation, on commet des erreurs ».

« L'innovation, il faut la faire pour l'avenir de l'entreprise et la coopération est très importante, mais la coopération se fait aussi dans l'inter-filière, comment développer cela ? C'est assez difficile de sortir de la filière, il faut développer cela, les Rapid (Régime d'appui à l'innovation duale) du Ministère des Armées qui regroupe une PME/ETI, un grand groupe et un laboratoire sont une réussite. L'innovation dans les PME est importante, il faut convaincre les acteurs et notamment les banquiers dans la phase d'investissement. Il faut aussi que les PME soient associées en amont pas uniquement dans la phase finale de l'industrialisation car cela peut conduire à des difficultés importantes ».



« L'entreprise est très liée à l'enseignement supérieur, la relation avec les lycées est à renforcer. L'écosystème qui a permis d'industrialiser un process à partir d'un brevet valorisé par la SATT a été très utile ».



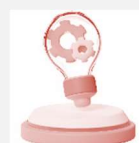
« Sur certains marchés, vous êtes challengés sur des tarifs « chinois », comment faites-vous pour l'équilibre économique ? Cela se fait essentiellement dans l'intimité et la relation avec le client, le produit vendu est toujours lié à des services, une réactivité qui n'existe pas chez les entreprises chinoises et l'attitude des commerciaux est fondamentale. Pour une autre entreprise c'est l'innovation qui permet de faire la différence. En termes de facilité d'utilisation, cela est préféré à des produits asiatiques ».



« L'IA est un processus long et coûteux dans l'industrie notamment, comment la développer ? Au niveau de l'industrie, il y avait déjà des ERP et du traitement de masse de données mais l'IA remet tout en cause et les éditeurs de logiciels sont très en retard. Chaque brique supplémentaire est un niveau de complexité en plus et les réponses ne sont pas pleinement opérationnelles, il n'y a pas l'équivalent d'un SAP. Il faut réfléchir à la suppression des tâches sans valeur ajoutée ».

« Il s'agit de garder le leadership de l'entreprise, le leadership technologique qui a été démontré depuis 30 ans, un leadership en termes de qualité et de performance qui est évalué tous les trimestres par les clients. Il faut rester leader sur les produits, le prix, mais également sur la perception des clients en tous points.

Les 7 compétiteurs sont toutes des entreprises étrangères ».



« Il faut avoir des investissements en R&D pour obtenir un avantage comparatif, mais il faut préparer les conditions préalables pour bâtir cette compétitivité ».

« L'IA est une force » !  
La Fabrication additive  
métallique est une  
opportunité ».

« On voit l'effort que cela représente dans une entreprise pour mettre en place l'introduction de l'IA, les moyens dédiés et les compétences, est-ce accessible à une PME de moins de 150 salariés ?

Oui, de plus en plus car il existe des solutions standardisées qui commencent à émerger, la technologie est plus accessible. Il faut que le dirigeant se forme et acquiert une vision de l'IA ».



« Il y a aujourd'hui des IA en interaction avec les consommateurs mais avec un niveau d'empathie tellement élevé de l'IA que cela dessert l'entreprise et qu'il a fallu réguler. Les agents IA viennent en appui des salariés mais restent sous leur contrôle, cela permet de décharger les humains de tâche rébarbative. La vision de l'IA dans les entreprises n'est pas forcément de remplacer les humains mais de les « augmenter ». Le management a un rôle très important à jouer. Il faut apprendre à manier ces évolutions technologiques, il y a des risques mais compte tenu des investissements très importants en Chine ou aux États-Unis, il y a des enjeux très importants ».

## ► Les compétences

La maîtrise des savoir-faire, les compétences des salariés de l'industrie à tous les niveaux, sont des leviers majeurs de la compétitivité des entreprises. Le maintien, le développement des compétences et la capacité à les renouveler sont les enjeux qui conditionnent la capacité des entreprises à s'inscrire dans une dynamique de développement de l'innovation et de la performance globale. Sur ce domaine, les entreprises auditionnées évoquent la difficulté de recrutement sur certains métiers et trop souvent le décalage entre le niveau attendu par les entreprises en matière de compétences et celles acquises à l'issue d'un parcours de formation initiale.



### VERBATIM LES COMPÉTENCES

« Défi recruter pour les 120 métiers de la branche : marketing, recherche et développement, fabrication, maintenance, automatismes, commercialisation / vente, analyse laboratoire, logistique et achats, technique, technico-règlementaire, qualité, hygiène-sécurité-santé, environnement, gestion et administration générale, système d'information / informatique, etc ».



« Les compétences valorisées ne sont pas uniquement les compétences techniques, il y a aussi des compétences liées au leadership. La Gestion des Emplois et Parcours professionnels (la GEP) est très développée dans l'entreprise pour accompagner les évolutions de l'industrie et faire en sorte que les compétences acquises puissent être valorisées aussi en dehors de l'entreprise, avec l'accompagnement par la formation tout au long de la vie, ces formations sont ouvertes aussi à d'autres entreprises partenaires ».

« Le développement des compétences et la formation continue sont essentiels pour répondre aux besoins d'une industrie en constante évolution. Digitalisation, Intelligence artificielle, fabrication additive, etc ».



« Le GEIQ est un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (statut associatif), qui est piloté et géré par ses entreprises industrielles adhérentes (ou collectivités, associations), mobilisées pour favoriser l'insertion des personnes sur le marché du travail. Le GEIQ sélectionne, recrute, et met à disposition de ses adhérents, des salariés en contrat d'apprentissage ou d'insertion. Il organise les parcours de formation pour ses salariés, et leur fait bénéficier d'un double tutorat (par l'entreprise et le GEIQ), et d'un accompagnement socio-professionnel (par le GEIQ) ».

« Avec l'Éducation Nationale, il y a eu des coopérations envisagées mais cela a été difficile, il y avait une demande de stages, de prendre des jeunes mais la discussion a échoué sur le niveau attendu des entreprises et notamment les techniciens et cadres intermédiaires. C'est une coopération de longue haleine, certaines entreprises accueillent des groupes d'enseignants dans le cadre d'un partenariat avec la fondation CGENIAL ».



« Quelles relations avec les écoles, lycées ? L'entreprise accueille des stagiaires mais peu et sur des problématiques pour lesquelles l'entreprise n'a pas de ressource, le problème c'est la formation technique. Les enseignants ne mettent pas les pieds dans l'entreprise et ils enseignent des choses non utilisées dans l'entreprise. À l'inverse un certain nombre de ce qui est le quotidien de l'entreprise n'est pas enseigné et quand le jeune est en entreprise, on ne voit pas les enseignants. Il faudrait que les enseignants puissent venir régulièrement dans l'entreprise ».

« Concernant le contexte de recrutement, vos besoins en bureaux d'études et en techniciens, comment cela se passe avec la concurrence de la Suisse ? Oui la Suisse est à 20 km mais nous essayons de nous montrer sous notre meilleur jour avec des salaires français, des bâtiments sympas, une ambiance conviviale, du matériel de pointe, un bel outil de travail. Les problèmes de recrutement sont liés aux postes comme le service après-vente avec des compétences techniques et des savoir-être pour aller à l'étranger notamment ».



« Réfléchir à la formation professionnelle, c'est réfléchir dans une logique de filières pour développer l'ensemble des qualifications nécessaires et les valoriser, c'est aussi anticiper les mutations technologiques et notamment l'IA qui va impacter le travail de nombreux salariés ».



« Il faut revaloriser les métiers manuels et permettre une orientation assez tôt tout en bénéficiant d'une formation et d'un accompagnement pour se développer. Il faut donner du sens et montrer l'utilité de l'industrie, son concours au rayonnement du pays.

L'alternance, c'est une source exceptionnelle de recrutement, 50 % des personnes en alternance sont recrutés, pour l'entreprise quelles que soient les aides, c'est important car elles sont très faibles aujourd'hui. Les entreprises ne font pas de l'innovation ou de la formation pour les aides mais parce qu'elles en ont besoin. Elles développent des formations en interne pour répondre aux besoins ».



« Le Drink Design Center®, c'est un lieu de formation pour que les barmen et baristas découvrent une nouvelle vision de la mixologie, s'ouvrent à de nouvelles disciplines et développent de nouvelles compétences. Ce centre de formation accueille également des formations pour s'initier à l'analyse sensorielle et à la préservation de l'eau ».



## ► L'attractivité de l'industrie : un levier à développer

La partie consacrée aux compétences s'accompagne d'un constat relatif à la nécessité de renforcer l'attractivité de l'industrie, qui malgré des efforts importants et des initiatives déployés fait l'objet d'un « désamour » des jeunes pour ce secteur, pour lequel il faut redonner du sens, mettre en évidence les évolutions importantes réalisées par le secteur tant en termes de qualité de travail et de rémunérations, et de prise en compte des préoccupations environnementales. Il faut valoriser auprès des jeunes les avancées technologiques réalisées dans les produits comme dans l'outil de travail. Certaines entreprises ont notamment largement œuvré pour équilibrer la qualité de l'aménagement entre la partie « atelier » et la partie « administrative ». Les différentes démarches de type RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) engagées par les entreprises sont des leviers d'attractivité pour les entreprises, elles permettent d'améliorer l'image, de renforcer la marque employeur et de formaliser l'attention de l'entreprise à son environnement.



### VERBATIM L'ATTRACTIVITÉ DE L'INDUSTRIE

« Cela nécessite de valoriser les différents métiers manuels. C'est un enjeu culturel car certains savoir-faire sont valorisés mais pas forcément les métiers. L'intitulé des métiers est important : il faut qualifier les métiers et ne pas parler uniquement d'opérateurs qui est un terme générique. De la même manière, il faut que l'atelier soit aussi accueillant que les locaux des bureaux ».



« Il faut sécuriser et simplifier les transports et accès aux entreprises, sécuriser la sécurité autour des entreprises ».



« Le désamour n'est pas uniquement lié aux jeunes mais aussi aux parents et aux enseignants, il y a un travail de fond à faire avec les acteurs en rendant l'information accessible et de manière attrayante et ludique. Il faut également travailler avec les syndicats de salariés. Les parents sont les premiers à convaincre. Il y a aussi beaucoup de jeunes qui passent par l'apprentissage qui est attractif. Il faut déconstruire certaines visions, par exemple, l'importance des solutions industrielles dans des pays comme Dubaï et pas seulement l'activité des influenceurs ».

« Concernant le social, c'est le maintien, la promotion des métiers de l'industrie à différents niveaux. Les transports, c'est un point important, certaines lignes de train ne sont pas fiables, et les jeunes n'investissent pas forcément dans un véhicule. La construction de logements est un point important pour l'attractivité de la main d'œuvre sur certaines zones ».

## ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS

Exemples d'actions mises en place dans les territoires pour faire découvrir l'industrie et ses métiers aux jeunes



> [En savoir plus](#)

### EN SAVOIE



Promotion des métiers de l'industrie auprès du grand public  
> [En savoir plus](#)

### DANS LE RHÔNE



Les Journées Découverte Métiers  
> [En savoir plus](#)

### EN AUVERGNE



> [En savoir plus](#)

### DANS LA LOIRE



100% Free Style  
> [En savoir plus](#)

### EN HAUTE-SAVOIE



Meurtre au CFAI Formavenir  
> [En savoir plus](#)

## ► L'export pour renforcer le positionnement de l'entreprise

Parmi les entreprises auditionnées, nombreuses sont celles qui ont une part non négligeable de leur chiffre d'affaires à l'export. Dans la mise en œuvre, cela peut prendre différentes formes, de la représentation commerciale à une part de la production réalisée dans le pays. Cela dépend bien évidemment de la nature de l'activité de l'entreprise comme de sa taille.

La région Auvergne-Rhône-Alpes est la 2<sup>e</sup> région exportatrice de France, avec 71,3 milliards d'euros d'exportations de biens en 2024, soit 12,3 % du total national. Elle compte 17 723 entreprises exportatrices, dont 5 942 industrielles, ce qui en fait la première région française pour le nombre d'entreprises industrielles exportatrices.

Parmi les opportunités d'une présence à l'export, on peut noter : l'accès à de nouveaux marchés, une augmentation du chiffre d'affaires, un effet d'échelle pour la production, une stimulation de l'innovation, un renforcement de la marque, une attractivité renforcée des talents, un soutien à la chaîne de valeur locale et une diversification des revenus permettant une meilleure résistance et résilience aux crises.



### VERBATIM L'EXPORT

« Complexe pour lutter à « armes égales » face à des fabricants asiatiques « low cost » dont la qualité d'améliore. Et pourtant nous exportons +de 90% même en Chine ! ».



« Un marché export compliqué qui se referme ... En Chine, forte volonté politique de privilégier les acteurs locaux , la guerre en UKRAINE a stoppé les échanges avec la Russie, Au USA, la situation des droits de douane complexifie les échanges ».



« Il existe un dispositif mis en place par l'État piloté par la direction du trésor pour favoriser l'export à savoir des prêts à destination de clients étrangers, État ou collectivité pour le déploiement d'infrastructures sous réserve que 70 % de la valeur ajoutée soit confiée à des entreprises françaises ».

« L'enjeu est de s'internationaliser à la demande des donneurs d'ordre pour être considéré comme « global furnisher », l'entreprise a déjà ouvert 2 sites en France pour assurer la continuité de l'activité en cas d'incident mais la demande est de le faire à l'étranger ».

« Il faut vendre à l'export et c'est une bataille. Cela a toujours été le cas pour l'industrie française, c'est une compétition et il faut se donner les moyens et faire confiance aux individus ».





## ► De la mise en réseau aux coopérations : des réponses collectives pour renforcer la compétitivité des entreprises

Autant sur le plan territorial que sectoriel, les entreprises organisent des réponses collectives pour lever certaines difficultés. Au niveau territorial, les exemples entendus montrent que des clubs d'entreprises prennent des initiatives importantes pour permettre la mise en commun de services à destination des entreprises. Ceux-ci s'intéressent aussi bien à favoriser la découverte des entreprises du territoire par les jeunes et développer leur attractivité, que de s'engager dans des collaborations pour favoriser le recrutement, la participation aux salons ou proposer des solutions adaptées aux difficultés de transport et parfois de logements. Ils permettent aussi à l'échelle locale d'être un interlocuteur des collectivités locales en charge de ces questions. La possibilité de mutualiser des achats, de développer l'économie circulaire sont également des leviers importants pour la compétitivité des entreprises en sécurisant les approvisionnements.

La possibilité de mutualiser des achats, de développer l'économie circulaire sont également des leviers importants pour la compétitivité des entreprises en sécurisant les approvisionnements.

Sur le plan sectoriel, les organisations professionnelles et les pôles de compétitivité permettent également d'organiser des réponses collectives sur les questions d'innovation, de formation.

Par ailleurs, certains collectifs permettent de mutualiser la réflexion, l'échange de pratiques en faveur du développement de la qualité et de la performance globale.

Ces démarches qui ont montré leur efficacité et leur impact sur la compétitivité des entreprises restent pour autant insuffisantes par rapport aux initiatives menées dans des pays voisins (Italie, Allemagne, ...).



### VERBATIM DE LA MISE EN RÉSEAU AUX COOPÉRATIONS

#### « Constat

Toutes les entreprises du site rencontrent des difficultés de recrutement qui limitent parfois leur capacité de production.

#### Action de l'association

Convention depuis 2018 avec les pouvoirs publics et France Travail.

#### Objectif

favoriser l'accès aux emplois de la zone  
aux candidats locaux

#### Moyens mis en œuvre

Présence d'un conseiller France Travail sur le site en permanence

Outils de promotion des métiers (ZI tour, films) ».



#### « Les réponses de l'économie circulaire aux défis industriels :

- sécuriser ses approvisionnements => avoir de la matière,
- se déconnecter des variations géopolitiques => moins d'aléas sur les variations des prix et des taux de changes,
- anticiper les exigences réglementaires (devoir de vigilance, csrd) => responsabilité sur sa chaîne fournisseur, traçabilité,
- décarboner => les objectifs de décarbonation ne pourront pas être atteints sans circularité,
- recruter & fidéliser => marque employeur et emplois non délocalisables,
- chercher des nouvelles opportunités business => innovation, relais de croissance, économie de la fonctionnalité, ... ».

« Économie circulaire : une approche vertueuse : régénérer, réemployer, reconvertir. Pour réduire l'impact environnemental sur :

- ▶ les émissions de CO2 et de GES ⇒ dérèglement climatique,
- ▶ les ressources et les minerais ⇒ épuisement des ressources
- ▶ l'eau et les consommations d'énergie ⇒ pénurie et tension ».



« Mobilité : un levier pour recruter et fidéliser.

Une action commune sur le site :

**Vel'job**

Locations de vélos issus du réemploi aux entreprises :

- ▶ Organisation de la maintenance (Unis Bike),
- ▶ Pour le dernier km ou autre usage,
- ▶ 45 vélos en circulation.

**Karos : application de court-voiturage**

- ▶ Partenariat Métropole de Lyon/Karos depuis avril 2023,
- ▶ 19 entreprises référencées (3800 salariés ciblés),
- ▶ 50t CO2 évités / an ».

« L'entreprise a reçu beaucoup d'aides et d'accompagnement du territoire et cherche à rendre ce qu'elle a reçu au territoire en partageant avec d'autres entreprises ».



« Dans une entreprise en forte croissance, qui accueille 5 à 10 salariés par semaine, un programme de formation est déployé, c'est un enjeu permanent. Comment garder le niveau de qualité, comment la mesurer dans le temps, il faut sans cesse se questionner, et les réponses évoluent constamment d'où l'intérêt de partager avec d'autres responsables qualité pour échanger sur les bonnes pratiques ».



« Des filières de recyclage sont à organiser, à développer, elles ne sont pas véritablement organisées en France contrairement à d'autres pays comme l'Italie. Il faut structurer les filières, car les grandes marques ont préempté les volumes disponibles qui ne sont pas accessibles aux PME ».



« En France, il y a des morceaux de la circularité mais on ne possède pas toute la chaîne notamment la revalorisation, c'est un aspect à développer pour l'avenir. Les matières biosourcées ne sont pas forcément acceptées car c'est une ressource qui est prélevée sur des objectifs agricoles et alimentaires ».

Sur certains appels d'offre, il est nécessaire d'acquérir des savoir-faire en s'associant avec un certain nombre d'entreprises qui peuvent être parfois des clients de l'entreprise, et cela pour permettre une offre packagée ».



## ► Le financement de l'investissement

L'impact environnemental, la décarbonation s'ajoutent aux investissements de sécurité, d'innovation, de capacités productives et d'adaptation aux normes auxquels les entreprises doivent faire face. L'ensemble de ces dépenses d'investissement correspondent aux CAPEX (Capital Expenditure).



### VERBATIM LE FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT

« Difficulté à arbitrer les CAPEX entre sécurité, décarbonation, productivité, innovation, capacité, ... difficile d'obtenir des aides ! ».



« Concernant l'objectif à 2030, de réduction des émissions, cela passe par des investissements élevés, comment cette transition est financée ? Face à la concurrence « déloyale », la réserve d'autofinancement risque de diminuer et de rendre plus difficile le financement de la transition. Il y a des besoins de subventions et financements publics pour certains investissements, il y a une marche qui doit être financée par les fonds publics. En Californie, un projet de l'entreprise a bénéficié de très importants financements publics (500 millions de \$ d'aides directes et presque 1 milliard si l'on inclut la défiscalisation). Les grosses étapes ne pourront se faire sans aides publiques ».

« L'enjeu de la décarbonation, là aussi à la demande des donneurs d'ordre. Il y a beaucoup d'enjeux sur ce point et notamment sur le SCOPE 3, à savoir les matières premières. Il y a des pistes sur ce sujet mais il y a beaucoup de travail ».



## ► La commande publique, l'aide à l'innovation sur le domaine public

La commande publique est un levier important dans de nombreux secteurs pour soutenir l'innovation et la compétitivité des entreprises du territoire. Encore trop souvent, la commande publique est trop éloignée, faute de critères adaptés à soutenir les entreprises du territoire.

Au-delà de la stricte commande publique, c'est la possibilité pour de nombreuses entreprises de tester leurs innovations sur le domaine public, sans contrepartie financière, mais uniquement dans un premier temps pour favoriser le passage à l'échelle sous forme de démonstrateur et de pouvoir en faire un avantage comparatif dans les appels d'offre dans d'autres territoires.



### VERBATIM LA COMMANDE PUBLIQUE

« Ce qui fait défaut c'est que souvent pour déployer les innovations, l'entreprise cherche des terrains d'expérimentation, des terrains de jeu et la puissance publique : métropole, région, ville pourraient nous aider en mettant à disposition leur espace public pour conduire des expérimentations sur les innovations. Il pourrait y avoir des contrats entre les collectivités et les entreprises, cela aiderait à développer la compétitivité des entreprises du territoire ».



« Un autre point c'est la commande publique, comment mettre en place un bonus pour les produits et solutions bas-carbone mis en place ».



« Il n'y aucune connexion entre les politiques et la réalité. Certains parlementaires vont porter une loi sur notre activité et personne n'est venu nous voir alors que nous sommes les seuls à fabriquer en France ».

« L'accès préférentiel aux marchés publics pour les producteurs locaux doit être développé, il y a une certaine naïveté par rapport aux pratiques des autres pays européens : Italie, Allemagne, etc ».

« La préférence locale, régionale, nationale pourrait être davantage développée. Il y a une capacité à faire des choix orientés ».



« On affiche des critères environnementaux dans les appels d'offre mais au final on reste sur du prix et encore du prix, cela pourrait être corrigé à la marge dans un cadre européen, notamment face aux concurrents extérieurs qui sont soutenus par leur État. Des barrières douanières existent, et des filières concurrentes se déploient dans les pays asiatiques et menacent les entreprises européennes ».

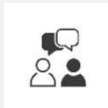
## ► Le dialogue social

Le dialogue social est un levier de compétitivité des entreprises. La nécessité d'associer les salariés aux enjeux de l'entreprise est nécessaire pour réduire les conflits, améliorer la productivité et renforcer l'innovation. Il permet d'adapter l'organisation du travail aux enjeux économiques, tout en préservant les droits des salariés. Cela permet une meilleure anticipation des changements, implication des salariés, réduction de l'absentéisme et du turnover.



### VERBATIM LE DIALOGUE SOCIAL

« Un pilier est important, c'est un dialogue social de qualité comme facteur de performance économique avec un échange d'informations et l'implication des salariés dans la co-construction des orientations stratégiques ».



« Il y a une déconnexion entre le dialogue social territorial et les centres de décision distants. La mobilisation des acteurs au niveau local n'a qu'une influence limitée sur les centres de décisions distants ».



## Les préconisations du CESER

La collectivité régionale a dans son Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) 2022-2028 fixé en priorité première : renforcer la souveraineté industrielle, technologique et les savoir-faire.

Celle-ci se décline en cinq sous-objectifs : conforter les secteurs-clés de la Région, activer des leviers d'action adaptés pour répondre aux enjeux des transitions, favoriser l'implantation, la relocalisation et le développement d'activités industrielles pour conserver une place de leader en France et en Europe, accompagner l'intégration et le développement des compétences nécessaires au développement des entreprises et au maintien de l'emploi en région et miser collectivement sur l'international pour renforcer la croissance des entreprises et la compétitivité régionale.

Les orientations de la stratégie régionale se déclinaient dans un contexte caractérisé par des préoccupations liées à la dépendance à certaines productions révélées dans la période COVID, mais dans un environnement international encore marqué par une croissance soutenue et un contexte géopolitique mondial relativement stable. Elles s'inscrivaient dans la continuité du plan régional stratégique de relocalisation adopté le 17 décembre 2021.

La guerre entre la Russie et l'Ukraine, puis l'évolution de la politique américaine caractérisée par la mise en place de barrières douanières, le renforcement de l'agressivité commerciale de la Chine, sa montée en gamme très rapide ainsi que celles d'autres pays asiatiques menacent la compétitivité des entreprises européennes, françaises et donc régionales. Si les grandes entreprises et ETI sont en première ligne, l'ensemble du tissu de PME et TPE, surtout celui qui est positionné en sous-traitance sur la chaîne de valeur, est également fragilisé par cette évolution du contexte.

Ce retour au premier plan des préoccupations concernant la compétitivité des entreprises industrielles régionales et leur capacité à s'inscrire dans un contexte concurrentiel exacerbé invite à revisiter les priorités qui peuvent être apportées à l'industrie régionale.



Pour le CESER, il faut affirmer l'importance du soutien régional en faveur de l'industrie et de sa compétitivité tant dans sa face défensive qu'offensive.

Il s'agit à travers une ambition régionale de créer les conditions du maintien, de la pérennité des activités industrielles, du savoir-faire en région sans oublier l'objectif de relocalisations qui se trouve confronté toutefois à des contraintes nouvelles liées tant au contexte géopolitique international, au contexte national et au différentiel de compétitivité-coûts avec d'autres pays : prix de l'énergie ou accès aux matières premières, etc.

La mise en œuvre de cette action régionale pourrait s'appuyer sur différents volets. L'implication de la Région en tant que chef de file du développement économique n'est pas uniquement celle du financeur mais aussi celle de l'animateur, du fédérateur de l'ensemble des acteurs au plan régional et territorial. De nombreuses problématiques et situations peuvent trouver des solutions à l'échelle des territoires en y associant à travers un dialogue social de qualité, l'ensemble des parties prenantes pour faire de l'industrie une cause réelle de mobilisation régionale.

Auvergne-Rhône-Alpes, première région industrielle de France par le nombre d'emplois et première région exportatrice de produits industriels peut porter cette ambition et décliner cette volonté.

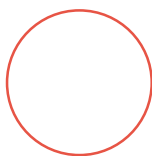
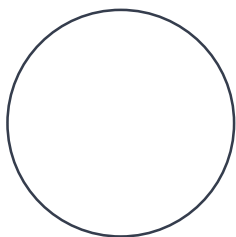




## Les préconisations du CESER

Pour le CESER, elles pourraient s'appuyer sur **6 piliers** :

- ▶ **Pilier 1**  
Déployer une communication régionale sur l'industrie, l'importance de ses entreprises, leur rôle économique, social et sociétal
- ▶ **Pilier 2**  
Renforcer le développement des compétences industrielles à tous niveaux
- ▶ **Pilier 3**  
Renforcer le lien recherche-industrie et prioriser l'Intelligence Artificielle et la transition écologique
- ▶ **Pilier 4**  
Mieux prendre en compte les capacités de l'industrie régionale dans la commande publique et encourager les logiques de démonstration
- ▶ **Pilier 5**  
Soutenir la décarbonation des TPE-PME par un fonds ciblé
- ▶ **Pilier 6**  
Recenser les bonnes pratiques de travail en réseau et favoriser l'intégration des PME dans les réseaux européens.

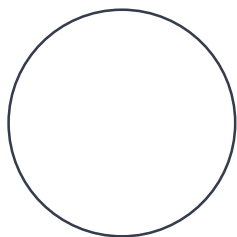


## Pilier 1

**Déployer une communication régionale sur l'industrie, l'importance de ses entreprises, leur rôle économique, social et sociétal**

La Région Auvergne-Rhône-Alpes, première région industrielle, a avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement industriel la responsabilité de faire partager cet atout, cet héritage collectif révélateur de valeurs partagées issues des pratiques industrielles. Il s'agit de communiquer sur le rôle, l'intérêt de l'industrie, les opportunités qu'elle offre, la forte diversité des activités et leurs liens profonds avec les territoires. L'objectif est de s'adresser à l'ensemble des habitants, de valoriser cette caractéristique de la région pour inverser une perception trop souvent négative de l'industrie. Pour cela, il s'agit de mettre en avant l'entreprise industrielle de manière concrète à travers les transformations profondes en cours : digitalisation, transition écologique, IA, etc.

Bien évidemment des initiatives existent déjà ; mondial des métiers, salons annuels, etc. Il s'agit sous une bannière commune, un étendard porté par la collectivité régionale de fédérer l'ensemble des initiatives visant à faire connaître Auvergne-Rhône-Alpes comme la région de l'industrie productive et innovante dans toute sa diversité. Concrètement cela pourrait se traduire par un affichage généralisé (sièges du Conseil Régional, locaux appartenant à la Région : antennes, lycées, etc) pour affirmer cette dimension et la volonté de la développer, de la renforcer, la considérant comme la fierté, la force principale de la région. Il s'agira de la décliner par un plan de communication ensuite vers différentes cibles : parents, jeunes, enseignants etc. Ce plan de communication pourra s'appuyer sur les savoir-faire industriels existants, des leaders d'excellence et son dynamisme en matière d'innovation et de nouvelles technologies. Son rôle est déterminant dans le développement et la prospérité de ses territoires.



## Pilier 2

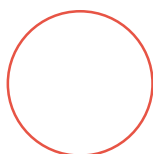
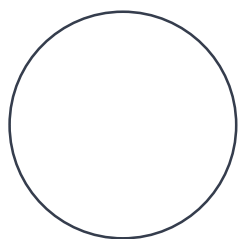
### Renforcer le développement des compétences industrielles à tous niveaux

D'avantage que dans d'autres secteurs de l'économie, la compétence, le savoir-faire sont synonymes de compétitivité des entreprises, la tension concurrentielle avec la Chine et les Etats-Unis nécessite que les entreprises industrielles puissent disposer de personnels qualifiés de tout niveau, ce qui reste une difficulté pour nombre d'entre elles, malgré des conditions salariales globalement plus favorables que dans les autres secteurs de l'économie.

La Région a initié une démarche forte sur les formations d'ingénieur à travers « la région des ingénieurs ». La démarche mérite d'être poursuivie sur les autres filières. Le CESER a récemment fait des propositions sur les formations courtes de l'enseignement supérieur<sup>4</sup>. En effet la question des formations techniques est déterminante pour répondre aux besoins. Il s'agit de mettre en œuvre dans un cadre contractuel et concerté comme le Contrat de Plan Régional des Formations Professionnelles (CPRDFP) et le Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CREFOP) et de développer un plan prioritaire partagé entre la Région, le monde de l'éducation, l'interprofession et les branches et l'ensemble des opérateurs de compétences. Ce plan pourrait notamment renforcer l'action vis-à-vis des jeunes filles, en accompagnement du plan national sur ce thème. Il s'agit de dégager des actions prioritaires comme cela a été élaboré sur le secteur du nucléaire. L'engagement des entreprises tant dans la formation des jeunes que des salariés est une condition nécessaire au renforcement des compétences industrielles. L'accès au logement des jeunes doit être également facilité.

Pour cela, un renforcement de la relation de proximité entre lycées technologiques et professionnels et les entreprises industrielles doit être accompagné : accueil d'enseignants en entreprise, visites d'entreprises, investissements dans les équipements industriels des lycées, etc. La Région pourrait orienter les actions éducatives au sein des lycées vers un renforcement de cette relation notamment par le financement des coûts liés au transport des enseignants et lycéens pour favoriser la découverte et les échanges entre jeunes et entreprises. Une dynamique renouvelée sur ce champ prioritaire pour la première région industrielle française, permettrait à la collectivité régionale de reprendre la main sur cet objectif en redonnant l'initiative aux acteurs des territoires pour la compétitivité des entreprises industrielles. Cette volonté pourrait se traduire à travers des conventions d'objectifs avec les autorités académiques, pour mettre en place des mesures incitatives auprès des établissements.

<sup>4</sup> « Les formations courtes en Auvergne-Rhône-Alpes », contribution du CESER, juin 2025.



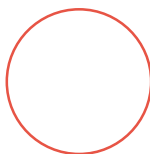
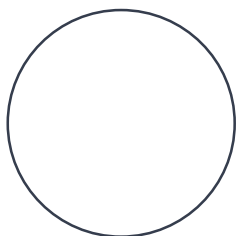
### Pilier 3

## Renforcer le lien recherche-industrie et prioriser l'Intelligence Artificielle et la transition écologique

Auvergne-Rhône-Alpes bénéficie d'un écosystème très riche et performant de recherche et d'innovation. De nombreux efforts ont été réalisés pour rapprocher l'industrie et la recherche.

Toutefois, il reste encore de nombreuses PME relativement éloignées de l'écosystème d'innovation et de recherche. Par ailleurs, deux thématiques principales sont à même de transformer en profondeur l'activité industrielle : l'Intelligence artificielle et la transition écologique. L'intégration dans les produits est une piste forte de développement et de compétitivité pour de nombreuses entreprises. Mais elles n'ont ni les compétences ni le financement nécessaire pour intégrer ces innovations.

Sur ces deux sujets, la Région pourrait dans le cadre d'appels à projets à destination de la recherche, en s'appuyant sur l'expertise des pôles de compétitivité et des organismes de recherche, conditionner le financement à des applications concrètes au sein des PME, notamment celles qui sont peu insérées dans les écosystèmes. L'objectif est d'accélérer la transformation des PME qui sont sous la menace de concurrents étrangers sur ces sujets en intégrant l'intelligence artificielle et/ou la transition écologique dans leurs produits pour augmenter la création de valeur.



## Pilier 4

### Mieux prendre en compte les capacités de l'industrie régionale dans la commande publique et encourager les logiques de démonstration

Dans de nombreux pays voisins, la commande publique locale est un levier important des innovations des entreprises des territoires, cela a deux avantages : le premier de permettre aux entreprises locales de trouver des débouchés de proximité, le second, de permettre aux entreprises de s'appuyer sur cette référence et de la faire valoir dans le cadre de développement dans d'autres régions ou pays. Pour cela, il faut que les prescripteurs publics et acheteurs soient en connaissance et en lien de la production locale et des efforts, des possibilités offertes par les innovations des entreprises industrielles. En cette période de recherche de souveraineté, il est décevant de constater que les approvisionnements de la commande publique ne favorisent pas suffisamment la production de proximité.

Si certaines améliorations ont été réalisées dans le secteur de l'alimentation avec une priorisation donnée aux circuits courts, celle-ci doit se généraliser aux secteurs industriels. La Région pourrait organiser ce rapprochement entre acheteurs/prescripteurs publics et entreprises locales, permettant de faire évoluer les cahiers des charges des marchés publics, permettant de raccourcir la prise en compte des innovations dans leur formalisation. Des salons, une plateforme à destination des acheteurs et prescripteurs pourraient permettre de favoriser le rapprochement avec les industriels régionaux. Par ailleurs, l'espace public des collectivités pourrait être ouvert aux industriels pour tester des innovations, cela n'appelle pas de contre-partie financière de la part des collectivités mais une souplesse à développer pour les industriels régionaux. La Région pourrait inciter les collectivités régionales à s'ouvrir sur ces pratiques courantes dans certains pays européens, permettant de valoriser le rôle de l'industrie à l'échelle locale et ainsi améliorer son image auprès des citoyens.



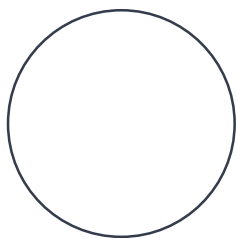
## Pilier 5

### Soutenir la décarbonation des TPE-PME par un fonds ciblé

La décarbonation des TPE/PME est un enjeu majeur pour réduire l'empreinte carbone de l'économie régionale. L'impact est important compte tenu de la part des TPE/PME dans l'économie régionale, celles-ci font face à des obligations renforcées (décret tertiaire, loi énergie-climat, CSRD pour certaines).

Dans l'activité industrielle, la décarbonation vise la réduction des émissions des Gaz à Effet de Serre (GES), elle a des impacts directs sur la réduction des coûts énergétiques et donc le renforcement de la compétitivité. Pour autant, le coût pour une PME industrielle de cette décarbonation est important. Certaines entreprises industrielles fragilisées sur leur marché, pourraient bénéficier d'une aide régionale.

Ainsi à l'image de la démarche initiée par l'État sur la décarbonation des grands sites pollueurs, le CESER propose que la Région cible un accompagnement spécifique sur **300 entreprises, TPE-PME, de différentes filières. La Région pourrait fédérer les moyens nécessaires pour cette transition et créer avec d'autres partenaires un fonds de soutien (prêts ou garanties) à la décarbonation des TPE-PME.** Une priorité aux entreprises isolées et fragilisées dans leur démarche d'amélioration de la qualité environnementale serait à même de créer un effet levier important pour ces entreprises avec des impacts vertueux sur leur image et leur attractivité.



## Pilier 6

### Recenser les bonnes pratiques de travail en réseau et favoriser l'intégration des PME dans les réseaux européens

La Région en tant que chef de file du développement économique, en s'appuyant sur l'agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprise avec l'ensemble des partenaires (pôles de compétitivité, réseaux consulaires, syndicats interprofessionnels et professionnels, clubs d'entreprises, etc) pourrait recenser et communiquer sur les bonnes pratiques de travail en réseau des entreprises, faire connaître, en s'appuyant sur l'agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises et ses antennes, les initiatives de mutualisation des ressources, les modèles très différents de coopération entre entreprises. Cela doit permettre de stimuler les initiatives collectives et les coopérations entre entreprises sur les bassins d'emploi par une communication ciblée.

De la même manière, l'intégration des PME régionales dans les réseaux européens est un véritable enjeu pour certaines filières, il s'agit à la fois d'échanges de pratiques, d'accès à des marchés globaux, de normalisation, et d'accès à des financements européens gérés directement par la commission européenne et qui exigent des coopérations européennes. Si l'agence Auvergne-Rhône-Alpes entreprises et d'autres acteurs (pôles de compétitivité, réseaux consulaires, ...) accompagnent les entreprises à l'accès aux financements européens gérés directement par la Commission, ce type d'actions par les antennes locales de l'agence, mérite d'être renforcé comparativement à l'intégration des PME observée dans d'autres pays européens.

Dans ce cadre, la collectivité régionale peut permettre par le biais de différents réseaux : comités des régions d'Europe, 4 moteurs pour l'Europe (Bade-Wurtemberg, Catalogne, Lombardie, Auvergne-Rhône-Alpes), délégation de Bruxelles..de permettre, faciliter et inciter les PME régionales qui le souhaitent à s'insérer dans des réseaux européens, c'est également une forme de mutualisation permettant d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles.





## Conclusion

Pour le CESER, il faut affirmer l'importance du soutien régional en faveur de l'industrie et de sa compétitivité tant dans sa face défensive qu'offensive. L'industrie régionale est le marqueur fort d'Auvergne-Rhône-Alpes, première région industrielle de France.

Mais des contraintes nouvelles sont apparues récemment, liées tant au contexte géopolitique international, au contexte national et au différentiel de compétitivité-coûts avec d'autres pays : prix de l'énergie ou accès aux matières premières etc. Elles mettent à mal l'objectif de relocalisation souhaité dès 2019. De plus, le rythme d'innovation accéléré des entreprises concurrentes, aussi bien aux Etats-Unis qu'en Asie, notamment en Chine, fait que la compétition s'accélère également.

Des mutations importantes sont en cours. Elles s'inscrivent à la fois dans une vision d'avenir, et une nécessité de réactivité, d'adaptation rapide pour assurer la continuité de l'activité industrielle, le maintien de l'emploi et le développement des savoir-faire. Il est important d'agir à court comme à moyen terme.

Auvergne-Rhône-Alpes, première région industrielle de France par le nombre d'emplois et première région exportatrice de produits industriels peut porter cette ambition et décliner cette volonté

Les auditions menées dans le cadre de ce travail, ont montré la volonté affirmée des dirigeants d'entreprises et de l'ensemble des acteurs de répondre aux enjeux, portant des projets innovants de transition et affirmant une attitude positive dans ce contexte difficile. De nombreuses problématiques et situations peuvent trouver des solutions à l'échelle des territoires en y associant, à travers un dialogue social de qualité, l'ensemble des parties prenantes pour faire de l'industrie une cause réelle de mobilisation régionale.

La Région en tant que chef de file du développement économique comme animateur de l'ensemble des acteurs au plan régional et territorial, et pas seulement comme financeur, doit être un soutien important aux efforts des industriels régionaux pour maintenir et développer leur compétitivité. Elle a la capacité à agir sur des leviers de compétitivité industrielle à sa disposition. C'est le sens des préconisations du CESER.

## Bibliographie



# BIBLIOGRAPHIE

- [1] « Industrie : un nouvel essor français est-il possible ? ». Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/industrie-un-nouvel-essor-francais-est-il-possible-2193235>
- [2] « L'industrie a besoin de politiques publiques, pas de cadeaux fiscaux ». Alternatives Economiques. <https://www.alternatives-economiques.fr/vincent-vicard/lindustrie-a-besoin-de-politiques-publiques-de-cadeaux-fiscaux/00116590>
- [3] « L'industrie en Auvergne-Rhône-Alpes : focus sur la désindustrialisation et la réindustrialisation ». <https://plateforme-iet.auvergnerhonealpes-entreprises.fr/informations-economiques/publications/lindustrie-en-auvergne-rhone-alpes-focus-sur-la-desindustrialisation-et-la-reindustrialisation>
- [4] « La compétitivité de l'industrie doit être une priorité pour l'Europe ». Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/la-competitivite-de-lindustrie-doit-etre-une-priorite-pour-leurope-2153568>
- [5] « La compétitivité économique : auteurs, définitions ». Major Prépa. <https://major-prepa.com/eco-droit/competitivite-economique-auteurs-definitions/>
- [6] « Mario DRAGHI remet son rapport sur la compétitivité européenne à Ursula VON DER LEYEN ». SGAE. <https://sgae.gouv.fr/sites/SGAE/accueil/a-propos-du-sgae/archives/mario-draghi-remet-son-rapport-s.html>
- [7] Philippe WIECZOREK. MIAI Cluster : "Entreprises, vous devez vous poser la question de l'IA!". Magazine Présences Grenoble. <https://www.presences-grenoble.fr/actualites-ils-font-l-actu-grenoble/philippe-wieczorek-miai-cluster-entreprises-vous-devez-vous>
- [8] « Un détricotage en profondeur » : la désindustrialisation s'accélère en France, 165 sites menacés depuis septembre ». Les Echos. <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/un-detricotage-en-profondeur-la-desindustrialisation-saccelere-en-france-165-sites-menaces-depuis-septembre-2203635>



## CONTRIBUTEURS

### Contributeurs

#### ► Françoise PFISTER

Présidente de la Section Industrie

#### ► Marie-Christine PLASSE

Deuxième Vice-Présidente – Référente de la Section

#### ► Jocelyne ROCHE

Vice-Présidente déléguée, Présidente de la Conférence des Présidents

## Collège 1\*

- CHABBAL Jean (Pôles de compétitivité)
- GIRAUDET Alexandra (CPME)
- GUILPAIN Gérard (France Chimie)
- LAFORÊT Jean-Pierre (France Chimie)
- NIGAY Henri (ARIA)
- PANSERI Anne-Sophie (MEDEF)
- TRICHARD Alain (ARIA)

## Collège 2\*

- BADOR Laurent (CFDT)
- BARJON Brigitte (CGT)
- DALMAS Patrick (CGT)
- LORENTE Jérémie (FO)
- MILANETTI Nathalie (CFE-CGC)
- NATON Agnès (CGT)
- PICHOT Arnaud (FO)
- ROBERTO Sansoro (CFDT)

## Collèges 3\* et 4\*

- AUBERGER Eliane (CEN)
- BABOLAT Guy (SCOP)
- BELOT-DEVERT Marie-Charlotte (JCE)
- CONDAMIN Yvon (MRIE)
- MESSIÉ Christine (Parents d'élèves)
- PELLA Dominique (Recherche)

\* **Collège 1** : Représentants des entreprises et des activités professionnelles non salariées / **Collège 2** : Représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives / **Collège 3** : Représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région et représentants des associations et fondations agissant dans le domaine de la protection de l'environnement et personnalités qualifiées, choisies en raison de leur compétence en matière d'environnement et de développement durable / **Collège 4** : Personnalités qualifiées.

---

## Personnalités extérieures

---

- **BRUN Philippe**  
Ex-membre du Comité exécutif de ST-Microelectronics  
Fondateur de CMR Industrie
- **JOLY Hervé**  
Directeur de recherches au CNRS
- **MAGALHAES José**  
Conseiller en Stratégie  
Ex-PDG de la SCOP VTD Groupe (Veyret Techniques Découpe)
- **MILLAN Emmanuel**  
Directeur de l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises
- **PETITJEAN Alain**  
Délégué Général Ingénieurs et Scientifiques de France Lyon-Rhône-Ain
- **SALHI Nadia**  
Ingénieure en microélectronique chez ST Microelectronics  
Représentante du personnel

## Remerciements

*Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes remercie les personnes auditionnées dans le cadre de l'élaboration de cette contribution.*

*Les conseillers approfondissent leurs connaissances en prenant appui notamment sur les auditions, les enquêtes, les débats menés dans le cadre de la commission ou du groupe de travail. De nombreuses personnalités sont entendues chaque année par l'assemblée, ces spécialistes délivrent ainsi leur savoir et leur expérience, ces échanges sont une grande richesse pour le CESER.*

## Remerciements

**ALLOIN Nicolas**, Président, Entreprise FAIVELEY TECH

**ARNAUD Audrey**, Coordinatrice, Association SOLUCIR

**BARRANDON Thierry**, Directeur Général, Union des Industries et Métiers de la Métallurgie Auvergne-Rhône-Alpes et Lyon France

**BENICHI Hicham**, Secrétaire Interprofessionnel, CFDT de l'Isère

**BÉRAT Pierre**, Directeur "Études et Information Économique", Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale Auvergne-Rhône-Alpes

**BERTHOUD Luc**, Maire de La-Motte-Servolex

**BOYER Pierre-Olivier**, Directeur des partenariats stratégiques, Groupe VICAT

**BUFFIN Marie**, Directrice, Association des Industriels de la Région de Meyzieu

**CAILLER Céline**, Responsable Corporate Quality Management System, Groupe SOITEC

**CHAMPOIRAL Christine**, Directrice Générale, Entreprise MONTABERT

**COLTIER Jérémie**, Directeur, Maison GUSS

**COMBE Guillaume**, Directeur Industriel, Groupe ATOMELEC

**COUILLOUD Loïc**, Président-Directeur Général, Maison ROUTIN

**COURTENS Fabrice**, Responsable du Développement Logistique Urbaine, Groupe RENAULT TRUCKS TECHNOLOGY

**FAUCHIER-DELAVIGNE Benjamin**, Directeur des Affaires Publiques, Entreprise POMA

**FAVIER Olivier**, Trésorier, Association SOLUCIR

**FORCE Carole**, Directrice déléguée aux Affaires Publiques Territoriales, Manufacture Française des Pneumatiques MICHELIN

**FORESTIER Didier**, Directeur Général, SETFORGE

**FORT Fabrice**, Responsable Régional, CGT Métallurgie

**GACHE Philippe**, Senior Leader, Public Projects,, Groupe RENAULT TRUCKS TECHNOLOGY

**GAY Sébastien**, Responsable de l'Antenne du Rhône, AUVERGNE-RHÔNE-ALPES ENTREPRISES

**GOUBET Caroline**, Directrice-Adjointe des Affaires Publiques et des Partenariats, Entreprise POLYVIA

**GUIZE Nicolas**, Président-Directeur Général, ALIPNA SAVOIE

**HURIEZ Thomas**, Président et Co-Fondateur, Société 1083

## Remerciements

*Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes remercie les personnes auditionnées dans le cadre de l'élaboration de cette contribution.*

*Les conseillers approfondissent leurs connaissances en prenant appui notamment sur les auditions, les enquêtes, les débats menés dans le cadre de la commission ou du groupe de travail. De nombreuses personnalités sont entendues chaque année par l'assemblée, ces spécialistes délivrent ainsi leur savoir et leur expérience, ces échanges sont une grande richesse pour le CESER.*

**KETTLER Sascha**, Directeur du site Michelin de Blanzay, Manufacture Française des Pneumatiques MICHELIN

**LACOMBE Laurence**, Présidente, ADIRA

**LANGE Olivier**, Directeur Général, SEEB AUTOMATION

**LAUFFET Constance**, Experienced Leader, Public Projects,, Groupe RENAULT TRUCKS TECHNOLOGY

**LE MANER Laëtitia**, Déléguée Générale, Club GIER ENTREPRISES

**MARCON Yannick**, Président, Club GIER ENTREPRISES

**MARCUCCILLI Fabien**, Représentant du SNE-CGC CSE, CAISSE D'ÉPARGNE RHÔNE-ALPES

**MAZEL Jean-Luc**, Président, Entreprise VALSERVE

**MERCIER Valéry**, Président, Association des Industriels de la Région de Meyzieu

**METZGER Pascal**, Président-Directeur Général, SET (Smart Equipment Technology) CORPORATION

**PATOIS Carl**, Directeur, GIE-OSIRIS Plateforme Roussillon

**POCHON Gérald**, Membre du Conseil d'Administration, Avocat d'industriels, Cabinet LEX-PART AVOCATS

**ROBIN Valérie**, Déléguée Régionale, Association Française pour la Qualité et la Performance Auvergne-Rhône-Alpes

**SENEGAS Guilhem**, Directeur des systèmes informatiques, ELECTROLUX PROFESSIONNAL GROUP

**VENDEVILLE Pierre**, Directeur Industriel, Entreprise LACTIPS

**VOLAND Bruno**, Président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie Auvergne-Rhône-Alpes et Lyon France, Fondateur et Dirigeant du groupe TRA-C Industrie

## ► INTERVENTION de Jean-Pierre LAFORÊT, au nom du Collège 1

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les conseillers,

Pour les entreprises industrielles, le mot compétitivité rime avec pérennité. Il s'agit donc d'un processus permettant aux entreprises de rester vivantes dans un environnement international en changement profond et rapide. C'est donc une démarche existentielle dont nous parlons ici.

En rappelant le poids de l'industrie AURA -45 Mds de Valeur Ajoutée, 534 000 emplois, 18 % du PIB régional- nous mesurons ainsi les enjeux vitaux pour le tissu économique régional et la nécessité d'en faire une priorité.

C'est bien ce qui a motivé le travail de fond qui a été réalisé par la Section Industrie et qui vient d'être exposé par la Présidente de la Section.

Tout en partageant l'ensemble des conclusions du rapport, le Collège 1 souhaite mettre en exergue les éléments suivants :

- L'industrie dans son ensemble souffre d'un déficit d'image qui la rend peu attractive avec des conséquences sur les recrutements et les filières de formation
- Elle souffre aussi d'un contexte national et international défavorable à sa compétitivité :
  - Environnement fiscal, réglementaire et coût du travail en France
  - Forte concurrence étrangère en particulier Chine, l'industrie est l'activité la plus exposée à cette concurrence internationale.
- Le collège 1 partage les six piliers de préconisations du rapport et souhaite un engagement accru de la région sur les axes présentés. Mais les évolutions rapides de l'environnement international créent une urgence à agir pour conforter nos atouts régionaux, favoriser l'innovation et accompagner les PME vers l'utilisation de l'IA et la décarbonation.
- Le monde va toujours plus vite et si on peut le déplorer, on doit considérer ce facteur temps comme essentiel . Une bonne mesure avec 1 an de retard fait courir des risques majeurs aux entreprises. Ce temps pour transposer les règlements européens, pour instruire des dossiers, pour réagir aux sujets douaniers est un frein majeur à toute démarche de compétitivité.
- Les changements réglementaires s'ils sont indispensables, ne peuvent pas se superposer et se conduire dans des temps aussi courts. la consommation des ressources à cet endroit dépouille les petites structures des ressources nécessaires à l'innovation.

Pour terminer, la Section a focalisé son travail sur les leviers accessibles au niveau régional pour identifier des préconisations répondant à des préoccupations exprimées lors des auditions.

- La compétitivité régionale peut s'appuyer sur des points forts :
  - une vraie dynamique entrepreneuriale et des chefs d'entreprises ambitieux,
  - une main d'œuvre qualifiée et compétente,



- des formations aux compétences nécessaires aux évolutions futures des métiers industriels et aux innovations,
  - une forte recherche publique et privée, et des organismes technologiques : CEA, IFP EN, INRIA, pratiquant la recherche coopérative,
  - les réseaux thématiques animés par les 13 pôles de compétitivité pour travailler ensemble.
- Le collège 1 rappelle également l'importance :
    - de la disponibilité du foncier économique : Pour le tertiaire, il y a du foncier disponible. C'est plus problématique pour accueillir des activités industrielles. Certaines entreprises qui veulent croître, ou s'installer, ne trouvent pas de terrain,
    - de la présence d'infrastructures de transport performantes,
    - d'un meilleur ciblage des priorités régionales, avec un souci d'alignement entre ce que nous savons bien faire et ce que le marché réclame; avec une attention particulière aux industries d'avenir,
    - de sortir des stéréotypes sur l'industrie dans les familles et à l'école au moyen de campagnes d'informations régionales pour les habitants de la région : "soyons fiers de notre Industrie",
    - de l'innovation, qui est essentielle pour maintenir nos parts de marché pour nos entreprises industrielles qui sont largement exportatrices.

Nous remercions les membres de la Section Industrie et sa Présidente pour les échanges fructueux, et Laurent de PESSEMIER pour sa synthèse.

En conclusion, sauf expression particulière, les membres du collège 1 voteront favorablement cette contribution qui constitue un travail de grande qualité.

Il souhaite inciter la Région à bien prendre la mesure des enjeux et de la dynamique à mettre en oeuvre.

---

## ► **INTERVENTION de Laurent BADOR, au nom de la CFDT et de la CFTC,** **Collège 2**

Bonjour à tous Conseillères et Conseillers,  
 Bonjour Madame la Présidente de la Section,  
 Bonjour Monsieur le Président,

J'interviens au nom de la CFDT et de la CFTC

Lors du démarrage de cette section dans cette nouvelle mandature, la notion de compétitivité est apparue comme opportune car la situation de l'industrie se dégradait déjà.

Les divers auditions et l'actualité ont depuis confirmé que la situation pour l'industrie dans notre région était complexe comme le montre les différents plans sociaux qui ont jalonné les derniers mois par exemple dans la métallurgie ou la chimie.

L'OCDE désigne la compétitivité comme « la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations ou d'ensembles supra nationaux de gérer de façon durable un revenu et **un niveau d'emploi relativement élevés**, tout en étant et restant exposés à la concurrence ».

On voit donc ici que le revenu n'est pas un frein à la compétitivité et que le niveau d'emploi peut être élevé et satisfaire pour autant la compétitivité.

Cela doit s'articuler avec les salariés au travers du dialogue social. Mais nous sommes surpris que dans le rapport la part faite au dialogue social soit succincte. Les auditions des Organisations Syndicales de salariés ont pourtant toutes montré que le dialogue social est un fer de lance de la compétitivité.

C'est dans ce cadre que doit se créer un élan favorable entraînant chaque salarié dans un vrai projet d'entreprise ce qui permettra de travailler efficacement sur les axes de la compétitivité :

- Les coûts, par exemple, seront comprimés automatiquement par un travail reconnu au quotidien de chacun,
- L'innovation sera accélérée par une plus grande prise en compte des remarques de chacun,
- La qualité des produits fabriqués sera à l'objectif du zéro défaut grâce au professionnalisme des salariés.

Bien sur cela devra être une ambition sur la durée pour conserver l'engagement des salariés. Mais ceci ne peut se faire qu'au travers d'accord d'entreprise avec les OS pour être gagnant gagnant.

CFDT et CFTC reconnaissent que la préconisation pilier 2 'renforcer le développement des compétences industrielles' à tous niveaux est vital pour répondre au besoin d'alimentation du dialogue social.

Ce n'est qu'en favorisant la formation initiale et aussi la formation tout au cours de la vie que les salariés auront à cœur de s'investir encore et encore pour être reconnu comme de vrais professionnels et pouvoir s'émanciper dans leur activité ....Pour cela le besoin de co-construction est aussi indispensable.

Pour ce qui est des autres aspects du rapport et des autres préconisations cela nous semble aller dans le bon sens.

L'attractivité à développer, la mise en réseau à structurer, la communication à renforcer sont des intentions qu'il sera indispensable de réaliser pour que l'histoire industrielle de notre région existe encore dans les décennies à venir.

Nous partageons l'orientation d'un soutien et l'organisation en six piliers d'action proposée.

#### **Pilier 1 - Déployer une communication régionale sur l'industrie, l'importance de leur rôle économique, social et sociétal**

La CFDT et la CFTC ne peuvent que s'associer à cette demande d'une campagne de communication ambitieuse. Les OS proposent qu'elle soit également ciblée sur les parcours de carrière, afin d'améliorer durablement l'attractivité des métiers industriels auprès des jeunes, des femmes et des publics en reconversion.

#### **Pilier 2 - Renforcer le développement des compétences à tous niveaux**

Comme nous l'avons déjà évoqué, pour ce pilier, il est nécessaire que les enseignants et leurs élèves puissent s'immerger dans les entreprises de notre région.

Au même titre que le programme la région des ingénieurs », il faut développer un plan prioritaire filières techniques courtes (Bac pro, BTS, BUT) avec un focus particulier sur l'attractivité de ce secteur pour les femmes.

#### **Pilier 3 - Renforcer le lien recherche-industrie et prioriser l'intelligence artificielle et transition écologique**

Nous soutenons l'idée d'appel à projet de notre région à destination de la Recherche sans oublier de former les salariés des PME afin qu'ils puissent s'approprier de nouvelles technologies.

#### **Pilier 4 - Mieux prendre en compte les capacités de l'industrie régionale dans la commande publique et encourager les logiques de démonstrations**

Nous estimons que cette prise en compte des capacités de l'industrie régionale va dans le sens d'une bonne transition écologique. Il faut également penser à une veille active des acheteurs publics sur l'offre régionale.

## **Pilier 5 - Soutenir la décarbonation des TPE PME par un fait générateur ciblé**

Nous soutenons la proposition de cibler 300 entreprises TPE-PME afin de les accompagner dans leurs transitions qui permettra à termes de préserver les emplois.

## **Pilier 6 - Recenser les bonnes pratiques de travail en réseaux et favoriser l'intégration des PME dans les réseaux européens**

Ce pilier est essentiel aux développements et à la compétitivité de nos entreprises. Il faut accélérer la mutualisation par bassins d'emploi (recrutement, mobilité, formation partagée, logistique) et soutenir l'entrée des PME dans les réseaux européens.

Au regard de ces éléments, la CFDT et la CFTC rendront un avis favorable même si comme explicité au début de l'intervention un dialogue social efficace et respectueux est primordial dans la compétitivité et que ce point aurait pu être plus explicité dans le rapport.

Nous tenons à remercier la présidente de la section Françoise Pfister, le chargé d'étude Laurent De PESSEMIER et tous les conseillers de la section mais aussi les personnalités extérieures qui sont dans la section pour le travail réalisé.

---

## **► INTERVENTION de Brigitte BARJON, au nom de la CGT, Collège 2**

Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers, Chers Collègues,

C'est par une actualité sociale, banalisée parce que tellement répétée, que nous commencerons notre intervention. En 2014, les 300 salariés de l'usine Bosch, située à Moulins, dans l'Allier, avaient signé un "accord de compétitivité" acceptant à la fois un gel des salaires et une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail en fonction des cadences, en échange d'une garantie de hausse de la production. Ils en signaient un second en 2016.

"Préserver la compétitivité à long terme", c'est aujourd'hui le motif invoqué par Bosch pour justifier la fermeture brutale de cette même usine, sacrifiant à la fois 270 salariés et un territoire déjà durement touché, notamment après la mise en redressement judiciaire d'Amis et le projet de restructuration d'ERASTEEL.

La CGT Auvergne - Rhône-Alpes souhaite rappeler que la notion de "compétitivité" ne peut se réduire à la recherche de la maximisation du retour vers l'actionnaire. Ce terme de "compétitivité" sert trop souvent de paravent idéologique pour justifier les politiques de déréglementation, de baisse du coût du travail et d'aides publiques sans contrepartie, au détriment des salarié.es, des droits sociaux, de la protection de l'environnement et de la cohésion territoriale dont les coûts "externalisés", qu'ils soient sociaux (coût du chômage, des maladies professionnelles, notamment liés aux T.M.S et aux R.P.S.,...) ou environnementaux (coût de dépollution des friches, enjeux des pollutions, notamment par les PFAS, ...) ne sont pas pris en compte.

C'est cette vision étriquée et exclusivement patronale de la "compétitivité" qui est présentée trop souvent comme la clé du développement économique alors qu'elle occulte les enjeux aussi essentiels que la qualité de l'emploi, l'évolution professionnelle tout au long de la vie, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, l'innovation sociale et environnementale, l'aménagement équilibré du territoire.

La véritable compétitivité, pour la CGT, ne se mesure donc pas à la seule productivité horaire ou au taux de profit, mais à la capacité collective à maintenir et développer des activités industrielles et de services utiles socialement, intégrées dans les territoires et respectueuses de l'environnement pour les générations présentes et à venir.

Notre région dispose d'atouts majeurs : un tissu industriel diversifié, des centres de recherche performants, une formation reconnue et des savoir-faire issus de plusieurs générations de salarié.es. Pourtant, la mise en concurrence exacerbée entre territoires et entreprises, organisée sous la pression de grands fonds d'investissement a fragilisé ce modèle, fragmentant les filières, spécialisant les territoires sur certains segments de la chaîne de valeur.

Et les politiques publiques, notamment régionales, tendent à privilégier le saupoudrage non ciblé d'aides économiques sans vision stratégique et sans conditions sociales ou environnementales claires, accentuant, outre les inégalités et la précarité, une dépendance que révèle chaque crise : Covid 19, guerre en Ukraine, élection américaine.

La CGT affirme qu'une compétitivité durable repose sur des fondements sociaux et collectifs :

- Une politique industrielle, régionalement ancrée, orientée vers la relocalisation et la transition écologique des productions, articulée et complémentaire avec une politique industrielle nationale et européenne à construire.
- Des emplois stables et qualifiés, appuyés sur un haut niveau de formation et de sécurisation des parcours professionnels.
- Des aides publiques conditionnées à des engagements concrets en matière de production, d'emploi, de conditions de travail, d'égalité professionnelle, de sobriété énergétique et de restauration et préservation de l'environnement.
- Une gouvernance démocratique des entreprises, associant pleinement les représentants du personnel et les salarié.es aux orientations stratégiques.

La CGT appelle donc à une approche renouvelée de la compétitivité : non pas celle de la course au moins-disant social, fiscal ou environnemental, mais celle qui place l'humain, le travail et la transformation écologique au cœur du projet économique régional. Dans un contexte de crise sociale et environnementale, la responsabilité du CESER, dans une région comme AURA, dont les atouts industriels, agricoles et scientifiques sont immenses, est de promouvoir un modèle de développement basé sur la coopération, la justice sociale et le progrès partagé.

Ce serait, comme rappelé en début de rapport, retrouver l'étymologie du mot "compétitivité" : "rechercher ensemble".

À l'aune de ces enjeux, les préconisations du rapport, quoique intéressantes, nous apparaissent trop peu ambitieuses. Le groupe CGT s'abstiendra.

Nous tenons à remercier la Présidente de la Section Française PFISTER, le Chargé d'études Laurent de PESSEMIER, tous les conseillers de la Section, les personnalités extérieures et les personnes auditionnées pour le travail réalisé.

---

## ► INTERVENTION de Christine MESSIÉ, au nom des Collèges 3 et 4

Monsieur le Président, Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers,

Nous tenons tout d'abord à saluer le travail approfondi et engagé mené par les membres de la section industrie, qui ont su mettre en lumière avec justesse les enjeux majeurs de compétitivité des entreprises industrielles en Auvergne-Rhône-Alpes. Dans un contexte de mutations économiques, technologiques et environnementales profondes, ces travaux apportent des propositions concrètes et structurantes, à la hauteur des défis auxquels notre tissu industriel est confronté.

La région Auvergne-Rhône-Alpes est aujourd'hui reconnue comme un véritable « creuset de la filière industrielle » (Bpifrance) et figure parmi les régions les plus industrielles de France (INSEE). Cette réalité industrielle s'inscrit dans l'histoire et dans les territoires : de la vallée de l'Arve, emblématique du décolletage, à la vallée de la chimie au sud de Lyon, en passant par la métallurgie, la plasturgie, le textile, la maroquinerie, l'agroéquipement ou encore les industries de pointe liées à l'innovation technologique. Chaque bassin d'emploi, chaque territoire, urbain ou rural, porte une part de cette identité industrielle. Les entreprises y sont extrêmement diverses, tant par leur taille que par leurs activités, allant de la TPE familiale à de grands groupes internationaux. Pourtant, toutes partagent une préoccupation commune : rester compétitives dans un environnement de plus en plus concurrentiel, mondialisé et exigeant.

C'est dans cette perspective que la section industrie a souhaité formuler des leviers d'action destinés à accompagner et renforcer cette compétitivité, en premier lieu à destination du Conseil régional. Toutefois, le collège 3-4 a pleinement conscience que ces propositions, aussi pertinentes soient-elles, ne sauraient être exhaustives. Les enjeux industriels sont systémiques : ils concernent non seulement la Région, mais aussi l'État, les collectivités locales, le monde éducatif, les branches professionnelles, les entreprises elles-mêmes, les partenaires sociaux, les associations et, plus largement, la société civile.

Le premier enjeu majeur réside dans le regard que notre société porte sur l'industrie. Longtemps perçue comme polluante, pénible ou dépassée, elle reste encore aujourd'hui victime de représentations négatives. Il est indispensable d'engager un effort collectif de communication et de pédagogie pour redonner à l'industrie ses lettres de noblesse. L'industrie d'aujourd'hui n'est plus celle des « Temps modernes » : elle est innovante, numérique, automatisée, engagée dans la transition écologique et l'intégration de l'intelligence artificielle. Cette réalité doit être rendue visible, compréhensible et attractive. Cela suppose une mobilisation conjointe des pouvoirs publics, des entreprises, des réseaux professionnels et des acteurs de l'éducation, autour d'un discours commun valorisant l'industrie comme un pilier économique, social et sociétal de nos territoires.

Dans cette dynamique, le rôle de l'Éducation nationale et du monde de l'enseignement est déterminant. Dès le plus jeune âge, les élèves doivent pouvoir découvrir la diversité des métiers industriels, leurs débouchés, leurs perspectives d'évolution. Les liens entre établissements scolaires, lycées technologiques et professionnels, universités, et entreprises industrielles doivent être renforcés : visites d'entreprises, accueil d'enseignants en immersion, interventions de professionnels dans les classes, projets pédagogiques concrets. Ces actions nécessitent des moyens, de la coordination et une volonté partagée, notamment pour lutter contre l'autocensure et les stéréotypes, en particulier chez les jeunes filles.

Les parents, en tant que premiers prescripteurs de l'orientation, doivent eux aussi être pleinement associés. Il convient de leur faciliter l'accès à une information objective et concrète sur l'industrie : journées portes ouvertes, événements territoriaux, témoignages de salariés, mise en avant des parcours professionnels. L'industrie doit s'ouvrir davantage, être proactive, aller à la rencontre des familles et des citoyens pour susciter l'adhésion et la confiance.

Par ailleurs, la compétitivité des entreprises industrielles passe aussi par une meilleure prise en compte des capacités productives locales dans la commande publique. Dans de nombreux pays européens, les achats publics constituent un levier puissant d'innovation, de structuration des filières et de soutien aux entreprises de proximité. Sans remettre en cause les règles de la commande publique, il est possible de faire évoluer les pratiques : mieux connaître l'offre industrielle régionale, adapter les cahiers des charges, favoriser les logiques de démonstration et d'expérimentation. Les collectivités, à tous les niveaux, ont ici un rôle essentiel à jouer, en lien avec les acheteurs publics, les prescripteurs et les entreprises.

La transition écologique constitue un autre enjeu central de compétitivité. L'industrie a largement engagé sa transformation, notamment en matière de décarbonation, souvent avec le soutien de dispositifs européens, nationaux ou régionaux. Toutefois, de nombreuses TPE et PME restent en difficulté pour accéder à ces aides, faute de moyens financiers, de compétences internes ou de lisibilité des dispositifs. Il est indispensable de ne pas laisser ces entreprises de côté. Accompagner leur décarbonation, c'est à la fois préserver l'environnement, renforcer leur compétitivité et sécuriser l'emploi local. Cela suppose des mécanismes de soutien ciblés, des partenariats financiers innovants et un accompagnement de proximité, associant acteurs publics, banques, agences de développement et réseaux professionnels.

Enfin, la compétitivité industrielle repose de plus en plus sur la capacité à travailler en réseau, à mutualiser, à s'inscrire dans des dynamiques collectives, y compris à l'échelle européenne. Le recensement et la diffusion des bonnes pratiques de coopération entre entreprises, l'accompagnement à l'intégration dans des réseaux européens, l'accès aux financements et aux projets collaboratifs sont autant de leviers à renforcer. La Région, les agences de développement économique, les pôles de compétitivité, les chambres consulaires, mais aussi les associations et les collectivités locales ont un rôle complémentaire à jouer pour favoriser ces dynamiques.

À ce titre, nous souhaitons également souligner le rôle potentiel des associations, largement représentées au sein du collège 3-4. Dans un contexte de raréfaction des financements publics, pourquoi ne pas encourager davantage les partenariats entre entreprises industrielles et associations ? Ces coopérations peuvent être mutuellement bénéfiques : soutien financier ou matériel pour les associations, valorisation de l'engagement sociétal et territorial pour les entreprises. Elles participent pleinement à l'ancrage local de l'industrie et à l'amélioration de son image auprès des citoyens. Pourquoi toujours vouloir chercher loin de chez nous ce que nous pouvons trouver en local ? D'autres pays européens savent très bien donner la préférence à leur production locale, à leur fabrication territoriale. Ils en sont fiers. Pourquoi pas nous ? Aujourd'hui, des entreprises, à côté de chez nous, ferment faute de commandes, au nom de la rentabilité.... Mais où est la rentabilité lorsque des villes entières deviennent des déserts économiques, sociaux, sociétaux, faute d'emplois ?

En définitive, renforcer la compétitivité des entreprises industrielles en Auvergne-Rhône Alpes ne peut relever d'une action isolée. C'est un projet collectif, qui appelle une mobilisation coordonnée de l'ensemble des acteurs du territoire. L'industrie est une richesse, une fierté et un levier d'avenir pour notre région ; à nous de créer les conditions pour qu'elle puisse continuer à se développer, innover et attirer les talents, au service de la prospérité économique, sociale et environnementale de nos territoires.

Nous tenons enfin à remercier la Présidente de la Section Industrie, Françoise PFISTER, le Chargé de mission, Laurent de PESSEMIER, les Personnalités Extérieures qui font la démarche de nous accompagner tout au long de nos journées de travail en nous apportant leurs connaissances et leurs visions du monde de l'industrie.

Sauf expressions individuelles, les membres des collèges 3 et 4 voteront en faveur de cette contribution.

.

# Résultats des votes

Assemblée plénière du 27 janvier 2026



**136** ONT VOTE **POUR**

**0** A VOTE **CONTRE**

**26** SE SONT **ABSTENUS**



Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
1	Chambre de commerce et d'industrie de région Auvergne-Rhône-Alpes	CHEVALIER Véronique	P		
		DOLLEANS Jean-Luc			
		DUBOISSET Gilles			
		EHRSAM Olivier			
		MARGUIN Christophe			
		RENIE Stanislas			
		SIQUIER Marie-Amandine			
		THION Elisabeth			
		VEYRE DE SORAS Christine	P		
	Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Auvergne-Rhône-Alpes	CELMA Patrick			
		CHARVERON Philippe			
		GLERAN Philippe			
		JAVELLE Valérie-Anne			
		PANSERI Anne-Sophie			
	Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) Auvergne-Rhône-Alpes	CADARIO Jacques			
		DOGNIN-DIT-CRUISSAT Sarah	P		
		Non désigné			
		IMBERTON Emmanuel			
	Accord entre l'Union des entreprises de proximité (U2P) Auvergne-Rhône-Alpes et l'Union nationale des professions libérales (UNAPL) Auvergne-Rhône-Alpes	BRUNET Christian			
		CABUT Bruno			
		GINESTET Fabienne	P		
		LE ROUEIL Anne-Marie			
		MARCAGGI Christophe			
		ROBERT Anne-Marie			
	Chambre régionale de métiers et de l'artisanat de région Auvergne-Rhône-Alpes	GIROD Pierre			
		GOUZE Dominique			
		GUILLAUD Isabelle			
		LATAPIE Didier			
		OLEKSIK Bernadette	P		

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
1	Fédération régionale des Chambres des professions libérales Auvergne-Rhône-Alpes (CNPL)	BEZ Nicole			
	Centre des jeunes dirigeants Auvergne et Rhône-Alpes	BLANC Sylvie			
	Accord entre les pôles de compétitivité Lyon-Biopôle, Minalogic Partenaires, Vegepolys Valley et Cimes Auvergne-Rhône-Alpes	CHABBAL Jean	P		
		HOMETTE Marie-Odile			
	France Chimie Aura	LAFORET Jean-Pierre			
	Accord entre le Comité des banques Auvergne-Rhône-Alpes de la Fédération bancaire française et l'association Lyon place financière	VARICHON Béatrice			
	UIMM Auvergne-Rhône-Alpes	BORDES Claude	P		
		PFISTER Françoise			
	Fédération française du bâtiment de la région Auvergne-Rhône-Alpes	REYNIER Frédéric			
	Fédération régionale des travaux publics Auvergne-Rhône-Alpes	MEUNIER Patrick			
	Accord entre les syndicats de la Fédération nationale des transports routiers (FNTR) en Auvergne-Rhône-Alpes et l'Union des entreprises Transport de logistique de France (TLF) Auvergne-Rhône-Alpes et logistique de France	COMBRONDE Céline			
	Union inter-entreprises de Lyon et sa région	Non désigné			
	Association régionale Auvergne-Rhône-Alpes des industries agro-alimentaires	NIGAY Henri			
	Accord entre la délégation territoriale Action logement Auvergne-Rhône-Alpes et les chambres régionales de la Fédération des promoteurs immobiliers de France en Auvergne-Rhône-Alpes de France	Non désigné			
	SYNTEC Auvergne-Rhône-Alpes	DESSERTINE Philippe	P		
	Accord entre les directions régionales de la SNCF, d'EDF et de la Poste	VIVIN Françoise			
	Union nationale industries carrière Auvergne-Rhône-Alpes	BOISSELON Alain			
	L'Interprofession Forêt bois (FIBOIS) Auvergne-Rhône-Alpes	PERCHE Gaël			
	La délégation territoriale de la Fédération des particuliers employeurs de France (FEPEM) Auvergne-Rhône-Alpes	FAURE André			
	Chambre régionale d'agriculture Auvergne-Rhône-Alpes	FLAUGERE Jean-Luc			
		FONT Maryse			
		GUIGNAND Gilbert	P		
	Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles Auvergne-Rhône-Alpes	ROUSSIN Sandrine	P		
		CROZAT Jérôme			
	Les Jeunes agriculteurs Auvergne-Rhône-Alpes	DANANCHER Hugo			
		LAUZIER Léa			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
1	Confédération paysanne Auvergne-Rhône-Alpes	DOUILLON Isabelle			
		MAISON Pierre			
	Coordination rurale Auvergne-Rhône-Alpes	LAMIRAND Georges			
	Coopération agricole Auvergne-Rhône-Alpes	DUMONT Yannick			
	Confédération régionale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricole Auvergne-Rhône-Alpes	ANGELOT Eric	P		
	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire	DADON Charles			
2	Comité régional de la Confédération générale du travail Auvergne-Rhône-Alpes	BARJON Brigitte			
		BLANCHARD Paul			
		CANET Fabrice			P
		CARDINAUX Lionel			
		DALMAS Patrick			P
		FAURE Philippe			
		GELDHOF Nathalie			P
		GENSEL Virginie			P
		GRANATA Eric			
		GUICHARD Karine			P
		MARGERIT Laurence			
		MEQUIGNON Christine			
		PELLORCE Pascal			
		PLANCHE Laëtitia			
		SALA Chantal			
		SAUZEAT Sandrine			
		VIGOUROUX Eric			
	Union régionale de la Confédération française démocratique du travail Auvergne-Rhône-Alpes	ALSAFRANA Colette			
		BADOR Laurent			
		BARRAT Jean			
		BAULAND Gisèle			
		CASALINO Françoise	P		

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
2		CHENNAZ Cédric	P		
		GUILHOT Jean-Marc	P		
		JACQUIER Claudine	P		
		JUYAUX-BLIN Christian	P		
		LAMOTTE Bruno			
		LE GAC Elisabeth			
		NINNI Agnès	P		
		PUECH Marilyne	P		
		ROBERTO Sansoro			
		SAILLANT Elisabeth			
		SCHMITT Isabelle			
		SIVARDIÈRE Patrick	P		
	Union régionale de la Confédération générale du travail Force ouvrière Auvergne-Rhône-Alpes	BLACHON Eric			
		BOCHARD Frédéric			
		DEVY Eric			
		GILQUIN Jean-Pierre			
		LEYRE Michelle			
		LORENTE Jérémie			
		MERENDET Patricia			
		RICARD Claude			
		SEGAULT Hélène			
		TEMUR Hélène			
	Accord entre l'union régionale de la Confédération des travailleurs chrétien Auvergne et l'Union régionale de la Confédération française des travailleurs Rhône-Alpes	DEUDE Sylvie			
		GRANDJEAN François	P		
		VERNET Sandrine			
	Union régionale de la Confédération française de l'encadrement Confédération générale des cadre Auvergne-Rhône-Alpes	ASENSIO Luis	P		
		GUERROUI Nassira			
		MILANETTI Nathalie			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
2		ROCHE Jocelyne			
		ROUSTAND Philippe			
		SAVTCHENKO-BELSKY Cyril			
	Union régionale de l'Union nationale des syndicats autonomes Auvergne-Rhône-Alpes	HAMELIN Catherine	P		
		HERAUD Marta			
		SIMIOT Nicolas			
		LOHEZ Valérie			
		MYC Michel	P		
	Fédération syndicale unitaire Auvergne-Rhône-Alpes	DI MARCO Anna			
	Union syndicale solidaires Auvergne-Rhône-Alpes	TRINCA Christiane			
		VELARD Patrick			
3	Union régionale des associations familiales Auvergne-Rhône-Alpes	NANTAS Dominique			
	Caisses d'allocations familiales de la région Auvergne-Rhône-Alpes	SERRE-CHAMARY René			
	Accord entre CARSAT Auvergne, CARSAT Rhône-Alpes et l'association régionale des caisses de MSA Auvergne-Rhône-Alpes	JOUBE Henry			
	GROUPAMA Auvergne-Rhône-Alpes	MOREL Nathalie			
	Union régional de la Mutualité française Auvergne-Rhône-Alpes	AUBRY Marc			
	Fédération hospitalière de France Auvergne-Rhône-Alpes	TOURAIN Jean-Louis			
	Accord entre la délégation Auvergne-Rhône-Alpes de l'Union française des retraités, l'Union régionale des Fédérations départementales Génération mouvement les aînés ruraux et la Fédération nationale des associations retraités Auvergne Rhône-Alpes	LUCCANTONI Evelyne			
	CREAI Auvergne-Rhône-Alpes	HERMOUET Nicolas			
	URIOPSS Auvergne-Rhône-Alpes	DAMIRON Christophe			
	Union régionale SCOP et SCIC Auvergne-Rhône-Alpes	BABOLAT Guy			
	Association pour le digital en région Auvergne-Rhône-Alpes	PROST Michel-Louis			
	Conférence des établissements publics de recherche en Auvergne-Rhône-Alpes	PELLA Dominique			
	Accord entre les présidents de l'Université de Lyon, de l'Université Grenoble-Alpes et l'Université Clermont Auvergne et associés	BERNARD Mathias			
		BERNARD Sébastien			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
3		DOMPNIER Nathalie			
		SURREL Hélène			
	Section régionale FCPE, PEEP, UNAAPE, APEL Auvergne et Rhône-Alpes	BENOIT Jean-Marie			
		MESSIÉ Christine			
		MEUNIER Frédérique			
		ZAKAR Saïd			
	Accord entre l'association Unis-Cité Auvergne-Rhône-Alpes et le Mouvement associatif Auvergne-Rhône-Alpes	GILLES Pascale			
	CRAJEP Auvergne-Rhône-Alpes	MOLY Agathe			
		MONNET Alexis			P
	Fédération régionale des centres d'information sur les droits des femmes et des familles Auvergne-Rhône-Alpes	LEPINAY Reine			
	Accord entre UNEF, AFEV et FAGE	BERTHON Soraya			
		HOSTETTLER Thomas			
	Union régionale des fédérations laïques Auvergne-Rhône-Alpes	CALMETTE Alain			
	Comité régional olympique et sportif Auvergne-Rhône-Alpes	PLASSE Marie-Christine			
	Agence régionale du tourisme Auvergne-Rhône-Alpes	RIGOLLET Johann			
		ROSSI Sylvie			
	Union fédérale des consommateurs « UFC que choisir » d'Auvergne-Rhône-Alpes	NODIN Alain			
	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Auvergne-Rhône-Alpes	PLANCHON Nicolas			
		POISSON Patricia			
	Syndicat des entreprises artistiques et culturelles	LE ROUX Céline			
	Accord entre l'Association Auvergne-Rhône-Alpes des conservateurs et des professionnels des musées de France (AARAC) et la Fondation du patrimoine	JACOMY Bruno			
	Accord association sauve qui peut le court métrage, association Ardèche Images, EPCC, CITIA, association GRAC, association ACRIIRA, association les Ecrans, association Plein champ et la Cinéfabrique	ROCHER François			
	Accord entre les associations de bibliothécaires de France Auvergne et Rhône-Alpes, associations des libraires d'Auvergne-Rhône-Alpes	CRAMARD Odile			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
3	Accord ARRAHLM, CNL, SOLIHA, EPL et UNPI	ARGENSON Jean-Jacques			
		BOCHATON Alice			
		GRATALOUP Sylvain			
		VENEL Anne-Laure			
		Non désigné(e)			
	Fédération des acteurs de la solidarité Auvergne-Rhône-Alpes	LAI-PUIATTI Marisa			
	Accord entre Agir tous pour la dignité (ATD) Quart-monde, la Fédération des entreprises d'insertion Auvergne-Rhône-Alpes, le conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes du Secours populaire français, et la coordination régionale Auvergne-Rhône-Alpes du Secours catholique	JACQUART François			
	Mission régionale d'information sur l'exclusion	CONDAMIN Yvon			
	Fédération nationale des associations d'usagers des transports (FNAUT) Auvergne-Rhône-Alpes	de MONTGOLFIER Annick			
	Accord entre URAPEI Rhône-Alpes et Auvergne, direction régionale de l'APF Auvergne-Rhône-Alpes, Fondation Perce Neige, APAJH Auvergne-Rhône-Alpes	BERTRAND Jean-Jacques	P		
	Association nationale des apprentis	MARTIN Baptiste			
	Accord entre la Fondation OVE et Handi-Sup Auvergne	VIALLO Christian			
	Jeune chambre économique Auvergne-Rhône-Alpes	BELOT-DEVERT Marie-Charlotte			
		BONNEFOY Thomas			
	Union des fédérations Auvergne-Rhône-Alpes de protection de la nature	CONSTANCIAS Hubert	P		
		RESCHE-RIGON Frédérique			
	Fédération régionale Auvergne pour la protection de la nature et de l'environnement	SAUMUREAU Marc			
	Ligue de coordination Auvergne-Rhône-Alpes de protection des oiseaux	VERILHAC Yves			
	Conservatoire d'espace naturels d'Auvergne	AUBERGER Eliane	P		
	Fédération régionale des chasseurs d'Auvergne-Rhône-Alpes	CERNYS Rémy			
	Personnalités qualifiées en lien avec l'environnement et le développement durable	OUVRIER-BUFFET Gérard			
		PELLET Anne			
		RIALHE Anne			
		WALBAUM Ludovic			

P : Procuration



Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
4	Personnalités qualifiées	CARUANA Laurent			
		COLLONGE Martine			
		MANET Louis			
		MERCIER Chantal			
		PEYREFITTE Carole			
		QUADRINI Antoine			
		VERNEY-CARRON Florence			

P : Procuration

# Contacts

## Délégué général

Grégory MOREL

gregory.morel@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 41 95

## Déléguée générale adjointe

Ingrid RANCHIN

ingrid.ranchin@auvergnerhonealpes.fr – Tél : 04 26 73 55 16

## Déléguée générale adjointe

Corinne LEBRETON

corinne.lebreton@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 48 72

## Chargé d'études

Laurent DE PESSEMIER

laurent.depessemier@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 40 08

## Contact presse

Nancy PIEGAY

nancy.piegay@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 40 44

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes,  
inscrivez-vous à notre newsletter sur

[lettre.ceser@auvergnerhonealpes.fr](mailto:lettre.ceser@auvergnerhonealpes.fr)

ou retrouvez les informations sur le site internet  
[ceser.auvergnerhonealpes.fr](http://ceser.auvergnerhonealpes.fr)

## CONTRIBUTION

Le contexte industriel a fortement été marqué ces dernières années, par les impacts de la crise COVID, tant par les effets conjoncturels qu'elle a produits (difficultés d'approvisionnement, questionnement sur la souveraineté, ...) que par les effets structurels qui en découlent (réorganisation des chaînes de valeur, réindustrialisation, relocalisations, ...). Les répercussions de la géopolitique mondiale (guerre en Ukraine, barrières douanières) ont également impacté le contexte industriel, notamment sur les coûts, l'approvisionnement énergétique et en matières premières, et les prix chez les consommateurs. L'adaptation de la production industrielle aux exigences de la transition écologique est aussi un axe fort que le CESER a pointé dans sa contribution « L'éco-industrie : une conception de l'éco-industrie au service du territoire ».

Après la crise COVID et les répercussions de la guerre en Ukraine, on constate depuis 2023 une baisse de la croissance, la réorganisation des chaînes de valeur, la montée en gamme de pays plutôt centrés sur les activités à plus faible valeur ajoutée jusqu'ici, la réapparition de tendances inflationnistes fortes, le besoin de financement de l'investissement des actions en faveur de la décarbonation de l'industrie et de son impact global sur l'environnement. Cela a replacé la problématique de la compétitivité au centre des préoccupations des entreprises industrielles et notamment des PME. L'objectif de la réflexion du CESER est d'identifier les clés de la compétitivité des entreprises industrielles en Auvergne-Rhône-Alpes c'est à dire les leviers de la compétitivité que le niveau régional peut actionner, dans une région marquée par un tissu industriel important, la diversité de ses activités industrielles, une présence de l'activité industrielle sur l'ensemble du territoire régional et l'existence d'un écosystème de formation, de recherche et d'innovation très riche.

Après avoir auditionné de nombreux acteurs, le CESER constate la volonté affirmée des dirigeants d'entreprises et de l'ensemble des acteurs de répondre aux enjeux et de porter des projets innovants, de transition affirmant une attitude positive dans un contexte difficile. Il propose un plan d'actions organisé autour de six piliers pour accompagner les efforts des acteurs et agir sur les leviers de compétitivité industrielles au niveau régional.

COMPÉTITIVITÉ | RÉINDUSTRIALISATION | STRATÉGIE INDUSTRIELLE | PRODUCTION INDUSTRIELLE | AUVERGNE-RHÔNE-ALPES INDUSTRIE | RÉGLEMENTATION | ÉNERGIE | FONCIER | INNOVATION | ATTRACTIVITÉ DE L'INDUSTRIE | EXPORT | MISE EN RÉSEAU | COOPÉRATIONS | FINANCEMENT | COMMANDE PUBLIQUE | DIALOGUE SOCIAL

Crédits photos : 123 RF

[ceser.auvergnerhonealpes.fr](https://ceser.auvergnerhonealpes.fr)



**CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / LYON**  
125 rue Smith – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 02  
T. 04 26 73 49 73

**CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / CLERMONT-FERRAND**  
59 Bd Léon Jouhaux – CS 90706 – 63050 Clermont-Ferrand Cedex 2  
T. 04.73.29.45.29