

## Les enjeux de l'innovation pour l'industrie : le regard d'un acteur économique

**Philippe JAN**

Directeur du Développement des Entreprises  
Chambres de Commerce et d'Industrie de Nantes et de Saint-Nazaire  
16, quai Ernest Renaud. BP 90 517  
44105 NANTES Cedex 4 (France)

**Résumé :** La région Pays de la Loire possède une économie dynamique, reposant sur une industrie forte et diversifiée. Les enjeux de l'innovation y sont vitaux, et les entreprises doivent donc innover dans toutes les directions : les produits, les technologies, les formations, les organisations, les échanges et coopérations.

**Mots-clés :** Pays de la Loire. Innovation. Industrie.

**Abstract :** The (enjeux) of innovation for industry : the opinion of an economic actor. The region of Pays de la Loire owns a dynamic economy, founded on a strong and diversified industry. The (enjeux) of innovation are (vitaux), and firms must innovate by all the possible ways : products, technologies, skillings, organizations, exchanges and cooperations.

**Key words :** Pays de la Loire. Innovation. Industry.

La région des Pays de la Loire, par les mutations qu'elle a connues depuis vingt ans, représente un exemple des enjeux de l'innovation dans l'industrie. Soumise à la nécessité de reconverter ou de faire évoluer son appareil productif, elle a vu ses entreprises miser sur la nouveauté sous de multiples formes. Avant de cerner ces enjeux, il convient de rapidement présenter une région beaucoup plus industrielle qu'on ne se la représente.

### I - UNE RÉGION D'INDUSTRIE MULTIFORME

Cinquième région française par la population et le PIB derrière l'Ile-de-France, Rhône-Alpes, PACA et le Nord-Pas-de-Calais, les Pays de la Loire représentent 3,2 millions d'habitants, 1,3 millions d'emplois, un taux de chômage régional de 8,3 % en mars 2004, (contre 9,8 % en France), et 88 000 établissements inscrits au RCS. Sa contribution de la région au PIB national est de 4,8 %. Les Pays de la Loire offrent une armature urbaine équilibrée. La métropole de Nantes-Saint-Nazaire (850 000 hab.) s'appuie sur un réseau de villes moyennes (Angers et Le Mans avec 300 000 habitants) et petites (Laval, Cholet, La Roche/Yon, Saumur, les Sables d'Olonne avec 30 000 à 60 000 habitants chacune). Au sein de la région des Pays de la Loire, la Loire-Atlantique concentre plus du tiers de la puissance régionale (plus du tiers de la population, de la valeur ajoutée, des établissements et de l'emploi).

Région d'échanges, les Pays de la Loire comptent 1 500 entreprises exportatrices qui vendent pour 80 milliards de francs de marchandises, essentiellement en Europe (73 %, dont 72 % pour l'Union Européenne), particulièrement au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne. Ce dynamisme qui s'appuie de plus en plus sur l'exportation des biens d'équipement professionnel mais aussi sur les industries agroalimentaires et l'automobile, classe la région au 8<sup>e</sup> rang français.

#### A - L'économie régionale

Si l'économie des Pays de la Loire s'est tertiaisée (62 % des emplois, 64 % de la valeur ajoutée), l'agriculture reste bien présente et le socle industriel important.

##### *1 - Agriculture et pêche*

Il s'agit de la deuxième région agricole française (après la Bretagne). Elle réalise 10 % de la production agricole française et représente 109 000 actifs permanents, avec une forte prédominance

des productions animales : 15,2 % de la production animale nationale, 6,3 % de la production végétale nationale. La région est le premier producteur de viande bovine et le 2<sup>e</sup> producteur de lait en France. Quant aux productions végétales (vins, fruits et légumes, semences -avec un pôle à Angers-), elles connaissent une bonne progression et dégagent de fortes valeurs ajoutées. La pêche joue également un rôle important. Elle assure 16 % de la production nationale avec une flotte de plus de 700 navires et 2 300 emplois.

## **2 - Industrie**

Avec 290 000 emplois (au 31.12.2001) les Pays de la Loire représentent la 4<sup>e</sup> région industrielle française après l'Ile-de-France, Rhône-Alpes et le Nord-Pas-de-Calais. Cette industrie, qui s'est développée sur l'ensemble des bassins de la région, s'appuie sur un socle agroalimentaire important, mais se caractérise aussi et surtout par une grande diversité. Celle-ci a d'ailleurs aidé la région à surmonter les crises conjoncturelles. La mécanique et la métallurgie, implantées très anciennement dans la région, restent présentes avec 54 000 salariés.

Les IAA (48 000 salariés) présentes sur tout le territoire régional s'appuient sur une agriculture forte. La région est leader dans les industries de la mode (29 000 salariés). L'électronique, l'informatique et le matériel électrique (25 000 salariés), sont représentés par des unités importantes de grands groupes. La plasturgie (17 000 salariés) est un secteur fortement stimulé par les industries de pointe telles que l'automobile (15 000 salariés), l'aéronautique (4 500), la navale (8 000), mais aussi par les industries de l'emballage, notamment pour l'agroalimentaire et pour le bâtiment. Le bois-ameublement (15 000 salariés) est un secteur fort dans lequel la région se classe au second rang français. Ces secteurs industriels reposent sur une part importante de PMI (68 % des entreprises industrielles de Loire-Atlantique sont des PME). Leur fort dynamisme a permis une croissance de l'emploi industriel en Pays de la Loire dans un contexte national de baisse.

## **3 - Les services**

L'offre de services régionale est diversifiée et Nantes Atlantique concentre une grande partie des services à caractère métropolitain. C'est le troisième pôle financier de France derrière Paris et Lyon avec une palette de compétences très larges dans ce domaine. Les technologies de l'information et de la communication sont bien développées (11<sup>e</sup> rang des départements français). La métropole abrite également des administrations centrales à vocation nationale comme les services centraux du ministère des Affaires étrangères et le casier judiciaire national. C'est également un pôle de santé et de recherche important. 2 200 chercheurs travaillent à Nantes Atlantique dans des domaines variés : santé, agroalimentaire, sciences des matériaux, génie électrique, construction navale.

Le transport et la logistique, points forts de l'économie régionale sont particulièrement présents sur la métropole avec, outre la présence des grandes infrastructures (ports, aéroports, gares) une forte concentration des compétences logistiques (manutention, entreposage, organisation du transport de fret, ...).

## **4 - Le tourisme**

Les Pays de la Loire, qui ont su conjuguer le développement économique à la mise en valeur d'un riche patrimoine naturel et architectural, bénéficient d'une forte attractivité grâce à une grande façade maritime (450 km) et des manifestations culturelles d'envergure (Le Puy du Fou, l'Orchestre National des Pays de la Loire...). L'équipement est développé : la capacité d'hébergement de qualité (563 000 lits dans le secteur marchand) se combine avec six centres de thalassothérapie, cinq palais des congrès et vingt-cinq golfs. Le tourisme représente globalement 51 000 emplois.

## **B - L'environnement régional de l'économie**

### *1 - Les infrastructures d'échange*

Outil de l'ouverture à l'international, Port Atlantique, le port de Nantes-Saint-Nazaire, 4<sup>e</sup> port français (après Marseille, Le Havre et Dunkerque) et 1<sup>er</sup> port français de la façade atlantique, a développé une offre de lignes régulières en direction des 5 continents. Son trafic était de 30 millions de tonnes en 2001. Passé en 3<sup>e</sup> position pour le trafic des conteneurs, les perspectives sont bonnes dans les céréales, le trafic roulier et les marchandises diverses. Port Atlantique s'affirme comme un acteur majeur de

l'activité internationale du Grand Ouest, avec plus de 5 000 emplois directs, 20 000 emplois induits et plus de 10 milliards de francs de valeur ajoutée. Le fret, c'est aussi 2 250 entreprises de transport routier de marchandises qui réalisent près de 60 millions de tonnes. Le fret SNCF représente 5 millions de tonnes.

## 2 - L'innovation

L'industrie bénéficie d'une véritable dynamique en recherche et en innovation (4e rang national pour les demandes de brevets), avec de nombreuses filières d'excellence, notamment en électronique, mécanique, agronomie, génie naval, grâce aux quatre technopoles, aux nombreux Centres Techniques et Centres de Ressources et l'appui des établissements d'enseignement supérieur.

## II - LES ENJEUX DE L'INNOVATION POUR L'INDUSTRIE

L'innovation est une condition nécessaire au développement des entreprises. Dans nos systèmes économiques ouverts, toutes les entreprises, en particulier industrielles, ne peuvent exister et durer que si elles créent de la valeur. Dès lors la question qui se pose au dirigeant de l'entreprise quelle que soit la taille ou l'activité de celle-ci, est : « *Comment créer de la valeur pour mon entreprise ?* »

En contexte concurrentiel, on distingue classiquement deux stratégies génériques qui permettent de créer et de conserver des avantages vis-à-vis des autres compétiteurs : les stratégies de maîtrise des coûts (ou de volume/prix), et les stratégies de différenciation.

La maîtrise des coûts consiste à rechercher une cible large, en profitant des effets d'échelle que procure cette situation pour réduire les coûts de l'entreprise. Il en résulte deux avantages pour l'entreprise : tout d'abord des profits supérieurs à la moyenne du secteur du fait des baisses de coûts de fabrication ; ensuite la création de barrières à l'entrée pour de nouveaux concurrents, en particulier du fait des investissements capitalistiques requis.

La différenciation consiste à imaginer des singularités sur des dimensions de l'offre particulièrement appréciées des clients. Ces différences peuvent porter sur le produit, sur le système de distribution, sur l'approche marketing... Cette stratégie permet à l'entreprise des marges supérieures (le client accepte de payer un prix plus élevé compte tenu de la valeur qu'il accorde à cette différence) ainsi qu'une protection vis-à-vis des concurrents, due notamment à la fidélité des clients.

Dans les deux stratégies génériques, on s'aperçoit que la capacité à imaginer et mettre en œuvre des solutions nouvelles est déterminante. La capacité d'innovation est donc, pour toutes les entreprises, un facteur clé de succès et une condition nécessaire à leur développement. Cette capacité s'appliquera plus particulièrement aux organisations et aux *process* dans des stratégies de volume/prix ainsi qu'aux produits et services associés dans des stratégies de différenciation

*Pourquoi cette exigence est-elle encore plus forte aujourd'hui ?*

Le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les entreprises a changé. Depuis les années 1980, notre économie est entrée dans une nouvelle phase qui se distingue des précédentes par deux familles de caractéristiques fortes. En premier lieu, la croissance des marchés est insuffisante pour "tirer" toutes les entreprises : l'offre est structurellement supérieure à la demande solvable, et les gains de productivité souvent supérieurs aux taux de croissance des marchés. Ces éléments font que chaque entreprise doit constamment "mériter" sa croissance par un renouvellement permanent et innovateur de ses avantages concurrentiels. Ensuite, l'entreprise est soumise à une turbulence croissante de l'environnement liée à l'accroissement de la complexité et des vitesses de mutation, la mutation de la consommation (prudence des consommateurs, évolution rapide de la demande, individualisation des demandes...), des marchés (concentration, mondialisation, globalisation, dérégulation, écologie...) et des acteurs (évolutions des entreprises, des réglementations (État, Europe...). Dans un tel contexte, les capacités d'anticipation et d'adaptation sont vitales pour les entreprises.

De plus, l'Europe occidentale, et la France en particulier, qui a développé pour ses habitants des offres sociales de haut niveau par rapport à tous les pays qui produisent à bas coûts, est confrontée à une contrainte supplémentaire. Incapable de se battre sur le plan des coûts, elles ne peuvent durablement assurer le maintien de leur modèle socio-économique que par la production de valeurs ajoutées nouvelles, basées pour l'essentiel sur une utilisation optimale de la matière grise (ce point a été particulièrement souligné par Christian Blanc, dans le rapport qu'il a produit au printemps dernier « pour un écosystème de la croissance »).

Naturellement, ces valeurs ajoutées nouvelles, si elles sont le fruit de la production des entreprises, ne sont possibles que dans une mise en synergie de tous les acteurs concernés : monde politique, recherche publique, aménageurs et développeurs des territoires...

Dans ce cadre économique décrit précédemment, quels sont les facteurs de succès pour les entreprises ? Aujourd'hui, dans ce contexte d'économie d'environnement, la **capacité à créer des différences** est vitale pour les entreprises. L'enjeu de l'innovation est donc une question de survie. La capacité à piloter une stratégie permanente d'innovation est donc un atout déterminant pour une entreprise. La pérennité des entreprises industrielles est aujourd'hui liée à leur capacité à mettre en œuvre avec plus d'efficacité que leurs concurrents une combinaison de pratiques et compétences distinctives. Parmi celles-ci, on peut citer le temps d'accès au marché, passant par une réaction plus juste et plus rapide que les concurrents, la proximité client (sur-mesure), la flexibilité (unités modulables), le partage entre cœur de métier et réseau de partenaires (interdépendance) ou encore la capacité à se créer soi-même les conditions de croissance de ses marchés (satisfaction des besoins secondaires : non finis, non connus, non récurrents).

À travers ces quelques pratiques, on devine que les enjeux de l'innovation pour les entreprises industrielles dépassent largement la dimension technologique. Bien sûr l'innovation-produit reste déterminante. La maîtrise d'une **avance technologique protégée** constitue un véritable atout commercial. Ainsi, dans le cadre des observations conduites par les CCI de Nantes et de Saint-Nazaire sur les entreprises industrielles de Loire-Atlantique, nous avons pu mettre en évidence une corrélation entre le rayon géographique d'action commerciale d'une entreprise et la détention de brevet. La maîtrise de connaissances techniques de pointe et la créativité sont donc des conditions nécessaires pour innover sur le plan technologique. Mais elles ne sont pas suffisantes pour déployer une stratégie d'innovation performante et durable, pour mieux développer une culture permanente de l'innovation partagée par toutes les composantes de l'entreprise. Pour cela l'entreprise doit engager des **évolutions d'ordre sociologique et organisationnelle**. S'agissant des entreprises industrielles et des PMI en particulier, un premier enjeu est celui du **renforcement des fonctions études et développement**. L'étude Industrie Loire-Atlantique 2002 montre que seule une entreprise sur deux dispose de cette fonction... et lorsque celle-ci existe, elle est de petite taille (75 % de ces cellules ont moins de 5 salariés, 1/3 ne dispose que d'une personne).

Mais ces évolutions concernent également de nouvelles méthodes de travail et l'appropriation d'outils et techniques telles que la **veille**<sup>(1)</sup>, l'ouverture au monde la recherche et la **pratique de la contractualisation** avec des laboratoires et les écoles, le montage de **partenariats avec d'autres entreprises** françaises mais aussi internationales, le **travail transversal en mode projet** au sein de structures verticales (les meilleures innovations se trouvent le plus souvent à la convergence de compétences et de points de vue plutôt que dans un approfondissement entre spécialistes de même domaine, la stimulation et l'organisation de la **créativité** en interne, la mobilisation de ressources financières et le montage de **solutions de financement** originales, la structuration des démarches d'**anticipation par la construction de scénarii** (démarche de prospective pour préparer les futurs possibles et les réactualiser en permanence), et tout ceci dans un cadre de plus en plus normé et contraint (réglementations, normes qualité, standard de tous ordres...).

Pour conclure, on s'aperçoit que la pérennité de nos modèles économiques occidentaux passe par la capacité de nos entreprises à mettre sur les marchés des produits et des services que d'autres ne savent pas proposer dans des conditions comparables. Il s'agit d'un enjeu pour chaque entreprise, mais aussi

d'un enjeu plus collectif autour duquel tous les acteurs de l'économie doivent se retrouver pour créer les conditions de l'innovation permanente. Dans leur projet stratégique "Nantes Atlantique 2015", les CCI de Nantes et de Saint-Nazaire, en tant qu'acteur du développement économique de ce territoire, ont inscrit l'innovation au cœur des priorités, en la qualifiant d'"innovation motrice". Concrètement, derrière cette ambition, les CCI engagent des actions sur plusieurs axes : création d'un observatoire des pratiques de l'innovation, formations à l'innovation, conseil et diagnostic spécialisé pour les entreprises dans la mise en place de projets d'innovation, soutien à la création d'interfaces entre laboratoires, enseignement supérieur et entreprises, aide à l'émergence et la constitution de nouveaux pôles de compétences (sécurité alimentaire, énergies nouvelles, matériaux, génie civil...), aux côtés des pôles actuels.

Relever le défi de l'innovation pour les entreprises industrielles est une préoccupation partagée par tous les décideurs économiques régionaux. L'ambition de Nantes-Atlantique est d'être une "métropole innovante". Certaines contributions de cette revue feront découvrir quelques-unes des traductions concrètes de ce concept.

### **Note**

1 - Ensemble de pratiques pour collecter, mutualiser, organiser, partager l'information.

