



HAL
open science

Comprendre la performance et le déclin des territoires d'industrie. Approche qualitative : Alsace Centrale.

Emmanuel Nadaud, Etienne Fouqueray

► To cite this version:

Emmanuel Nadaud, Etienne Fouqueray. Comprendre la performance et le déclin des territoires d'industrie. Approche qualitative : Alsace Centrale.. Université de Poitiers; La Fabrique de l'Industrie. 2021, 106 p. hal-04102368

HAL Id: hal-04102368

<https://hal.science/hal-04102368>

Submitted on 22 May 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COMPRENDRE LA PERFORMANCE ET LE DÉCLIN DES TERRITOIRES D'INDUSTRIE. APPROCHE QUALITATIVE

ALSACE CENTRALE

Emmanuel Nadaud

avec la collaboration d'Etienne Fouqueray

MAI 2021

Réalisé pour l'observatoire des Territoires d'industrie, projet financé par la Banque des Territoires, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, La Fabrique de l'industrie, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, et l'Assemblée des Communautés de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie. Il associe Régions de France, des chercheurs de l'université de Paris Nanterre et de l'université de Poitiers.



AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES



LES AUTEURS

Emmanuel NADAUD

Emmanuel Nadaud est économiste, consultant en développement territorial et dans l'accompagnement des projets d'innovation et chercheur associé à la Fédération de recherche Territoire de l'Université de Poitiers. Docteur en sciences économiques et qualifié aux fonctions de maître de conférences en sciences économiques et en aménagement du territoire, Emmanuel est spécialisé sur les questions de développement territorial et de gouvernance. Il possède une expertise dans l'analyse des dynamiques économiques territoriales en mobilisant une approche mixte associant analyse statistique et analyse qualitative. Cette approche permet de caractériser les contextes économiques locaux et d'identifier les problématiques de développement économique auxquelles les territoires sont confrontés. Il a récemment travaillé sur plusieurs territoires en Lorraine et en Nouvelle-Aquitaine (département de la Dordogne, zones d'emploi de Libourne, de la Vallée du Lot, de la Haute-Corrèze, de la Saintonge) qui ont d'une part alimenter la réflexion de la politique contractuelle régionale et ont donné lieu à des présentations dans des colloques nationaux et internationaux. À cela s'ajoute une expertise en matière de coopération territoriale liée à une expérience dans le montage, l'évaluation et le suivi de projets européens.

Etienne FOUQUERAY

Docteur en économie, Étienne Fouqueray exerce son activité en tant que chercheur indépendant pour le compte d'acteurs publics et privés (Ex : Établissement Public Territorial Est Ensemble, Observatoire socio-économique de la LGV SEA Tours Bordeaux, Coopérative UNICOQUE, Fédération des SCOP du BTP de Poitou-Charentes, Département de la Dordogne, Communauté de communes Mellois en Poitou, Territoire d'industrie Nord Poitou). Il est spécialiste de l'analyse des dynamiques économiques territoriales, de la modélisation de l'impact économique territorial des activités, et de l'évaluation des politiques territoriales d'emploi et de formation. Fort d'une expérience de près de 10 ans dans la conduite d'études économiques et de recherches-actions, ses compétences s'étendent de la problématisation d'un sujet au traitement des données (modélisation, économétrie, statistiques descriptives, cartographie), en passant par la conception et la réalisation d'enquêtes, et la rédaction de rapports et de synthèses à visée scientifique et non-scientifique. Qualifié en 2017 aux fonctions de maître de conférences en Sciences Économiques et en Aménagement de l'Espace – Urbanisme, il est par ailleurs chercheur associé au laboratoire RURALITES de la Faculté de Sciences Économiques de Poitiers et membre de la Fédération Territoires de l'Université de Poitiers.

SOMMAIRE

Résumé.....	5
1. Introduction.....	12
1.1. Contexte de l'étude	12
1.2. Objectifs de l'étude	12
1.3. Le programme Territoires d'industrie	13
1.4. Le territoire d'industrie Alsace Centrale	13
1.5. Liste des entretiens	16
2. Densité et diversité du tissu économique du centre Alsace.....	17
2.1. Comprendre la dynamique économique et sectorielle du territoire.....	17
2.2. Les activités économiques caractéristiques du territoire d'industrie Alsace Centrale	18
2.2.1. Les secteurs spécialisés	18
2.2.2. Les secteurs spécifiques	19
2.2.3. Les secteurs clés	19
2.3. L'effet local	22
2.3.1. Une hausse de l'emploi tiré par des effets locaux prédominants.....	22
2.3.2. Une spécialisation industrielle défavorable	23
2.4. Des zones d'emplois aux dynamiques multiples.....	26
2.5. Les grandes tendances du marché local du travail	29
3. Un tissu économique dense sans cohérence historique ou sectorielle.....	31
3.1. L'Alsace centrale, un espace géographique mal défini	31
3.1.1. Éléments de cadrage historique et topographique de l'Alsace centrale	31
3.1.2. La difficile définition de l'Alsace centrale.....	33
3.2. Un tissu industriel fait d'implantations	35
3.2.1. Le rôle déterminant de l'histoire politique et militaire.....	35
3.2.2. Une stratégie proactive d'industrialisation de l'Alsace et d'accompagnement des entreprises.....	36
3.2.3. Une spécificité culturelle et linguistique alsacienne	37
3.3. Caractéristiques et dynamiques du tissu industriel de l'Alsace centrale.....	40
3.3.1. Un tissu industriel sans cohérence sectorielle ni géographique	40
3.3.2. Une économie tournée vers l'international	44
3.3.3. Innovation et investissements : une orientation prononcée vers l'industrie 4.0	47
3.4. L'émergence de liens de coopération territoriale.....	51
3.4.1. La question de la reconnaissance du territoire « Alsace centrale » par les acteurs et leurs capacités à commencer une démarche collective	51
3.4.2. Des coopérations très orientées business.....	52

3.4.3.	Émergence d'une dynamique de mobilisation sur un critère territorial et la naissance du réseau interentreprises en Alsace centrale.....	54
3.4.4.	Un écosystème régional jugé efficace.....	56
3.4.5.	Regard critique sur le programme Territoire d'industrie.....	59
4.	Des activités et des trajectoires d'entreprises variées	62
4.1.	Diversité de trajectoires des entreprises des secteurs de la fabrication de machines, d'équipements et de matériels de transport	62
4.1.1.	Liebherr et la fabrication de pelles sur chenille pour la construction et l'extraction minière	63
4.1.2.	Merck-Millipore et la fabrication de produits et d'équipements pour les sciences de la vie	66
4.1.3.	Mécatherm et la valorisation des savoir-faire français en matière de boulangerie industrielle.....	68
4.1.4.	Des activités atypiques de matériels de transport et le fort déclin des sous-traitants automobiles.....	71
4.1.5.	En Conclusion	77
4.2.	Des activités agroalimentaires et brassicoles fragiles.....	78
4.2.1.	Vue d'ensemble et diversité des productions agroalimentaires en Alsace centrale	78
4.2.2.	La réorientation stratégique de Kronenbourg sous l'impulsion du groupe CARLSBERG ..	79
4.2.3.	La tradition alsacienne des confiseries et des chocolateries	80
4.2.4.	Tereos : la capacité de diversification et d'adaptation aux besoins du marché	82
4.2.5.	La fabrication d'aliments pour animaux de compagnie	83
4.2.6.	En conclusion.....	85
4.3.	La diversité des industries du travail du bois, du papier – carton et de l'ameublement.....	86
4.3.1.	La filière Bois en Alsace et la proximité de la forêt vosgienne.....	86
4.3.2.	Vue d'ensemble des secteurs du bois, du papier-carton et de l'ameublement en Alsace centrale	87
4.3.3.	La filière papier – carton pénalisée par une dynamique sectorielle négative	88
4.3.4.	La réussite industrielle et logistique du fabricant de cuisines SCHMIDT	93
4.4.	Les dynamiques contrariées des fabricants d'équipements électriques et électroniques ...	97
4.4.1.	La dynamique positive des matériels de distribution et de commande électrique.....	97
4.4.2.	La déprise des biens de consommation électriques traditionnels en Alsace centrale .	98
4.4.3.	La relative bonne santé des composants électroniques et des instruments scientifiques et techniques.....	100
4.4.4.	Une spécialisation du site alsacien de BÜRKERT associée à une montée en compétences	102
5.	Bibliographie	104

RÉSUMÉ

Le territoire d'industrie Alsace centrale est caractérisé par une densité et une diversité des activités industrielles qui sont issues d'implantations successives d'entreprises après la seconde guerre mondiale. Cette situation a abouti à la formation d'un tissu industriel sans cohérence géographique et sectorielle. Les activités clés du territoire sont nombreuses : la fabrication de machines équipements, la production de matériels de transport, les activités agroalimentaires et brassicoles, les industries du papier et du carton, la fabrication de meubles de cuisines et la fabrication de matériels électriques et électroniques. Les principales entreprises du territoire se nomment SCHMIDT, LIEBHERR, MERCK ou encore HAGER. Si l'industrie perd des emplois, la dynamique est moins marquée qu'au niveau national, signe d'une certaine résilience du tissu économique local (notamment sur les zones d'emploi de Sélestat et Molsheim-Obernai). L'Alsace centrale est un territoire qui dispose d'atouts forts qui expliquent les effets locaux positifs observés sur le territoire : une présence au cœur de l'Europe ; une forte proximité géographique et culturelle avec l'Allemagne ; une économie tournée vers l'international ; des entreprises à gouvernance familiale avec des perspectives de long terme ; une capacité d'investissement forte avec une préoccupation pour les technologies de l'industrie 4.0 ; l'émergence de coopérations sur un critère territorial.

Une certaine résilience de l'industrie en Alsace centrale

Une dynamique économique globale positive

Tous secteurs confondus, le territoire d'industrie Alsace Centrale est caractérisé par une faible croissance de 1,84 % du nombre d'emplois sur la période 2007-2016 (données RP, Insee). Cela représente une hausse en valeur absolue de 2 767 emplois sur la période 2007-2016. La croissance de l'emploi est positive et est supérieure à la dynamique observée à l'échelle de l'ensemble des territoires d'industrie en France (-0,24 % sur la même période) mais inférieure à la dynamique observée en France entière (+2,06 % sur la même période). L'emploi privé a connu, quant à lui, une baisse significative de -1,80 % sur la période 2007-2016 (données Acoess) avant de rebondir sur la période 2016-2018 avec une croissance de 3,15 %. En France, l'emploi privé a baissé de 2,3 % de 2007 à 2016 puis a augmenté de 3,03 % de 2016 à 2018. La hausse observée à l'échelle du territoire d'industrie est ainsi le résultat d'effets macroéconomiques positifs, d'effets locaux positifs et des effets de composition sectorielle très défavorables. Le territoire se caractérise ainsi par **un positionnement sectoriel défavorable**. La spécialisation du tissu économique impacte négativement le territoire. Cependant, **l'existence d'effets locaux positifs démontre qu'il existe des facteurs autres, dits résiduels, explicatifs de la dynamique de l'emploi à cette échelle territoriale**.

Une baisse significative mais une certaine résilience de l'emploi industriel

L'emploi industriel a baissé de 11,27 % sur le territoire d'industrie Alsace Centrale entre 2007 et 2016. Ceci représente **une destruction de 4 140 emplois**. Cette baisse est cependant inférieure à celle observée à l'échelle nationale (-15,44 % sur la même période). Le territoire d'industrie montre, de ce fait, une certaine résilience.

La baisse de l'emploi industriel est le fait d'une spécialisation sectorielle particulièrement défavorable (les spécialisations sectorielles expliquent 74 % de la dynamique industrielle du territoire). Cette baisse a été compensée pour partie par un effet macroéconomique et un effet territorial tous deux positifs. Ce dernier facteur témoigne de la **capacité du territoire à mieux résister à la crise de l'industrie** considérée dans son ensemble. Dit autrement, le territoire a su conserver une partie des emplois qui auraient dû être détruits dans un contexte industriel national très négatif. **L'effet local traduit ici une certaine résilience de l'industrie sur le territoire**.

Sur 16 secteurs industriels présents dans la nomenclature Naf A38, seuls 4 ont gagné des emplois sur la période 2007-2016 (*Fabrication de matériels de transport ; Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques ; Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution ; Industrie pharmaceutique*). Les 12 autres secteurs industriels ont perdu des emplois sur la même période. C'est notamment le cas des secteurs qui concentrent le plus d'emplois industriels sur le territoire (*Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac ; la Fabrication de machines et équipements*). Parmi les secteurs qui perdent des emplois, certains, comme la *Fabrication d'équipements électriques* ou le *Travail du bois, industries du papier et imprimerie*, se sont montrés résilients grâce à des effets locaux positifs permettant de limiter les pertes d'emplois.

Un territoire d'industrie aux multiples facettes

La difficile définition du centre Alsace

L'Alsace centrale, peine à se définir au-delà d'être un entre-deux entre le nord de l'Alsace (autour de Haguenau et Strasbourg) et le sud de l'Alsace (autour de Mulhouse) qui possèdent tous deux une identité et des spécialisations économiques inscrites sur le temps long. Le centre Alsace est ainsi un espace mal défini, un entre-deux compris entre Strasbourg et Colmar, sans identité propre apparente. Plusieurs acteurs locaux et régionaux, mobilisent l'idée d'un territoire de l'Alsace centrale, sans pour autant en donner la même définition : pour certains, l'Alsace centrale s'étend du nord de Mulhouse jusqu'à l'ouest de Strasbourg ; pour d'autres, elle est circonscrite autour de Sélestat. Le périmètre de l'Alsace centrale du programme Territoire d'industrie est encore différent de ceux mobilisés par les acteurs du territoire.

Des zones d'emplois aux dynamiques multiples

Le territoire d'industrie Alsace Centrale intègre 12 collectivités locales à cheval sur les zones d'emplois de Colmar, de Molsheim – Obernai, de Sélestat et, plus marginalement, de Strasbourg. Des différences significatives apparaissent entre ces zones d'emploi. La zone d'emploi de Molsheim – Obernai compte, par exemple, plus du double d'emplois industriels que celle de Sélestat. Les zones d'emploi de Molsheim-Obernai et Sélestat démontrent une certaine résilience du tissu industriel avec des baisses d'emplois moins fortes que ce qui est observé en moyenne en France (respectivement -11,2 % et -9 % entre 2007 et 2016 contre -15,3 % en France). Inversement, la zone d'emploi de Colmar a subi une perte d'emploi industriel de -22,7 % sur la même période. Enfin, l'emploi dans l'industrie a connu une croissance de 3,5 % sur la zone d'emploi de Sélestat entre 2016 et 2018 (+0,45 % au niveau national), tandis qu'il continuait de baisser sur les autres territoires.

Des taux de chômage structurellement inférieurs

L'analyse du taux de chômage sur le temps long à l'échelle du territoire d'industrie met en exergue des niveaux de chômage faible sur les trois principales zones d'emploi. Fin 2019, alors que le taux de chômage était établi autour de 8 % en France et dans la région Grand Est, le taux de chômage était seulement de 6,4 % dans les zones d'emploi de Sélestat et Colmar et de 5,3 % dans la zone d'emploi de Molsheim-Obernai. Dans un grand quart nord-est de la France au sein duquel de nombreux territoires industriels connaissent de grandes difficultés économiques et présentent des taux de chômage élevés, les zones d'emplois appartenant au territoire d'industrie Alsace Centrale se démarquent par leur faible niveau de chômage.

La diversité des activités en Alsace centrale

Les activités présentes sur le territoire peuvent être regroupées en plusieurs grands ensembles. Plusieurs secteurs d'activité clés du territoire sont le fait d'une seule entreprise qui possède un poids

très fort avec un ou plusieurs établissements localisés en Alsace centrale. Cette diversité des activités présentes sur le territoire peut être perçue comme une faiblesse liée à l'absence de cohérence industrielle sur le territoire ; elle constitue aussi un atout important permettant de mieux résister en cas de crise, expliquant probablement la capacité de résilience du territoire.

La fabrication de machines et équipements

La fabrication de machines et d'équipement regroupe des entreprises aux profils bien distincts. Les principales entreprises du secteur sont LIEBHERR spécialisée sur la fabrication d'engins pour la construction et l'extraction minière, MERCK-MILIPORE qui fabrique des équipements et des produits pour l'industrie pharmaceutique ou encore MECATHERM qui produit des lignes de production pour la boulangerie industrielle. Ce sont de grandes entreprises qui présentent pour caractéristique commune d'investir fortement sur le territoire. L'effet local positif observé est le fait des stratégies individuelles des grandes entreprises.

Les matériels de transport et la sous-traitance automobile

Les activités relevant de la production de matériels de transport associent des activités atypiques et un fort déclin des sous-traitants automobiles. Le territoire accueille quelques pépites industrielles tant en termes d'image que de technologie : BUGATTI, une entreprise alsacienne historique et un symbole de haute performance automobile qui s'est réimplantée en Alsace sur la volonté du groupe Volkswagen ; SAFRAN LANDING SYSTEMS, spécialisée sur les systèmes de freinage et d'atterrissage, qui est une héritière des spécialisations construites par le groupe MESSIER-BUGATTI ; MERCEDES TRUCKS, spécialisée dans la production de camions et véhicules spéciaux en petite série. Inversement, plusieurs secteurs ayant pour caractéristique d'être orientés vers la sous-traitance automobile sont en fort déclin (la fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission est par exemple celui ayant subi les plus fortes baisses d'emplois). Ces activités sont très dépendantes de la dynamique sectorielle globale. Les effets locaux apparaissent assez faibles.

L'industrie agroalimentaire et brassicole

L'agroalimentaire constitue un secteur clé du territoire. Néanmoins, il a subi de fortes baisses d'emplois et apparaît relativement fragile. La principale activité est la fabrication de bière avec la présence en Alsace centrale de l'entreprise Kronenbourg, qui a retrouvé une dynamique positive depuis son intégration au groupe CARLSBERG. Deux autres activités, comptant chacune une entreprise, constituent des secteurs clés sur le territoire : la fabrication de produits amylacés avec l'entreprise TEREOS ; la fabrication d'aliments pour animaux de compagnie avec l'entreprise MARS. Le secteur de la fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie, avec plusieurs entreprises de taille plus modeste, constitue également une spécificité du territoire. Les activités agroalimentaires et brassicoles du centre Alsace apparaissent, paradoxalement, à la fois fortes et fragiles. Elles regroupent des entreprises appartenant à de grands groupes, des leaders mondiaux dans leurs secteurs, mais restent soumises aux revirements du marché. Plusieurs secteurs disparaissent progressivement du territoire suite à la fermeture de la principale unité présente (c'est le cas, par exemple, de l'entreprise DELPIERRE fermée en 2021 et seule représentante du secteur de la transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques).

Les industries du travail du bois, du papier et du carton

Cet ensemble regroupe des activités aux activités et aux trajectoires diverses. Le volume d'emplois des secteurs bois, papier et carton apparaît relativement peu important en comparaison aux autres grands secteurs industriels du centre Alsace, atténuant de ce fait son poids stratégique pour le territoire. À

une échelle plus fine, seuls quelques secteurs présentent une spécificité forte sur le territoire : la fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique dont le seul représentant est l'entreprise HARTMANN ; la fabrication de papier et de carton avec 4 établissements appartenant aux entreprises RICOH, ROSSMANN et DS SMITH. Les dynamiques d'emplois observés sont corrélées aux dynamiques sectorielles nationales. Ainsi, les entreprises spécialisées la production de papiers et cartons à usages graphiques (c'est notamment le cas de RICOH sur le territoire) perdent des emplois ; celles spécialisées sur la production de papiers et cartons pour l'emballage et le conditionnement (ROSSMANN, DS SMITH) apparaissent assez stables dans le temps malgré des variations conjoncturelles ; celles spécialisées dans la production de papiers d'hygiène (HARTMANN) connaissent une croissance de l'emploi.

L'ameublement et la forte spécialisation du territoire sur la production de meubles de cuisine

La fabrication de meubles de cuisine est le secteur le plus spécifique du territoire. Le nombre d'emplois est 39 fois plus important sur le territoire qu'en moyenne ailleurs en France. La stratégie industrielle, logistique et commerciale de l'entreprise SCHMIDT qui compte plusieurs établissements sur le territoire explique la vitalité du secteur sur le territoire. L'entreprise familiale est fortement ancrée sur le territoire et a su mettre en place un modèle industriel et logistique efficace grâce au juste-à-temps et un réseau de partenaires de proximité. L'entreprise bénéficie de plus d'une forte croissance du secteur, renforcée encore par la crise sanitaire et la hausse des dépenses des ménages vers les équipements de la maison. Enfin, dans une moindre mesure, le secteur de la fabrication d'autres meubles et des industries connexes de l'ameublement est lui aussi surreprésenté sur le territoire (3,3 fois plus que sur le territoire national). La principale entreprise est ALSAPAN qui est notamment spécialisée sur la production de meubles en kit à destination d'Ikéo.

Les industries de l'électronique et de la fabrication d'équipements électriques

Cet ensemble accueille une variété d'entreprises aux dynamiques diverses. Le secteur le plus important est celui de la fabrication de matériel de distribution et de commande électrique avec deux entreprises importantes sur le territoire : HAGER et SOCOMEC. Le secteur gagne des emplois et constitue un secteur clé du territoire. Ensuite, le secteur plus traditionnel de la production de biens de consommation électriques rencontre de grandes difficultés. C'est notamment le cas de l'entreprise LEDVANCE spécialisée sur la fabrication d'ampoule et de lampes électriques qui a subi les changements de réglementation. Enfin, les secteurs des fabricants de composants électroniques et des instruments scientifiques et techniques apparaissent relativement en bonne santé. Ces secteurs regroupent des activités de fabrication de composants électromécaniques (STOCKO CONTACT), de composants électroniques (VILLELEC, ESTELEC) ou encore des instruments de mesure comme des capteurs pour le contrôle des fluides (BÜRKERT).

Un tissu économique dense sans cohérence historique ou sectorielle

L'Alsace centrale se caractérise par une forte diversité et une forte densité de son tissu industriel. Celui-ci ne présente pas de cohérence, ni historique, ni autour d'une filière. Il est fait d'implantations successives d'entreprises recherchant une porte d'entrée sur le marché français, du foncier et une main-d'œuvre qualifiée.

Un tissu industriel fait d'implantations

La formation du tissu économique centre Alsacien est atypique dans le sens où elle ne fait pas référence à la construction de spécialisations sur le temps long, mais est liée, d'une part, à la grande Histoire politique et militaire avec les conflits franco-allemands et, d'autre part, aux histoires individuelles d'entreprises et de familles alsaciennes et allemandes qui sont venues s'implanter sur le

territoire et se sont développées au fil du temps. Il n'est, dès lors, pas surprenant de retrouver en Alsace centrale un tissu industriel très hétérogène au sein duquel il n'existe pas de véritable cohérence. Les activités mises en œuvre par les entreprises clés du territoire sont toutes très différentes. Au sein d'un même secteur d'activité, les spécialisations sont très diverses si bien que l'analyse du tissu industriel centre alsacien bascule vite vers une analyse des stratégies de localisation et de développement des entreprises considérées individuellement.

Le rôle déterminant de l'histoire politique et militaire

L'histoire politique de l'Europe et les conflits militaires opposant la France et l'Allemagne ne sont pas sans incidences sur la formation du tissu économique de ces territoires, tant pour des raisons purement économiques qu'humaines et culturelles. Les entreprises françaises et allemandes, comme les citoyens, ont subi les changements de nationalité et ont dû s'adapter aux législations en vigueur dans chacun des États. D'autres ont aussi fait le choix délibéré de créer des sites des deux côtés de la frontière pour pénétrer les marchés nationaux et éviter les droits de douane pour la commercialisation de leurs produits.

Un facteur déterminant de la formation du tissu industriel centre alsacien est ainsi l'implantation de nombreuses entreprises allemandes en Alsace après la seconde guerre mondiale. Cette stratégie visait principalement à pénétrer le marché français et à contourner les droits de douanes en vigueur entre les deux pays. Les sites ont perduré, se sont développés et certains établissements constituent encore aujourd'hui les poids lourds du territoire. Les exemples sont nombreux et témoignent de l'attractivité de l'Alsace pour les entreprises allemandes au cours des années 1950, 1960 et 1970 : LIEBHERR à Colmar en 1961 ; MERCEDES-BENZ à Molsheim en 1967 ; HARTMANN à proximité de Sélestat en 1972 ; SCHMIDT à proximité de Sélestat en 1957 ; HAGER à Obernai en 1959 ; BÜRKERT à Strasbourg en 1957 puis à Triembach-au-Val en 1967. Ces implantations ont été accompagnées par une stratégie proactive des acteurs locaux et nationaux pour réindustrialiser l'Alsace après la Seconde guerre mondiale (avec notamment, en Alsace, la création de l'ADIRA, une agence de prospection internationale qui était en charge d'identifier, d'attirer et de faciliter l'implantation d'entreprises internationales).

Un territoire présentant des atouts multiples

Le territoire possède de nombreux atouts qui ont constitué des facteurs de développement après la Seconde guerre mondiale mais qui perdurent encore aujourd'hui. Après-guerre, l'Alsace possédait des atouts importants pour attirer et ancrer les entreprises sur son territoire : du foncier disponible et attractif, une main-d'œuvre qualifiée et engagée, un positionnement géographique au centre de l'Europe et la présence d'infrastructures de qualité. Au-delà, de nombreuses entreprises ont conservé un ancrage fort sur le territoire qui se traduit par des investissements importants. La forte internationalisation des entreprises du territoire (que ce soit au niveau de ses capitaux ou de ses marchés) et l'émergence de projets de collaboration et d'une dynamique partenariale sur le territoire constituent désormais des caractéristiques locales différenciatives.

Une forte spécificité culturelle

L'Alsace possède une forte spécificité culturelle et linguistique. Les implantations et le maintien des grandes entreprises, notamment allemandes, s'expliquent par une proximité géographique et culturelle alliée au souhait, après la seconde guerre mondiale, de pénétrer le marché français. La proximité géographique de l'Alsace avec l'Allemagne est couplée avec une forte proximité culturelle. L'Alsace se perçoit comme un territoire à part et valorise une double culture franco-allemande. La spécificité culturelle de l'Alsace est valorisée par les acteurs du territoire, au risque de tomber dans certains clichés, pour mettre en avant la qualité et le sérieux de sa main-d'œuvre, son engagement et

sa rigueur, tout en valorisant une créativité latine. Un élément plus tangible, enfin, de cette spécificité culturelle et de la proximité avec l'Allemagne est la langue. Il existe un dialecte alsacien, d'origine germanique, qui était parlé sur la quasi-totalité du territoire alsacien. Ce facteur a constitué un atout pour l'implantation des entreprises allemandes après la seconde guerre mondiale.

Un territoire au cœur de l'Europe

L'Alsace est un territoire frontalier qui se dessine verticalement le long du Rhin et de la frontière franco-allemande. Comme l'ensemble des territoires frontaliers français, l'Alsace est trop souvent perçue comme l'est de la France. Or, l'Alsace est un territoire situé au cœur de l'Europe. Elle appartient à l'Europe rhénane, un espace densément peuplé et fortement urbanisé qui s'étend approximativement de Londres à Milan. L'Alsace, au cœur de ce système urbain européen, est traversée par de nombreux flux. Du nord au sud, et inversement, le territoire est traversé par plusieurs grandes voies de communication : l'autoroute A35 qui traverse toute l'Alsace et qui se prolonge vers l'Allemagne au nord et vers la Suisse au sud, avec des flux très importants de camions en transit ; une autoroute fluviale avec le Rhin qui débouche sur la mer du Nord. Très aménagé côté français, le Rhin est longé par le grand canal d'Alsace. En centre Alsace, la zone portuaire et industrielle de Marckolsheim constitue un lieu stratégique pour les entreprises du territoire ; le train avec un réseau de transport collectif très dense. Le territoire est articulé autour d'une dorsale ferroviaire allant de Strasbourg à Bale en passant par Sélestat, Colmar et Mulhouse.

Une économie tournée vers l'international

L'Alsace centrale, mais d'une manière générale l'Alsace, possède pour caractéristique d'être très orientée vers l'international avec, d'une part, de nombreuses entreprises à capitaux étrangers (notamment allemands), et, d'autre part, une orientation de ces entreprises vers les marchés internationaux.

Toutes les études conduites à l'échelle de l'Alsace convergent vers l'idée d'une surreprésentation des groupes à capitaux étrangers en Alsace. De nombreuses entreprises étrangères, notamment allemandes (LIEBHERR, HARTMANN, HAGER, MERCEDES, BÜRKERT, etc.), sont en effet présentes en Alsace centrale, auxquelles s'ajoutent des groupes américains (MARS présent depuis 1967) ou d'autres nationalités (le groupe danois CARLSBERG par exemple, qui possède l'entreprise KRONENBOURG). Par ailleurs, les entreprises bénéficient d'un positionnement stratégique au cœur de l'Europe qui leur offre des débouchés plus importants mais aussi des sources d'approvisionnement plus variées.

Des entreprises à gouvernance familiale avec des visions de long terme

Plusieurs grandes entreprises allemandes, parmi les plus pourvoyeuses d'emplois en Alsace centrale, sont en totalité ou partiellement, sous le contrôle d'une famille. C'est, par exemple, le cas de LIEBHERR, d'HAGER ou encore de BÜRKERT dont l'actionnariat est à 100 % entre les mains de la famille des fondateurs. Le groupe MERCK est également sous gouvernance familiale avec 70 % du capital qui reste sous contrôle de la famille Merck. C'est également le cas de l'entreprise SCHMIDT, l'une des entreprises le plus dynamiques du territoire, où la 3e génération est actuellement à la tête de l'entreprise. Cette caractéristique offre des perspectives aux entreprises du territoire avec une préoccupation plus importante sur la croissance de long terme et le souci de transmission réussie aux générations suivantes.

Une forte capacité d'investissement et une orientation prononcée vers l'industrie 4.0

L'analyse qualitative a mis en lumière de nombreux investissements, réalisés ou en cours, au sein des entreprises du territoire. Il s'agit principalement d'investissements de process visant à moderniser

l'outil de production. Les investissements réalisés portent le plus souvent sur l'intégration des technologies innovantes classées sous l'appellation de l'industrie 4.0. : automatisation, digitalisation, intelligence artificielle, etc. La présence de nombreuses entreprises allemandes en Alsace et la proximité culturelle permettent un intérêt accru pour ces technologies de la part des entreprises locales facilitant leur introduction dans les process de production et permettant une meilleure acceptabilité sociale.

L'analyse qualitative démontre le rôle stratégique des investissements en innovation dans les stratégies d'entreprises en Alsace centrale. La recherche de la performance et la volonté de moderniser les outils de production conduisent les entreprises à investir massivement sur le territoire et à initier des processus de production flexibles reposant sur les méthodologies du *lean management* (c'est par exemple le cas chez SCHMIDT et MECATHERM). Les grandes entreprises du territoire (LIEBHERR, MERCK, HARTMANN, BÜRKERT) ont pour caractéristique commune d'avoir commencé des investissements importants sur le territoire ces dernières années.

Une valorisation des collaborations pour l'innovation

Si les acteurs mettent en avant une culture du dialogue, les logiques de coopération répondent plus de logiques de collaborations pour l'innovation dans une approche très orientée business qu'à une approche territoriale cherchant un certain optimum collectif. Les acteurs du centre Alsace s'inscrivent dans des logiques coopératives avec pour objectif de développer et faire émerger des projets d'innovation. Cette logique coopérative s'illustre, par ailleurs, par l'accompagnement proposé par les acteurs publics et para-publics. Il y a une forme de tradition d'accompagnement des activités économiques depuis l'après seconde guerre mondiale. Ces collaborations pour l'innovation dépassent cependant le seul cadre de l'Alsace centrale.

L'émergence de liens de coopération territoriale

L'analyse qualitative met en exergue un frémissement des liens de coopération sur le territoire de l'Alsace centrale. L'émergence d'une dynamique de mobilisation sur un critère territorial a donné naissance à un réseau interentreprises en Alsace centrale. Jusqu'à une période récente, il n'existait aucune dynamique collective en Alsace centrale reposant sur un critère territorial. En Alsace centrale, une réflexion a émergé en 2016-2017 sur une dynamique de mobilisation des entreprises. Cette réflexion s'est accompagnée d'une démarche des collectivités locales pour définir une feuille de route de développement économique avec le constat que chacun travaillait dans son coin et qu'il y avait le souhait de développer les collaborations entre les techniciens des collectivités. L'idée d'un réseau interentreprise est née dans ce contexte et du constat que des grandes entreprises sont présentes sur le territoire (HARTMANN, BÜRKERT, SCHMIDT, etc.) et qu'il existe un intérêt à structurer une dynamique collective en dehors de Strasbourg. En centre Alsace, il y a l'idée de s'appuyer sur les acteurs du territoire pour faire émerger des besoins et des thématiques communes de travail. Il y a un souhait et un besoin de partager les expertises et les expériences et surtout mieux se connaître. Les confinements liés à la crise sanitaire en 2020 ont constitué le ciment du réseau interentreprises tout juste créé. Des actions spécifiques ont été mises en place pendant cette période. Une réflexion plus large sur le sens du collectif a été lancée.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte de l'étude

La note de Carré, Levratto et Frocrain (2019) sur l'analyse de la disparité des territoires industriels met en exergue un certain nombre d'éléments pour comprendre **la performance et le déclin des territoires industriels**. Parmi les enseignements tirés de ce travail, par ailleurs observés également dans d'autres travaux de recherche, nous notons en premier lieu **l'hétérogénéité des territoires face à la création d'emplois**. Les auteurs soulignent la grande **diversité des dynamiques territoriales** de création et de destruction d'emplois au cours de la période 2009-2015. Il n'existe ainsi pas un modèle de développement commun à tous les territoires. Tenir compte de la diversité des contextes territoriaux s'avère dès lors indispensable pour comprendre la situation relative des territoires, et plus encore de ceux dits industriels. De plus, il est démontré que l'industrie est une activité qui capte des revenus extérieurs avec un effet d'entraînement sur le reste de l'économie. **L'impact économique territorial** des activités industrielles est fort. L'industrie est une activité marchande exportatrice qui génère des flux financiers entrants importants pour les territoires. Elle a un effet positif sur les activités dites présentes grâce aux effets induits qu'elle génère. Enfin, les auteurs témoignent de **l'importance de l'effet local** dans le cas des activités industrielles. Ils font l'hypothèse que celui-ci découle pour partie de l'existence de coopérations ou d'interdépendances entre les territoires. Les auteurs tissent les prémices de **l'existence d'interdépendances fortes entre les territoires** en la liant avec la question de la performance des territoires. La prise en compte des interdépendances apparaît dès lors comme un élément essentiel de l'analyse des processus de développement des territoires.

Après un premier travail de classification quantitative des zones d'emploi françaises en fonction de leur dynamique industrielle, nous avons identifié plusieurs territoires d'industrie ayant des caractéristiques spécifiques¹, notamment du point de vue des effets locaux à l'origine de ces spécificités. Le territoire d'industrie Alsace centrale ressort de cette sélection. L'objectif de cette recherche est d'approfondir l'analyse des dynamiques à l'œuvre sur le territoire par un travail qualitatif de terrain auprès d'acteurs économiques, principalement des dirigeants d'entreprises.

1.2. Objectifs de l'étude

L'analyse statistique de l'évolution de l'emploi industriel dans les zones d'emploi françaises a mis en exergue une spécificité industrielle importante sur les zones d'emploi de Molsheim – Obernai, Sélestat et Colmar. Les deux premiers présentent des effets territoriaux positifs démontrant une certaine résilience du territoire et l'existence de facteurs locaux spécifiques au territoire. Inversement, la zone d'emploi de Colmar est pénalisée par des effets locaux négatifs. La zone d'emploi de Sélestat, pourtant la plus petite des trois, apparaît comme celle pour laquelle les effets locaux positifs sont le plus durable dans le temps.

À partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des acteurs du territoire (dirigeants d'entreprises et d'institutions publiques et parapubliques), nous cherchons à nourrir les objectifs suivants :

- (1) **Comprendre l'effet local** – positif pour Sélestat, positif puis négatif pour Molsheim – Obernai et négatif pour Colmar – observé dans le travail statistique à partir de la méthode ASR

¹ Fouqueray, 2020, « Note méthodologique pour l'identification des territoires d'industrie à étudier ». <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/a-la-recherche-des-territoires-dindustrie-a-effet-local-dominant/>

permettant de distinguer dans les dynamiques d'emplois territoriales ce qui relève des effets macroéconomiques, des effets sectoriels et des effets locaux. ***Ce premier objectif constitue l'axe central de notre travail et a servi de fil rouge lors des entretiens menés auprès des acteurs locaux.***

- (2) Apporter **des connaissances sur le fonctionnement du tissu industriel en Alsace centrale** en cherchant à identifier les chaînes de valeur et les chaînes d'approvisionnement dans lesquelles les entreprises du territoire sont inscrites, ainsi que leur stratégie en matière d'innovation et de ressources humaines. L'objectif est de mettre en exergue des faits saillants et des caractéristiques spécifiques aux acteurs économiques de l'Alsace centrale.
- (3) Comprendre la **dynamique interterritoriale et les jeux d'acteurs**. Nous chercherons à identifier des liens économiques et institutionnels entre les acteurs des territoires parties prenantes du programme territoire d'industrie Alsace Centrale. D'une manière plus générale se pose la question de la capacité du territoire d'industrie de s'inscrire dans une démarche partenariale qui permettrait un développement conjoint favorable à l'ensemble des territoires et des acteurs.
- (4) **L'effet Covid-19**. L'actualité récente amène à interroger l'impact de la crise économique et sanitaire sur la dynamique économique du territoire. À titre exploratoire, des informations pourront être collectées au regard de cette problématique.
- (5) **Comprendre l'ancrage territorial** et le rapport entre les multinationales et le territoire. Cela questionne l'ancrage des activités économiques, le risque de nomadisme des entreprises et les effets territoriaux de la conjoncture internationale.

1.3. Le programme Territoires d'industrie

Le programme Territoires d'industrie vise à apporter des réponses concrètes aux enjeux de soutien à l'industrie : développement des compétences dans les bassins d'emploi, mobilité des salariés, disponibilité du foncier pour s'implanter ou s'agrandir, etc. Il s'agit d'un programme national présenté comme « une stratégie de reconquête industrielle par les territoires ».

Le programme s'articule autour de 4 enjeux majeurs : i) favoriser l'attractivité des territoires et des métiers de l'industrie ; ii) faciliter la formation, le recrutement et la mobilité des salariés afin de répondre aux besoins en main-d'œuvre des entreprises ; iii) accompagner les entreprises et les territoires dans les transitions numérique et écologique ; iv) accélérer les procédures administratives. Les Territoires d'industrie sont des intercommunalités ou des groupes d'intercommunalités. Ils sont caractérisés, par définition, par une surreprésentation des activités industrielles avec « une forte identité et un savoir-faire industriel ». 148 territoires ont été labellisés.

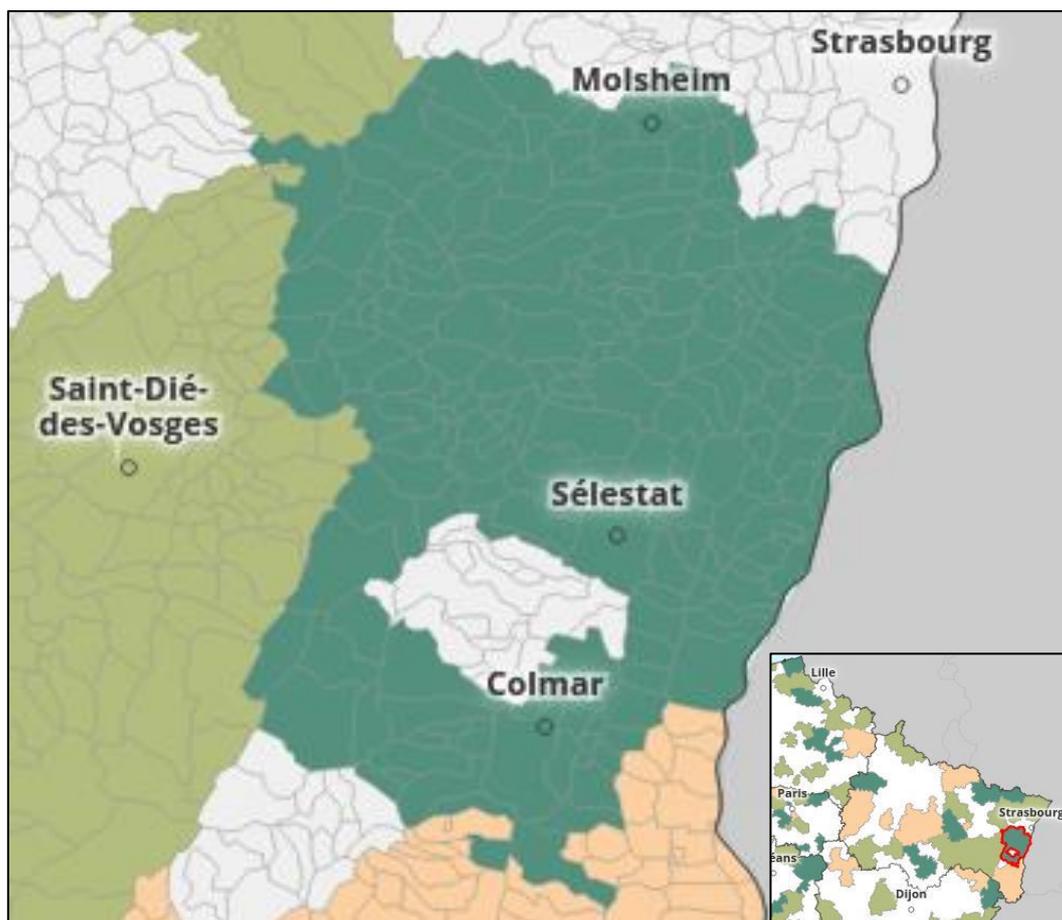
Dans ce cadre, il existe un ensemble de dispositifs d'accompagnement, dont la mise en place d'un observatoire des territoires d'industrie. Celui-ci vise à apporter des éléments d'analyse sur les territoires industriels en France. Si nombre d'entre eux rencontrent des difficultés importantes, nous faisons le constat de leur hétérogénéité. Certains, comme le cognaçais, présentent par ailleurs une dynamique de création de richesses et d'emplois positive ces dernières années.

1.4. Le territoire d'industrie Alsace Centrale

Le territoire d'Industrie Alsace Centrale est localisé au cœur de l'Alsace le long de la frontière allemande, du sud de Strasbourg jusqu'au nord-est du parc naturel régional des Ballons des Vosges. Le territoire d'Alsace Centrale se caractérise par des atouts importants : un positionnement Central entre Strasbourg et Mulhouse et la présence d'infrastructures de transport de qualité dans le sens Nord-Sud.

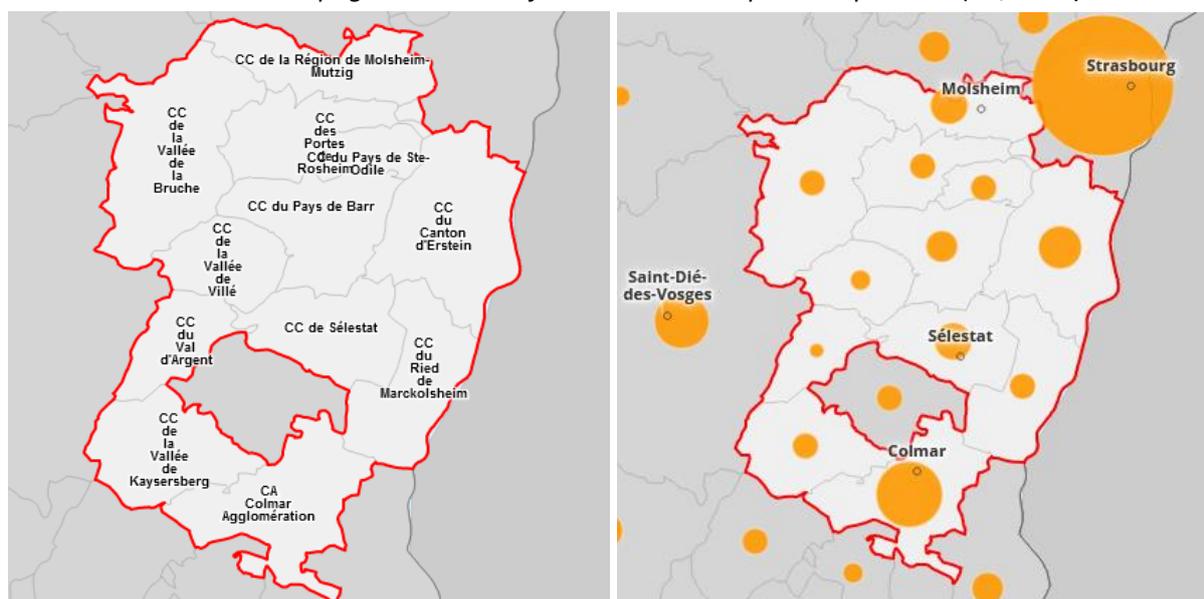
Il regroupe 12 intercommunalités : la CC du Canton d'Erstein ; CC de la Région de Molsheim-Mutzig ; CC du Pays de Barr ; CC du Pays de Sainte-Odile ; CC de la Vallée de la Bruche ; CC des Portes de Rosheim ; CC de Sélestat ; CC du Ried de Marckolsheim ; CC de la Vallée de Villé ; CC du Val d'Argent ; CA Colmar Agglomération ; CC de la Vallée de Kaysersberg.

Carte 1 : Territoire d'Industrie Alsace Centrale (ANCT 2020, Observatoire des territoires)



Carte 2 : Territoire d'Industrie Alsace Centrale par EPCI (ANCT 2020, Observatoire des territoires)

Découpage administratif des EPCI Population par EPCI (RP, 2017)



Le contrat du Territoire d'industrie « Alsace Centrale » s'articule autour de quatre priorités, en réponse à autant de problématiques intrinsèques au territoire d'Alsace Centrale : i) le développement des énergies renouvelables en réponse au défi du réchauffement climatique, inscrit dans l'ambition de faire de la Région Grand Est une région zéro carbone à l'horizon 2050 ; ii) l'exploitation de l'ensemble friches (industrielles, militaires, hospitalières...), et de l'ensemble des terrains identifiés pour accueillir une activité économique ; iii) le soutien des actions de développement collaboratif, en réseau, la mutualisation de ressources, dans l'objectif de renforcer le tissu économique industriel local ; iv) le développement des mobilités alternatives en réponse à la problématique des réseaux de transport insuffisamment développés sur le territoire, et ce tant pour les personnes que pour les marchandises.

Nous reviendrons dans le corps de notre document sur le pilotage et la mise en œuvre du programme Territoire d'industrie en Alsace Centrale. Nous consacrons également un point particulier sur la question du périmètre de l'Alsace centrale.

1.5. Liste des entretiens

	NOM	ENTREPRISES / ORGANISATIONS	FONCTION	EFFECTIFS	VILLE
1	Monique JUNG	ADIRA	Directrice « développement entreprises et territoires »	20 à 49 salariés	Mulhouse
2	Frédéric PAPELARD	CCI Alsace Eurométropole	Conseiller Industrie	-	Strasbourg
3	François LOOS	Homme politique	Conseiller régional d'Alsace 1992-2010, Député 1993-2002 et 2007-2011, Ministre délégué à l'Industrie 2005-2007	-	Strasbourg
4	Julien MICHAUX	Communauté de communes de Sélestat	Chargé de mission développement économique	100 à 199 salariés	Sélestat
5	Nicolas LOQUET	Région Grand Est, Maison de la région de Sélestat	Directeur de la Maison de la Région de Sélestat	-	Sélestat
6	Sophie JAMBON	Région Grand Est, Maison de la région de Sélestat	Cheffe du service Développement Territorial	-	Sélestat
7	Patrick REIMERINGER	BÜRKERT	Directeur Général, Référent industriel Territoire d'industrie	100 à 199 salariés	Triembach-au-Val
8	Anne LEITZGEN	SCHMIDT	Présidente du groupe SCHMIDT	1 000 à 1999 salariés	Lièpvre
9	Sébastien LEDUC	ADIRA	Responsable compétitivité des entreprises et dynamique des territoires	20 à 49 salariés	Mulhouse
10	Stephan KOHLER	LIEBHERR-France	Adjoint à la direction générale production	1 000 à 1999 salariés	Colmar
11	Alban VILLAUME	LIEBHERR-France	Responsable de la communication	1 000 à 1999 salariés	Colmar
12	Marc VILLE	MECATHERM	Directeur général	250 à 499 salariés	Barembach
13	Sylvain DORSCHNER	Grand E-Nov	Directeur général Grand E-Nov	50 à 99 salariés	Mulhouse
14	Thomas AMSTOUTZ	Grand E-Nov	Chef de projet Industrie du Futur	50 à 99 salariés	Mulhouse

Les propos cités « entre guillemets » dans le texte sont, en l'absence d'auteurs dûment cités, des verbatim issus des entretiens que nous avons réalisés. Il s'agit d'une reproduction intégrale des propos prononcés par l'interviewé dans le souci d'un compte rendu fidèle. Par souci de confidentialité, les sources ne sont pas citées. Nous remercions l'ensemble des personnes ayant accepté notre sollicitation pour la qualité des échanges.

2. DENSITÉ ET DIVERSITÉ DU TISSU ÉCONOMIQUE DU CENTRE ALSACE

L'objectif de notre travail est, avant tout, d'apporter des éléments qualitatifs de compréhension de la dynamique économique des bassins économiques de Molsheim – Obernai et, Sélestat et Colmar. Ce travail qualitatif requiert néanmoins un premier travail statistique des secteurs clés du territoire et d'identification des dynamiques sectorielles. Nous caractérisons, dans cette première section et pour ces dernières, les effets à l'œuvre en soulignant l'existence d'effets locaux prédominants pour certains secteurs d'activité.

Le Centre Alsace apparaît comme un espace très dense sur le plan industriel avec la présence de nombreux secteurs clés et d'entreprises spécialisées dans des activités très diverses.

2.1. Comprendre la dynamique économique et sectorielle du territoire

L'objet de la présente section n'est pas de proposer une présentation statistique détaillée – cela n'est pas l'objectif du rapport – mais d'introduire les secteurs clés et la présence d'effets locaux significatifs sur le territoire d'industrie Alsace Centrale. Nous proposons pour cela, dans un premier temps, une analyse à l'échelle du territoire d'industrie. Nous focalisons notre attention sur les secteurs industriels caractéristiques du territoire.

Nous identifions, en premier lieu, les secteurs clés du territoire. Ce sont les secteurs qui sont surreprésentés sur le territoire en termes d'emplois. Il s'agit des secteurs dont la part dans l'emploi total est supérieure sur le territoire à ce qui est observé à une échelle territoriale plus large, le plus souvent la France. Ce travail est mené à plusieurs niveaux de la nomenclature d'activité française : NAF A38, NAF A88 et NAF A732. Nous mobilisons également deux sources de données : les données issues du recensement de la population de l'Insee et les données produites par l'Urssaf collectées auprès des employeurs (données AcoSS). Ces sources de données sont complémentaires (la première regroupe l'ensemble des emplois tandis que la seconde, plus précise d'un point de vue sectoriel, se concentre uniquement sur l'emploi salarié privé mais exclut l'agriculture).

Nous mettons par la suite en avant les effets locaux en utilisant une analyse structurelle-résiduelle (ASR), également appelée *Shift-Share Analysis*. Ce travail statistique conduit à décomposer la dynamique de l'emploi observé sur un territoire en trois facteurs et mettre ainsi en lumière les effets intervenant dans l'évolution de l'emploi sur le territoire : i) des effets macro-économiques (*National Share*) qui mesurent l'évolution de l'emploi du territoire liée à l'évolution de l'emploi constatée sur un territoire de référence plus large, le plus souvent le territoire national dans le cas français ; ii) des effets de composition (*Industrial Mix*) qui sont liés à la composition sectorielle du territoire. Ils mesurent l'évolution de l'emploi liée à la structure sectorielle du territoire ; iii) des effets géographiques ou résiduels (*Regional Shift*) qui comptabilisent tous les effets non expliqués par la dynamique macroéconomique et la spécialisation sectorielle. Ils mesurent la part de l'évolution de l'emploi liée à d'autres facteurs. On parle ici plus communément d'effet local ou d'effet Territoire. L'effet local intègre des éléments nombreux, propres à l'histoire et aux spécialisations économiques des territoires. L'effet local peut être positif. Dans ce cas, soit il a un effet entraînant sur l'économie (la dynamique locale est supérieure à ce qu'elle devrait être si elle suivait la dynamique nationale), soit il démontre une capacité de résilience du territoire (l'économie locale résiste mieux que l'économie nationale). L'effet local peut aussi être négatif. Dans ce cas, les caractéristiques territoriales présentent un effet de ralentissement (la dynamique est inférieure à ce qu'elle devrait être) ou un effet aggravant (la dynamique à la baisse est encore plus marquée) pour le territoire.

2.2. Les activités économiques caractéristiques du territoire d'industrie Alsace Centrale

Identifier les secteurs clés d'un territoire requiert une lecture en trois étapes. Nous identifions tout d'abord les secteurs spécialisés, c'est-à-dire les secteurs qui pèsent le plus dans l'emploi d'un territoire. Nous identifions ensuite les secteurs spécifiques, à savoir les secteurs qui pèsent plus sur le territoire d'étude que ce qu'ils pèsent sur un ensemble de référence plus large, ici le territoire national. Ces deux indicateurs, aussi intéressants soient-ils, présentent des limites lorsqu'ils sont analysés séparément. Le premier, comme nous le verrons par la suite, tend à faire ressortir les mêmes secteurs d'activité sur l'ensemble des territoires. Le second permet d'identifier des « petits » secteurs mais présente aussi pour limite de faire ressortir parfois des secteurs employant très peu d'individus, et étant par conséquent non significatifs. Le croisement des deux indicateurs fait émerger une liste de secteurs clés : des secteurs qui sont à la fois spécialisés (qui emploient un nombre d'individus important) et spécialisés (qui emploient un nombre d'individus supérieur à ce qu'ils emploient en France entière). Du fait du spectre de notre étude, nous identifierons les secteurs clés relevant de l'industrie.

2.2.1. Les secteurs spécialisés

6 secteurs totalisent plus de 50 % des emplois sur le territoire d'industrie Alsace centrale (Données Insee, Recensement de la population 2016). Comme dans de nombreux autres territoires, le secteur *Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles* est le premier pourvoyeur d'emplois (15 % de l'emploi total). Plusieurs secteurs tournés vers l'humain, du soin à l'éducation, sont également très présents au sein du tissu économique. Il s'agit des secteurs *Activités pour la santé humaine* (8 %), *Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement* (7 %), et *Enseignement* (6 %). Enfin, les secteurs *Construction* (7 %) et *Administration publique* (8 %) figurent à l'instar de leur position sur l'ensemble du territoire national parmi les secteurs qui emploient le plus de personnes sur le territoire.

Tableau 1 : Les secteurs les plus spécialisés du territoire d'Industrie Alsace centrale en 2016 (données RP, NAF A38)

Secteur d'activité, libellé A38	Nombre d'emplois	Indice de spécialisation
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	22666	15 %
Activités pour la santé humaine	12621	8 %
Administration publique	12563	8 %
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement	11298	7 %
Construction	10991	7 %
Enseignement	9 264	6 %

Le secteur industriel qui emploie le plus de personnes sur le territoire est le secteur *Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac* avec 3,67 % du total des effectifs du territoire d'industrie. Viennent ensuite la *Fabrication de machines et équipements* (2,89 %) et la *Fabrication d'équipements électriques* (2,41 %)

2.2.2. Les secteurs spécifiques

Dix-sept secteurs sont surreprésentés dans l'économie du territoire par rapport à la place qu'ils occupent dans l'économie nationale. 12 d'entre eux sont des secteurs industriels. De nombreux secteurs industriels (selon ici la nomenclature Naf A38) apparaissent surreprésentés sur le territoire d'industrie Alsace centrale. Les secteurs le plus spécifiques sont la *Fabrication d'équipements électriques*, la *Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)*, et le *Travail du bois, industries du papier et imprimerie*. Ces trois secteurs sont respectivement 6 fois, 4,5 fois et 2,4 fois plus présents dans l'économie du territoire qu'ils ne le sont dans l'économie française. 9 autres secteurs industriels apparaissent surreprésentés sur le territoire avec une part de l'emploi entre 1 et 2 fois supérieur à ce qui est observé à l'échelle nationale.

Tableau 2 : Les secteurs industriels spécifiques du territoire d'Industrie Alsace Centrale en 2016 (données RP, NAF A38)

Secteur d'activité, libellé A38	Nombre d'emplois	Indice de spécificité
Fabrication d'équipements électriques	3 698	6,03
Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)	4 523	4,51
Travail du bois, industries du papier et imprimerie	2 867	2,44
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	1 273	1,78
Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure	1 162	1,73
Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements	2 949	1,72
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	5 622	1,64
Industrie pharmaceutique	796	1,62
Fabrication de matériels de transport	2 887	1,47
Métallurgie et fabrication de produits métalliques à l'exception des machines et des équipements	2 754	1,24
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques	1 658	1,09
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	1 175	1,07

Cette première lecture met en exergue l'importance de l'industrie sur le territoire avec de nombreux grands secteurs industriels surreprésentés sur le territoire Alsace Centrale. Elle questionne néanmoins la spécialisation sectorielle du territoire avec un tissu économique très diffus. En effet, la majorité des secteurs pèsent peu dans l'emploi. Aucun secteur ne semble réellement ressortir à cette échelle d'analyse.

2.2.3. Les secteurs clés

Nomenclature agrégée A38

Sept secteurs apparaissent comme des secteurs clés pour le territoire. Seuls deux sont des secteurs industriels qui nous intéressent ici tout particulièrement : la *Fabrication de machines et équipements* et *Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac*. La liste des secteurs clés fait apparaître enfin des secteurs très spécialisés mais peu spécifiques : *Activités pour la santé*

humaine ; Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; Construction ; Agriculture, sylviculture et pêche et Hébergement et restauration. L'indice de spécificité de ces secteurs non-industriels est certes supérieur à 1 mais se révèle peu significatif *in fine*.

Tableau 3 : Les secteurs clés du territoire d'Industrie Alsace centrale en 2016 (données RP, NAF A38)

Secteur d'activité, libellé A38	Nombre d'emplois	Classe (Spécialisation – Spécificité)
Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)	4 523	1-4
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	5 622	1-2
Activités pour la santé humaine	12621	4-1
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	22666	4-1
Construction	10991	3-1
Agriculture, sylviculture et pêche	4 437	1-1
Hébergement et restauration	6 322	1-1

À ce stade, **deux secteurs industriels sont identifiés comme des secteurs clés (Naf A38)** sur le territoire d'industrie Alsace centrale :

- **Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)**
- **Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac**

Nomenclature fine A732

Une étude plus approfondie des données AcoSS sur l'emploi privé (nomenclature d'activité A732) permet d'affiner nos résultats. Ceux-ci se concentrent sur les secteurs industriels. **46 secteurs apparaissent à la fois spécialisés et spécifiques**, ce qui traduit une part dans l'emploi local supérieur à la moyenne et une part dans l'emploi local supérieur à ce qui est observé en moyenne à l'échelle nationale. Une approche plus stricte de la lecture des secteurs clés réduit le nombre de secteurs clés à 14. La lecture de l'analyse des secteurs clés confirme la grande diversité du tissu industriel local. Établir une typologie des secteurs s'avère relativement complexe de ce fait.

Tableau 4 : Les secteurs industriels clés du territoire d'Industrie Alsace centrale en 2018 (données AcoSS, NAF A732, Spécialisation > 1 et Spécificité > 1)

Secteur d'activité, libellé A732	Nombre d'emplois	Indice de spécificité	Classe (Spécialisation – Spécificité)
31.02Z Fabrication de meubles de cuisine	1 599	39,45	4-4
28.92Z Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction	1 809	37,36	4-4
11.05Z Fabrication de bière	748	24,45	3-4
28.29B Fabrication d'autres machines d'usage général	1 536	21,70	4-4
17.22Z Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique	720	19,58	3-4
27.12Z Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique	2 709	14,73	4-4
17.12Z Fabrication de papier et de carton	1 219	14,03	4-4

29.20Z Fabrication de carrosseries et remorques	1 441	9,86	4-4
25.92Z Fabrication d'emballages métalliques légers	428	9,30	2-4
27.40Z Fabrication d'appareils d'éclairage électrique	578	8,19	2-4
28.15Z Fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission	515	6,99	2-3
25.99B Fabrication d'autres articles métalliques	400	4,20	2-2
10.82Z Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie	420	3,63	2-2
22.29A Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques	683	3,10	3-2

Parmi les grands secteurs identifiés en Naf A38, plusieurs sous-secteurs ressortent comme des secteurs clés en Naf A732. Les deux grands premiers secteurs font apparaître plusieurs spécialisations industrielles fines sur le territoire.

- **Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)**
 - 28.92Z Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction
 - 28.29B Fabrication d'autres machines d'usage général
 - 28.15Z Fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission
 - 28.93Z Fabrication de machines pour l'industrie agroalimentaire
 - 28.11Z Fabrication de moteurs et turbines, à l'exception des moteurs d'avions et de véhicules
- **Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac**
 - 11.05Z Fabrication de bière
 - 10.82Z Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie
 - 10.62Z Fabrication de produits amylacés
 - 10.92Z Fabrication d'aliments pour animaux de compagnie

Viennent ensuite de nombreux secteurs qui paraissent le plus souvent, à première lecture, relativement isolés.

- **Industrie du papier et du carton**
 - 17.22Z Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique
 - 17.12Z Fabrication de papier et de carton
- **Fabrication d'équipements électriques**
 - 27.12Z Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique
 - 27.40Z Fabrication d'appareils d'éclairage électrique
- **Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements**
 - 25.92Z Fabrication d'emballages métalliques légers
 - 25.99B Fabrication d'autres articles métalliques
- **Autres secteurs clés isolés**
 - 31.02Z Fabrication de meubles de cuisine
 - 29.20Z Fabrication de carrosseries et remorques
 - 22.29A Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques

Le tissu industriel local apparaît extrêmement dense avec de très nombreux, grands et petits, secteurs considérés comme des secteurs clés. À ce stade, le tissu industriel regroupe un patchwork d'activités très différentes, sans qu'il soit possible de dire, de par la seule analyse statistique, s'il existe une cohérence d'ensemble : spécialisation cognitive autour de certaines compétences, logique de filière, etc.

2.3. L'effet local

2.3.1. Une hausse de l'emploi tiré par des effets locaux prédominants

Le territoire d'industrie Alsace Centrale est caractérisé par une faible croissance de 1,84 % du nombre d'emplois sur la période 2007-2016 (données RP, Insee). Cela représente une hausse en valeur absolue de 2 767 emplois sur la période 2007-2016. La croissance de l'emploi est positive sur le territoire d'industrie. Elle est supérieure à la dynamique observée à l'échelle de l'ensemble des territoires d'industrie en France (-0,24 % sur la même période) mais inférieure à la dynamique observée en France entière (+2,06 % sur la même période).

L'emploi privé a connu, quant à lui, une baisse significative de -1,80 % sur la période 2007-2016 (données Acoess) avant de rebondir sur la période 2016-2018 avec une croissance de 3,15 %. En France, l'emploi privé a baissé de 2,3 % de 2007 à 2016 puis a augmenté de 3,03 % de 2016 à 2018.

D'après l'analyse structurelle-résiduelle, ce résultat (données RP 2007-2016) est l'addition d'effets combinés positifs (effet macroéconomique, effet territorial) et négatifs (effet de composition sectorielle). La hausse observée à l'échelle du territoire d'industrie (+2 767 emplois) est ainsi le résultat d'effets macroéconomiques positifs (+3 104 emplois), d'effets locaux positifs (+4 216 emplois) et des effets de composition sectorielle très défavorables (-4 553 emplois).

Le territoire se caractérise ainsi par **un positionnement sectoriel défavorable**. La spécialisation du tissu économique impacte négativement le territoire, ce qui aurait pu laisser penser à une forte dégradation de l'emploi à l'échelle du territoire d'industrie Alsace Centrale. Cependant, **la prédominance d'effets locaux positifs démontre qu'il existe des facteurs autres, dits résiduels, explicatifs de la dynamique de l'emploi à cette échelle territoriale**.

Cette vue d'ensemble du territoire d'industrie masque des variations très différentes selon les secteurs. À l'échelle du territoire d'industrie (secteurs industriels et non-industriels confondus), 17 secteurs d'activité ont gagné des emplois (sur 38 secteurs en NAF A38). Certains secteurs contribuent très positivement à la dynamique de l'emploi : Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement (+3 007 emplois) ; Activités pour la santé humaine (+1 126 emplois), Agriculture, sylviculture et pêche (+1 124 emplois), etc. Inversement, certains secteurs d'activité ont subi des pertes d'emplois importantes : Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs) (-1 619 emplois), Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac (-882 emplois), Construction (-841 emplois).

Tableau 5 : Contributions les plus importantes à la hausse et à la baisse des secteurs d'activité sur l'évolution de l'emploi du territoire, Insee RP 2007-2016

Secteur d'activité industriel, libellé A38	Variation de l'emploi	Effet national	Effet sectoriel	Effet territorial
Territoire d'Industrie Alsace Centrale	+ 2 767	+ 3 104	- 4 553	+ 4 216
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement	+ 3 007	+ 171	+ 1 735	+ 1 101
Activités pour la santé humaine	+ 1 126	+ 237	+ 565	+ 324

Agriculture, sylviculture et pêche	+ 1 124	+ 68	+ 431	+ 625
Autres activités de services	+ 953	+ 76	+ 117	+ 761
Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, etc.	+ 917	+ 59	+ 676	+ 182
...
Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements	- 677	+ 75	- 707	- 45
Métallurgie et fabrication de produits métalliques à l'exception des machines et des équipements	- 762	+ 73	- 660	- 174
Construction	- 841	+ 244	- 647	- 438
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	- 882	+ 134	- 511	- 504
Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)	- 1 619	+ 127	- 1 610	- 136

2.3.2. Une spécialisation industrielle défavorable

Une certaine résilience de l'industrie

L'emploi industriel a baissé de 11,27 % sur le territoire d'industrie Alsace Centrale entre 2007 et 2016. Ceci représente **une destruction de 4 140 emplois**. Cette baisse est cependant inférieure à celle observée à l'échelle nationale. En effet, la France a subi une baisse de l'emploi industriel de -15,44 %. Le territoire d'industrie montre, de ce fait, une certaine résilience. Ce constat est illustré par la décomposition des effets à l'œuvre sur la dynamique d'emploi. La baisse de l'emploi industriel est ainsi le fait d'effets de compositions très négatifs (- 6 430 emplois) liés aux spécialisations sectorielles du territoire (celles-ci expliquent 74 % de la dynamique industrielle du territoire). Elle est compensée par un effet macroéconomique (+ 758 emplois) et un effet territorial (+ 1 532 emplois) tous deux positifs. Ce dernier chiffre témoigne de la **capacité du territoire à mieux résister à la crise de l'industrie** considérée dans son ensemble. Dit autrement, le territoire a su conserver une partie des emplois qui auraient dû être détruits dans un contexte industriel national très négatif. **L'effet local traduit ici une certaine résilience de l'industrie sur le territoire.**

Des fortes divergences entre les secteurs industriels

Ce premier constat masque des différences entre les secteurs. Ainsi, sur 16 secteurs industriels présents dans la nomenclature Naf A38, seuls 4 gagnent des emplois sur la période 2007-2016 : *Fabrication de matériels de transport* : +704 emplois ; *Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques* : +516 emplois ; *Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution* : +334 emplois ; *Industrie pharmaceutique* : +103 emplois.

Les 12 autres secteurs industriels ont perdu des emplois sur la même période. Surtout ce sont **les secteurs qui concentrent le plus l'emploi industriel sur le territoire qui ont subi les pertes les plus importantes** avec la conjugaison d'effets sectoriels et locaux défavorables : *Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac* : -882 emplois (de 6 504 emplois en 2007 à 5 622 emplois en 2016, soit une baisse de 14 %) ; *Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)* : - 1 619 emplois (de 6 143 emplois en 2007 à 4 523 emplois en 2016, soit une baisse de 26 %). Parmi les secteurs qui perdent des emplois, certains, comme la *Fabrication d'équipements électriques* ou le *Travail du bois, industries du papier et imprimerie*, se sont montré résilient grâce à des effets locaux positifs permettant de limiter les pertes d'emplois.

Tableau 6 : Contribution de l'industrie sur l'évolution de l'emploi du territoire, Insee RP 2007-2016

Secteur d'activité industriel, libellé A38	Variation de l'emploi	Effet national	Effet sectoriel	Effet territorial
Industrie	- 4 140	758	- 6 430	+ 1 532
Fabrication de matériels de transport	+ 704	+ 45	- 414	+ 1 072
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	+ 516	+ 16	-185	+ 685
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	+ 334	+ 17	+ 98	+ 219
Industrie pharmaceutique	+ 103	+ 14	-125	+ 213
Cokéfaction et raffinage	- 5	0	- 1	- 4
...
Fabrication d'équipements électriques	- 628	+ 89	- 944	+ 227
Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements	- 677	+ 75	- 707	- 45
Métallurgie et fabrication de produits métalliques à l'exception des machines et des équipements	- 762	+ 73	- 660	- 174
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	- 882	+ 134	- 511	- 504
Fabrication de machines et équipements (n.c.a.)	- 1 619	+ 127	- 1 610	- 136

Une spécialisation sectorielle défavorable

Nous ciblons notre attention sur les secteurs clés identifiés préalablement. Un zoom sur les secteurs clés identifiés à l'échelle plus fine de la NAF A732 nous apporte des éléments d'informations complémentaires :

- i) Le secteur de la *Fabrication de machines et équipements* (en Naf A38) fait partie des secteurs qui ont perdu le plus d'emplois depuis 2007. Cette forte baisse est principalement liée aux destructions d'emplois dans le secteur *Fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission*, qui a perdu plus de 600 emplois sur la période 2007 – 2018. Paradoxalement, au sein de ce grand secteur, les 2 principaux secteurs clés du territoire gagnent des emplois : la *Fabrication d'autres machines d'usage général* (+145 emplois entre 2007 et 2016 puis +174 emplois entre 2016 et 2018) ; la *Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction* (+189 emplois entre 2007 et 2016 puis +174 emplois entre 2016 et 2018). Ces secteurs bénéficient d'effets locaux positifs tandis que la dynamique sectorielle de ces secteurs est négative à l'échelle nationale.
- ii) Le secteur de la *Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac* (Naf A38) est un secteur qui tend à voir ses effectifs légèrement baisser depuis 2007. Les effectifs principaux sont concentrés dans le secteur *Boulangerie et boulangerie-pâtisserie* de manière similaire à ce qui est observé ailleurs en France. Une dizaine de secteurs comptent entre 200 et 400 salariés. Les principaux sont les secteurs de la *Fabrication de produits amyliacés* et la *Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie*. Le secteur clé principal enfin est le secteur de la *Fabrication de bière*, qui a perdu des emplois sur la période 2016-2018 après en avoir gagné sur la période 2007-2016. L'effet local a joué favorablement sur la première période et défavorablement sur la seconde.

- iii) Le secteur *Industrie du papier et du carton* tend, dans sa globalité, à perdre des emplois pénalisés par une dynamique sectorielle nationale défavorable. Sur le territoire d'industrie, le secteur *Fabrication de papier et de carton* a connu une forte chute de l'emploi depuis 2007 : - 583 emplois entre 2007 et 2018, soit 1/3 des effectifs du secteur de 2007. Inversement, le secteur *Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique* se montre résilient sur le territoire et a gagné des emplois sur la période 2007-2018 : +47 emplois. Ce secteur bénéficie d'effets locaux positifs qui lui permettent une dynamique opposée à celle observée à l'échelle nationale.
- iv) Le secteur de la *Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements* possède 6 secteurs dont les effectifs sont compris entre 200 et 800 salariés. Deux secteurs clés ressortent de l'analyse : la *Fabrication d'emballages métalliques légers* et la *Fabrication d'autres articles métalliques*. Les effectifs ont décru sur la période 2007-2016 puis ont stagné jusqu'en 2018. Ils suivent principalement la dynamique nationale propre au secteur.
- v) La *Fabrication d'équipements électriques* intègre deux secteurs clés aux trajectoires opposées : la *Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique* gagne des emplois (+67 entre 2007 et 2018) grâce à des effets locaux très positifs et de manière opposée à la tendance du secteur à l'échelle nationale ; la *Fabrication d'appareils d'éclairage électrique* subit de fortes baisses d'emplois en cohérence avec la tendance nationale et renforcée par des effets locaux défavorables.
- vi) Parmi les autres secteurs industriels clés, un secteur présente une croissance de l'emploi positive : la *Fabrication de meubles de cuisine* a gagné 537 emplois entre 2007 et 2018. Cette croissance de l'emploi est liée à des effets territoriaux très positifs tandis que le secteur est en déclin au niveau national.

Tableau 7 : Contribution de l'industrie sur l'évolution de l'emploi du territoire, Acooss 2007-2016-2018

Secteur d'activité industriel, libellé A732	Période	Variation de l'emploi	Effet national	Effet sectoriel	Effet territorial
Fabrication de machines et équipements					
Fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission	2007-2016	-563	-3	-216	-345
	2016-2018	-54	17	-14	-57
Fabrication d'autres machines d'usage général	2007-2016	145	-3	-261	409
	2016-2018	174	41	-13	145
Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction	2007-2016	189	-3	-327	519
	2016-2018	174	50	-23	148
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac					
Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie	2007-2016	101	-1	-13	115
	2016-2018	-64	15	-25	-54
Fabrication de bière	2007-2016	127	-2	-43	172
	2016-2018	-65	25	81	-171
Industrie du papier et du carton					
Fabrication de papier et de carton	2007-2016	-549	-4	-490	-55
	2016-2018	-34	38	-76	4

Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique	2007-2016	25	-2	-114	141
	2016-2018	22	21	-22	23
Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements					
Fabrication d'emballages métalliques légers	2007-2016	-123	-1	-139	17
	2016-2018	-8	13	-17	-4
Fabrication d'autres articles métalliques	2007-2016	-69	-1	-48	-20
	2016-2018	11	12	-1	0
Fabrication d'équipements électriques					
Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique	2007-2016	50	-6	-307	363
	2016-2018	17	82	-132	68
Fabrication d'appareils d'éclairage électrique	2007-2016	-340	-2	-229	-109
	2016-2018	-94	20	-44	-71
Autres secteurs industriels clés					
Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques	2007-2016	-47	-2	-168	123
	2016-2018	-43	22	-14	-51
Fabrication de carrosseries et remorques	2007-2016	-260	-4	-355	99
	2016-2018	-25	44	32	-101
Fabrication de meubles de cuisine	2007-2016	310	-2	-314	627
	2016-2018	227	42	-26	211

Quatre secteurs d'activité, pris à une échelle plus ou moins fine, présentent des effets locaux positifs :

- La fabrication d'équipement et de machines
- La fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique
- La *Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique*
- La *Fabrication de meubles de cuisine*

2.4. Des zones d'emplois aux dynamiques multiples

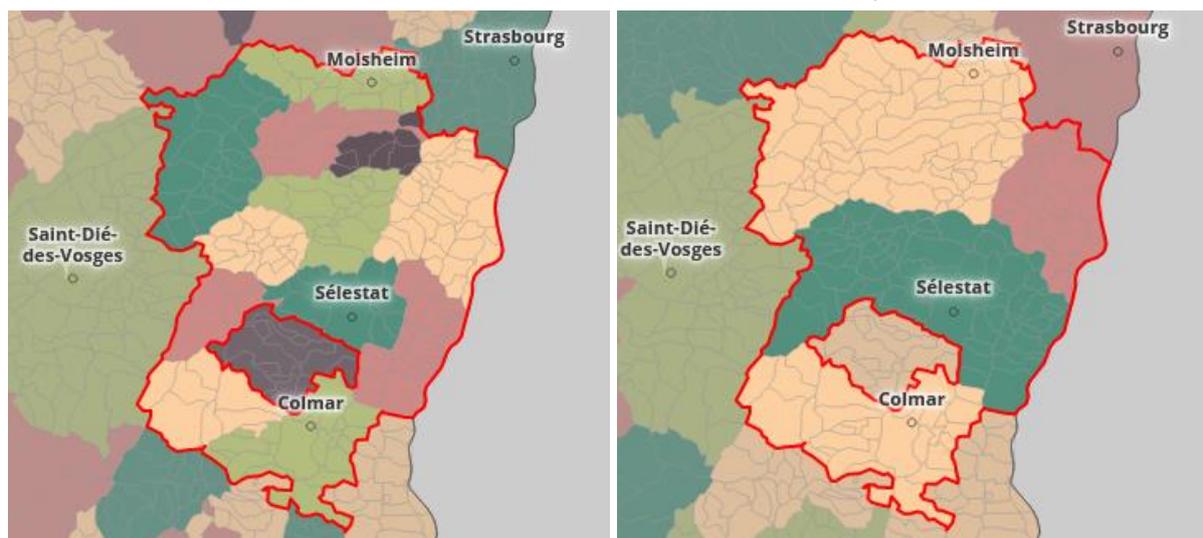
L'identification des secteurs clés et l'analyse de la dynamique d'emploi avec une décomposition des effets à l'œuvre (effets macroéconomiques, sectoriels et territoriaux) mettent en lumière des effets variés à l'échelle du territoire d'industrie. Ces différences sectorielles marquent également des différences territoriales. En effet, le territoire d'industrie Alsace Centrale intègre 12 collectivités locales à cheval sur 4 zones d'emplois : Strasbourg, Colmar, Molsheim – Obernai et Sélestat. La taille du territoire d'industrie implique, de ce fait, une diversité des contextes territoriaux.

Le Territoire d'industrie couvre l'ensemble de la zone d'emploi de Sélestat et pour grande partie celles de Molsheim – Obernai et Colmar. La zone d'emploi de Strasbourg apparaît marginale dans ce portrait.

Sur le plan industriel, le poids de la zone d'emploi de Molsheim – Obernai par rapport à Sélestat est encore plus important puisqu'elle compte plus du double d'emplois industriels.

Carte 3 : Territoire d'Industrie Alsace Centrale (ANCT 2020, Observatoire des territoires)

Périmètre des EPCI Périmètre des zones d'emploi (ZE 2010)



Molsheim - Obernai

La zone d'emploi compte 51 766 emplois en 2016 (source RP) soit une augmentation de 0,7 % par rapport à 2007. Selon la même source de données, l'industrie a perdu 11,2 % de ses effectifs sur la période (-15,3 % au niveau national) pour atteindre 14 977 emplois en 2016. Malgré la diminution des emplois dans l'industrie, la spécificité demeure : en 2016, l'industrie pèse 2,4 fois plus dans l'économie de la zone d'emploi qu'en moyenne en France. La totalité de la diminution des emplois industriels observée sur le territoire est commune à tous les territoires et peut être qualifiée de sectorielle. Elle est compensée par des effets territoriaux positifs sur cette période 2007-2016 laissant augurer un contexte local favorable à l'industrie. Sur une période plus récente, la dynamique a évolué. Selon les données Acoess sur l'emploi salarié privé, l'industrie a connu une décroissance de 2,1 % sur le territoire entre 2016 et 2018 (+0,45 % au niveau national), contrairement à l'ensemble de l'emploi salarié privé d'ailleurs (+2,1 %). La spécificité industrielle du territoire sous l'angle de l'emploi salarié privé a crû entre 2007 et 2016 puis a légèrement diminué en 2018 (2,2 en 2007, 2,41 en 2016 et 2,37 en 2018). Les raisons de cette décroissance locale de l'emploi industriel depuis 2016 sont des effets industriels et territoriaux négatifs (ils expliquent chacun 31 % de la variation absolue) que ne compensent pas les effets macroéconomiques positifs (ils expliquent 37 % de la variation absolue).

Cinq collectivités locales, appartenant au Territoire d'industrie Alsace Centrale, sont économiquement rattachées à la zone d'emploi de Sélestat : CC de la Région de Molsheim-Mutzig ; CC du Pays de Barr ; CC du Pays de Sainte-Odile ; CC de la Vallée de la Bruche ; CC des Portes de Rosheim.

Sélestat

La zone d'emploi compte 29 301 emplois en 2016 (source RP) soit une diminution de 0,7 % par rapport à 2007. Selon la même source de données, l'industrie a perdu 9 % de ses effectifs sur la période (-15,3 % au niveau national) pour atteindre 6 684 emplois en 2016. Malgré la diminution des emplois dans l'industrie, la spécificité demeure : en 2016, l'industrie pèse 1,9 fois plus dans l'économie de la zone d'emploi qu'en moyenne en France. La totalité de la diminution des emplois industriels observée sur le territoire est commune à tous les territoires et peut être qualifiée de sectorielle. Elle est compensée par des effets territoriaux positifs sur cette période 2007-2016 laissant augurer un contexte local favorable à l'industrie. Sur une période plus récente, la dynamique s'est inversée.

Contrairement à la zone d'emploi de Molsheim-Obernai, Sélestat a vu un retour de la croissance de l'emploi industriel. Selon les données Acoess sur l'emploi salarié privé, l'industrie a connu une croissance de 3,5 % sur le territoire entre 2016 et 2018 (+0,45 % au niveau national), supérieure à l'ensemble de l'emploi salarié privé d'ailleurs (+3,1 %). La spécificité industrielle du territoire sous l'angle de l'emploi salarié privé n'a cessé de croître entre 2007 et 2018 (1,7 en 2007, 1,97 en 2016 et 2,02 en 2018). Les raisons de cette croissance locale de l'emploi industriel depuis 2016 sont des effets macroéconomiques et territoriaux positifs (ils expliquent chacun 35 % de la variation absolue) qui compensent des effets sectoriels négatifs (ils expliquent 30 % de la variation absolue).

Six collectivités locales, appartenant au Territoire d'industrie Alsace Centrale, sont économiquement rattachées à la zone d'emploi de Sélestat : CC de Sélestat ; CC du Canton d'Erstein ; CC du Ried de Marckolsheim ; CC de la Vallée de Villé ; CC du Val d'Argent ; CC du Pays de Barr.

Colmar

La zone d'emploi de Colmar compte 83 137 emplois en 2016 (source RP), soit une baisse de 1,8 % par rapport à 2007. L'industrie a, elle, perdu 22,7 % de ses effectifs sur la période (-15,3 % au niveau national) pour atteindre 13 690 emplois en 2016. La zone d'emploi possède une spécificité industrielle. L'industrie pèse 1,3 fois plus dans l'économie de la zone d'emploi qu'en moyenne en France. Les pertes d'emplois sont le fruit d'une spécialisation sectorielle défavorable cumulée à des effets territoriaux négatifs. Sur une période plus récente, la baisse de l'emploi industriel s'est poursuivie : -0,15 % entre 2016 et 2018 (+0,45 % au niveau national), contrairement à l'ensemble de l'emploi salarié privé d'ailleurs (+2,6 %). La spécificité industrielle du territoire est stable. L'industrie continue de peser 1,3 fois plus sur la zone d'emploi qu'à l'échelle de la France entière. Le territoire reste pénalisé par une spécialisation industrielle défavorable (positionnement sur des secteurs plutôt en déclin à l'échelle nationale).

Trois collectivités locales, appartenant au Territoire d'industrie Alsace Centrale, sont économiquement rattachées à la zone d'emploi de Colmar : CA Colmar Agglomération ; CC de la Vallée de Kaysersberg ; CC du Ried de Marckolsheim.

Strasbourg

La zone d'emploi de Strasbourg compte 279 657 emplois en 2016 (source RP), soit une croissance de l'emploi de 1,4 % par rapport à 2007. L'industrie a, elle, perdu 12,8 % de ses effectifs sur la période (-15,3 % au niveau national) pour atteindre 28 199 emplois en 2016. La zone d'emploi de Strasbourg ne possède pas de spécificité industrielle. L'indice de spécificité est inférieur à 1, signe que l'industrie pèse moins sur la zone d'emploi qu'en France. L'industrie pèse 1,3 fois plus dans l'économie de la zone d'emploi qu'en moyenne en France. Les pertes d'emplois dans l'industrie sont le fruit d'une spécialisation sectorielle défavorable atténuée par des effets macroéconomiques et territoriaux favorables. Sur une période plus récente, l'emploi industriel a légèrement augmenté sur la zone d'emploi : +1,28 % entre 2016 et 2018 (+0,45 % au niveau national), bien qu'à un rythme inférieur à la hausse de l'ensemble de l'emploi salarié privé sur la zone d'emploi (+4,2 %). La spécificité industrielle du territoire n'augmente pas pour autant. L'industrie ne constitue pas un secteur clé sur cette zone d'emploi.

Une communauté de commune : la CC du Canton d'Erstein, appartient au territoire d'industrie et est rattachée économiquement à la zone d'emploi de Strasbourg.

En conclusion,

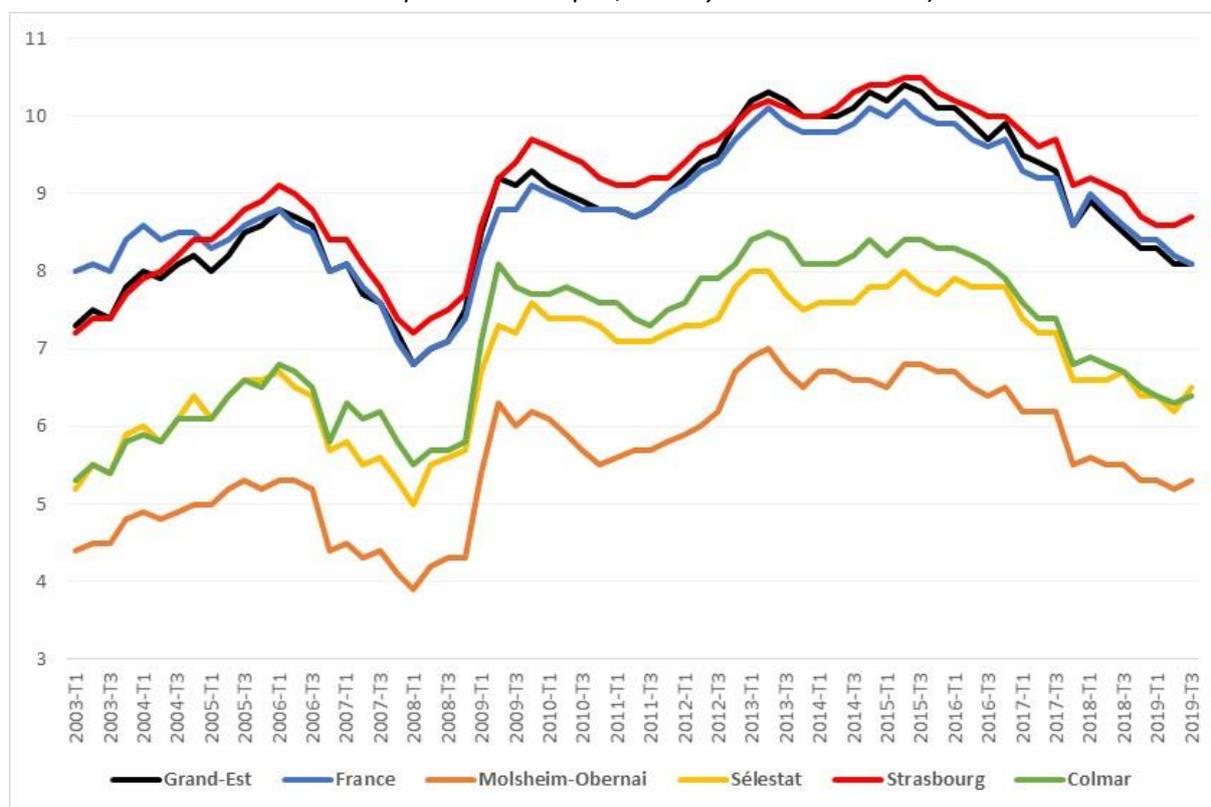
Le territoire d'industrie s'inscrit sur 3 zones d'emplois à vocation industrielle forte : Molsheim – Obernai (14 874 emplois en 2018), Sélestat (6 852 emplois en 2018) et Colmar 12 343 emplois en 2018). Ces territoires présentant un indice de spécificité industrielle supérieur à 1. L'industrie pèse sur ces territoires entre 1,3 et 2,4 fois plus qu'en moyenne ailleurs en France. La ZE de Strasbourg constitue un pôle à part et n'a pas vocation à être intégré à cet ensemble bien que certaines communes y étant rattachées appartiennent au territoire d'industrie et bien que le nombre d'emplois, en volume (15 960 emplois), soit supérieur aux autres zones d'emploi. L'emploi industriel baisse sur l'ensemble des zones d'emplois du territoire d'industrie (autour de -10 % pour Molsheim – Obernai et Sélestat et -22 % pour Colmar), pénalisé par une dynamique sectorielle défavorable comme l'ensemble de l'industrie en général à l'échelle nationale. Néanmoins, deux zones d'emplois présentent des effets territoriaux positifs : Molsheim – Obernai (uniquement sur la période 2007-2016) et Sélestat (sur l'ensemble des périodes considérées : 2007-2016 et 2016-2018), démontrant une certaine résilience de ces territoires.

2.5. Les grandes tendances du marché local du travail

Le taux de chômage est l'indicateur de référence pour évaluer la capacité des actifs d'un territoire à occuper un emploi. En cela, il nourrit la question de l'efficacité des marchés locaux du travail sans toutefois apporter toutes les réponses. Le taux de chômage est le rapport (en %) entre le nombre d'actifs inoccupés (chômeurs) et la population active totale, tous deux estimés au lieu de résidence.

Nous proposons une comparaison de l'évolution du taux de chômage à trois échelles territoriales : les quatre zones d'emploi qui couvrent partiellement ou en totalité le territoire d'industrie Alsace Centrale, la région Grand Est et la France. Les données mobilisées sont issues des estimations localisées de l'INSEE. Comme l'Insee ne produit pas de données sur une série longue du taux de chômage pour les EPCI, nous ne pouvons pas représenter l'évolution du taux de chômage sur le territoire d'industrie. Par ailleurs, le changement de la nomenclature des zones d'emploi oblige à arrêter l'analyse fin 2019.

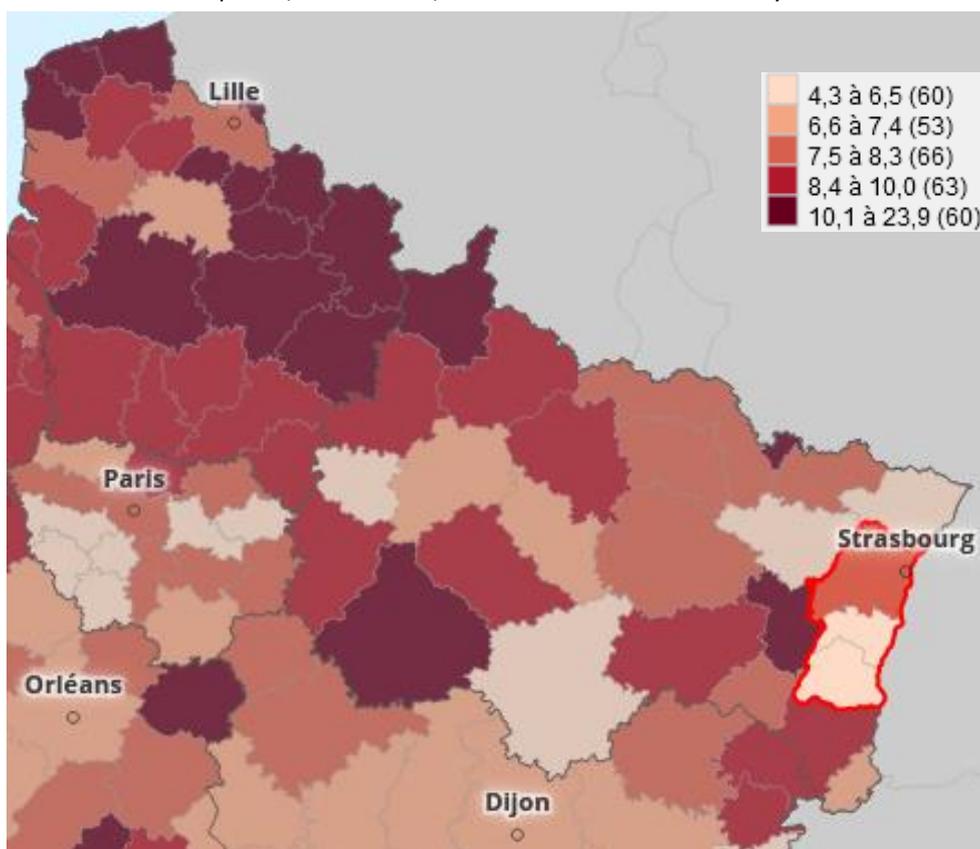
Graphique 1 : Taux de chômage dans les zones d'emplois du TI Alsace Centrale, 2003 – 2020 (Insee, localisés par zone d'emploi, en moyenne trimestrielle)



L'analyse du taux de chômage sur le temps long à l'échelle du territoire d'industrie met en exergue des niveaux de chômage peu élevés sur les trois principales zones d'emploi du territoire d'industrie. Tandis que la zone d'emploi de Strasbourg suit une courbe proche de ce qui est observé aux échelles nationales et régionales, les courbes du chômage des trois autres zones d'emplois démontrent un niveau de chômage bien inférieur. Fin 2019, alors que le taux de chômage était établi autour de 8 % en France et dans la région Grand Est, le taux de chômage était seulement de 6,4 % dans les zones d'emploi de Sélestat et Colmar et de 5,3 % dans la zone d'emploi de Molsheim-Obernai.

À partir de 2020, l'Insee a revu le découpage des zones d'emploi, ce qui apporte une contrainte pour la lecture territoriale des données sur le territoire d'industrie du fait que la zone d'emploi de Strasbourg a intégré celle de Molsheim-Obernai. Les derniers chiffres publiés par l'Insee pour le 3^{ème} trimestre 2020 montrent inévitablement une hausse des taux de chômage sur l'année 2020 tout en se maintenant à des niveaux inférieurs aux échelles nationales et régionales : 6,8 % sur la zone d'emploi de Sélestat et 7 % sur la zone d'emploi de Colmar. La zone d'emploi de Strasbourg présente un taux de chômage de 8,4 %, le nouveau découpage masquant très probablement de meilleurs chiffres sur la zone d'emploi de Molsheim-Obernai que sur l'ancienne zone d'emploi de Strasbourg. Dans un grand quart nord-est de la France au sein duquel de nombreux territoires industriels connaissent de grandes difficultés économiques et présentent des taux de chômage élevés, les zones d'emplois appartenant au territoire d'industrie Alsace Centrale se démarquent par leur faible niveau de chômage.

*Carte 4 : Taux de chômage localisé - annualisé (t) – 2019
(Insee, ANCT 2020, Observatoire des territoires)*



3. UN TISSU ÉCONOMIQUE DENSE SANS COHÉRENCE HISTORIQUE OU SECTORIELLE

Comprendre l'effet local, positif ou négatif, perçu sur le territoire requiert de s'intéresser attentivement à un ensemble de caractéristiques. Les contextes territoriaux sont, en effet, multiples et leurs analyses démontrent la diversité des configurations territoriales rencontrées (Bouba-Olga, 2017). Les territoires sont caractérisés par des jeux d'acteurs locaux différents, une histoire économique différente, des spécialisations économiques différentes, etc.

L'Alsace centrale se caractérise par une forte diversité et une forte densité de son tissu industriel. Celui-ci ne présente pas de cohérence, ni historique, ni autour d'une filière. Il est fait d'implantations successives d'entreprises recherchant une porte d'entrée sur le marché français, du foncier et une main-d'œuvre qualifiée. Comprendre cette diversité requiert ainsi de revenir sur l'histoire de la formation de ce tissu et d'en comprendre les particularités géographiques et topographiques.

3.1. L'Alsace centrale, un espace géographique mal défini

L'Alsace centrale est un espace géographique, un territoire mal défini, qui renvoie à des perceptions différentes. Travailler à l'échelle de l'Alsace centrale requiert de mettre en lumière ces différentes perceptions mais aussi de comprendre les différentes dynamiques de circulation à l'intérieur de ce périmètre.

3.1.1. Éléments de cadrage historique et topographique de l'Alsace centrale

L'Alsace centrale, et plus largement l'Alsace, est un territoire frontalier qui se dessine verticalement le long du Rhin et de la frontière franco-allemande et au sein duquel il est possible de distinguer plusieurs ensembles.

La question du centre Alsace au-delà d'être un espace d'entre-deux

L'Alsace est souvent présentée un territoire unique avec une identité et une culture propre, matérialisée administrativement par la région Alsace entre 1982 et 2016 et désormais, depuis le 1^{er} janvier 2021, par la Collectivité européenne d'Alsace issue de la fusion des départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin. Les dynamiques et les spécialisations économiques actuelles sont le fruit de l'histoire et des caractéristiques géographiques et topographiques.

Schématiquement, on distingue trois territoires en Alsace correspondant à des réalités géographiques, historiques et économiques différentes : i) le nord de l'Alsace autour de Haguenau et de Strasbourg, qui correspond à peu près au périmètre du département du Bas-Rhin et historiquement au district de l'ancien régime de la Basse Alsace ; ii) le sud de l'Alsace autour de Mulhouse qui correspond à peu près au district de l'ancien régime de la République de Mulhouse, une cité-État qui possédait une forte autonomie jusqu'à son rattachement à la République française en 1798 et qui possède une tradition industrielle très marquée ; iii) le centre Alsace entre Strasbourg et Colmar qui correspond à peu près à l'ancien district de la Haute-Alsace (celui-ci incluait également le territoire de Belfort) et qui constitue le cœur de la présente étude.

Le nord et le sud de l'Alsace possèdent, chacun, une identité forte avec la formation de spécialisations économiques construites sur le temps long qui expliquent encore aujourd'hui la présence d'un tissu industriel dense (la métallurgie dans le Nord autour, notamment, des usines de Dietrich ; le textile au sud). Entre les deux, « le centre » ne possède pas la même histoire. Toute la difficulté, dès lors aujourd'hui, consiste à donner une cohérence géographique et économique à cet espace et à caractériser cet ensemble « *au-delà du fait qu'il soit entre le nord et le sud* ».

Caractéristiques géographiques et topographiques : la plaine d'Alsace et les logiques de vallées

Donner à voir un territoire sur un plan géographique et topographique présente un intérêt fort en termes d'analyse économique. Ces caractéristiques expliquent les dotations en ressources naturelles présentes sur un territoire, les possibilités de mobilité des agents économiques (individus et entreprises) à l'intérieur et à l'extérieur du territoire et explique plus généralement l'aménagement du territoire. Sur le plan géographique et topographique, le centre Alsace possède des caractéristiques bien spécifiques.

L'Alsace est un espace formé par l'effondrement de la zone tectonique située entre les Vosges et la Forêt Noire (en Allemagne), façonnée ensuite au fil du temps par le Rhin qui coule en son centre. Bien que la plaine ainsi formée soit plus large côté français que côté allemand, cet espace est transfrontalier par nature puisque la plaine née de l'effondrement s'étend des deux côtés de la frontière franco-allemande qui suit le Rhin. Le relief centre alsacien possède trois niveaux : la plaine à l'est qui forme une bande de terre relativement étroite (20 à 30 km), puis en allant vers l'ouest, les collines sous-vosgiennes principalement consacrées à la viticulture, et enfin, les Vosges, un massif de moyenne montagne. Une grande partie de la plaine en centre Alsace est appelée « le Grand Ried ». Il s'agit d'une région naturelle qui se situe entre Strasbourg et Colmar composé de forêts et de prairies inondables bordé à l'ouest par l'Ill et à l'est par le Rhin.

Plusieurs vallées partent de la plaine alsacienne et montent vers les Vosges à l'ouest (du nord au sud) : la vallée de Schirmeck ou vallée de la Bruche à proximité de Molsheim ; la vallée de Lièpvre ou val d'Argent, à l'est de Sélestat ; la vallée de Villé, à l'est de Sélestat. Il existe sur le territoire des logiques de vallées avec des histoires économiques et des cultures différentes. Le Val d'Argent, par exemple, est une vallée localisée dans le département du Haut-Rhin qui débouche sur le Bas-Rhin. Les citoyens dépendaient ainsi administrativement au Haut-Rhin mais, du fait des contraintes géographiques, étaient rattachés au département du Bas-Rhin pour les écoles, le sport, etc. C'était une vallée historiquement spécialisée dans le textile et les activités minières (présence de mines d'argent). Ces industries ont disparu dans les années 1960 et 1970 et ont laissé place à des difficultés sociales. On y trouve pourtant des grands noms du territoire comme les entreprises SCHMIDT, HARTMANN et ROSSMANN. La vallée de Villé, située elle aussi à l'ouest de Sélestat, possède une histoire différente. Elle parle aussi historiquement le dialecte alsacien. La vallée de Schirmeck, elle, plus au nord, accueille de grandes entreprises attirées par la proximité de Strasbourg et de très grandes zones industrielles à la périphérie de Molsheim (des équipementiers automobiles, par exemple, comme Mercedes-Benz, Safran, L & L Products, etc.).

« Dès qu'une entreprise atteint une certaine taille, elle a envie de sortir de la vallée pour se rapprocher de la plaine ».

Des flux très denses au cœur de l'Europe

L'Alsace est une région localisée au cœur de l'Europe. Comme l'ensemble des territoires frontaliers français, l'Alsace est trop souvent perçue comme l'Est de la France, comme si la frontière marquée une limite où rien n'existait au-delà. Or, l'Alsace est un territoire situé au cœur de l'Europe. Elle appartient à l'Europe rhénane et plus largement à la dorsale européenne (Brunet, 1973), un espace densément peuplé et fortement urbanisé qui s'étend approximativement de Londres à Milan.

« L'Alsace se sent au cœur de l'Europe, plus qu'à l'est de la France ».

L'Alsace, au cœur de ce système urbain européen, est traversée par de nombreux flux. La topographie du territoire alsacien contraint ces flux. Du nord au sud, et inversement, le territoire est traversé par plusieurs voies de communication : l'autoroute A35 qui traverse toute l'Alsace et qui se prolonge vers l'Allemagne au nord et vers la Suisse au sud, avec des flux très importants de camions en transit ; une autoroute fluviale avec le Rhin qui débouche sur la mer du Nord. Très aménagé côté français, le Rhin est longé par le grand canal d'Alsace. En centre Alsace, la zone portuaire et industrielle de Marckolsheim constitue un lieu stratégique pour les entreprises du territoire. Le port de Marckolsheim est très important avec la présence de grandes entreprises (GEFCO, par exemple, sur une activité de logistique automobile), des plateformes de stockage importantes, des quais de déchargement des grains ; le train avec un réseau de transport collectif très dense. Le territoire est articulé autour d'une dorsale ferroviaire allant de Strasbourg à Bale en passant par Sélestat, Colmar et Mulhouse. Une ligne ferroviaire, le TER200, dessert toutes les 30 minutes les 5 agglomérations avec une vitesse maximale de 200 km/h. Les flux Est-Ouest sont beaucoup plus faibles. Les vallées sont des territoires plus difficiles d'accès. Il existe peu de liaisons ferrées. Les Vosges contraignent les déplacements.

3.1.2. La difficile définition de l'Alsace centrale

Définir le centre Alsace est un exercice délicat et la réponse sur le périmètre de ce territoire variera selon l'interlocuteur. Le centre Alsace est ainsi un espace mal défini, un entre-deux compris entre Strasbourg et Colmar pour la plupart des acteurs, sans identité propre apparente.

« Il est difficile de définir le centre Alsace. Entre Sélestat et Molsheim-Obernai, c'est assez différent. Le centre ne fait pas une définition. C'est une problématique de ce territoire, marqué par cela, coincé entre Colmar et Strasbourg. Un territoire qui se cherche. En Alsace centrale, se pose la question de comment on caractérise le centre au-delà qu'il soit entre le nord et le sud ».

Les périmètres de l'Alsace centrale

Plusieurs acteurs locaux et régionaux mobilisent l'idée d'un territoire de l'Alsace centrale, sans pour autant utiliser le même périmètre :

- Pour la région Grand Est, l'Alsace centrale va du nord de Mulhouse jusqu'à l'ouest de l'Eurométropole de Strasbourg (de Guebwiller à Wasselonne). Une caractéristique particulière du Centre Alsace tel que défini par la région est la volonté de définir un territoire à cheval sur les 2 départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin pour dépasser les limites administratives et politiques départementales.
- Pour les élus de plusieurs communautés de communes autour de Sélestat, l'Alsace centrale correspond au sud du Bas-Rhin à un périmètre associant plusieurs communautés de communes autour de Sélestat : la communauté de communes de Sélestat, la communauté de communes du Val d'Argent, la communauté de communes du Ried de Marckolsheim, la communauté de communes d'Erstein, la communauté de communes du Pays de Barr.
- Le Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) « Sélestat Alsace centrale » regroupe quatre communautés de communes : la communauté de communes de Sélestat, la communauté de communes du Ried de Marckolsheim, la communauté de communes du Val d'Argent et la communauté de communes de la vallée de Villé. Le PETR est en charge des questions d'urbanisme et du Schéma de cohérence territoriale (SCOT).
- Pour Patrick Reimeringer, dirigeant de l'entreprise BÜRKERT et initiateur du réseau interentreprises en Alsace centrale, le Centre Alsace est « *une zone entre Colmar et Strasbourg,*

une zone émiettée avec Sélestat, Obernai, Molsheim, la vallée de Villé, la vallée de Schirmeck, la vallée de Sainte-Marie-aux-Mines ». Ce sont « plein de territoires qui ne sont pas liés les uns aux autres qui ont pour point commun de d'être en centre Alsace, ni à Strasbourg, ni à Colmar ».

Cette difficulté à proposer une cohérence territoriale autour de la notion d'Alsace centrale vient aussi de la diversité des territoires appartenant à cet espace géographique et contraint par la topographie du territoire et son aménagement. Les territoires du centre Alsace s'avèrent ainsi forts différents avec un territoire coupé en deux ou trois sous-parties. Au nord, le territoire apparaît très dense autour de Molsheim, Obernai, Erstein et Benfeld avec une forte proximité à l'Eurométropole de Strasbourg. Plus au sud, Sélestat et Colmar forment deux centralités. Entre les deux, la plaine d'Alsace s'avère être un espace très rural.

« Une géographie et des réalités industrielles différentes entre Obernai, Molsheim, Sélestat et Colmar. Il y a au milieu de tout cela un ventre mou au sud d'Erstein jusqu'à Sélestat où il y a moins d'activités ».

« Le territoire couvre des zones très hétérogènes : une forte densité à Molsheim et Obernai, puis un no mans land agricole, puis de nouveau de la densité sur Sélestat et Colmar ».

« Sélestat, c'est un secteur qui s'est toujours cherché. Il est à la fois loin de Strasbourg, coincé entre Colmar et l'euro-métropole. C'est le centre qui se cherche : Porte d'entrée, porte de sortie, ventre mou ».

Le périmètre Alsace centrale du programme Territoire d'Industrie

La définition du périmètre du territoire d'industrie Alsace centrale témoigne de la difficulté à faire émerger un consensus sur cette notion. Il s'agit d'un périmètre inédit différent de celui mobilisé par les différents acteurs du territoire. La région Grand Est, qui pilote directement le dispositif dans la région, a été associée au départ du processus avec la volonté de répondre à certains critères sur l'emploi industriel et les dynamiques territoriales. Deux périmètres ont été proposés au départ : un programme « Alsace centrale » avec deux vallées vosgiennes, la communauté de communes de Sélestat et la communauté de communes de Marckolsheim (« *des Vosges au Rhin* ») ; un programme « Rhin-vignoble-Grand Ballon », plus au sud, qui partait de Guebwiller avec les vallées vosgiennes jusqu'à la zone de la communauté de communes du Pays Rhin-Brisach au bord du Rhin. Les périmètres ont ensuite été retravaillés et ont été « *largement élargis* » en fonction des collectivités qui avaient envie de s'impliquer. Cela a abouti à l'intégration des collectivités locales de la zone de Molsheim au nord, de l'agglomération de Colmar au sud et de quelques communautés de communes alsaciennes plus rurales. Inversement, certaines collectivités n'ont pas signé « *car elles étaient sur d'autres programmes nationaux ou régionaux et n'ont pas voulu aller vers Territoire d'industrie* ». C'est le cas de la communauté de communes du Pays de Ribeauvillé, située au nord de Colmar, qui n'a pas pris part au programme et a laissé un « trou » au milieu du périmètre du territoire d'industrie d'Alsace centrale.

« Un territoire d'industrie gruyère, un périmètre sans cohérence géographique, ni en termes de secteur d'activité ».

Le périmètre du territoire d'industrie Alsace centrale témoigne de la faiblesse de la notion même du périmètre comme espace d'action publique. Le programme vient s'ajouter à d'autres programmes

nationaux et régionaux mobilisant d'autres espaces, sans que les acteurs du terrain ne semblent y voir une cohérence d'ensemble. Paradoxalement, cette incertitude laisse la liberté de s'impliquer aux acteurs ayant envie de participer à une démarche collective dans le centre Alsace, bien que certaines définitions du centre Alsace auraient pu, de fait, les en exclure.

3.2. Un tissu industriel fait d'implantations

Comprendre la dynamique présente d'un tissu économique territorial requiert une connaissance de l'histoire économique de celui-ci. Cet élément constitue un élément indispensable pour comprendre la formation sur le temps long des spécialisations économiques. L'histoire et plus spécifiquement l'inscription des activités économiques dans une trajectoire cognitive de long terme reposant sur la capacité des entreprises à remobiliser des compétences et des savoir-faire sur le temps long sont des facteurs déterminants de la formation d'un tissu économique à une échelle territoriale donnée.

La formation du tissu économique centre Alsacien est atypique dans le sens où elle ne fait pas référence à la construction d'un tissu industriel sur le temps long, mais est lié, d'une part, à la grande Histoire politique et militaire avec les conflits franco-allemands et d'autre part, aux histoires individuelles d'entreprises et de familles alsaciennes et allemandes qui sont venues s'implanter sur le territoire et se sont développées au fil du temps. Il n'est, dès lors, pas surprenant de retrouver en Alsace centrale un tissu industriel très hétérogène au sein duquel il n'existe pas de véritable cohérence. Les activités mises en œuvre par les entreprises clés du territoire sont toutes très différentes. Au sein d'un même secteur d'activité, les spécialisations sont très diverses si bien que l'analyse du tissu industriel centre alsacien bascule vite vers une analyse des stratégies de localisation et de développement des entreprises considérées individuellement. Plusieurs secteurs d'activité présentés comme spécifiques ou clés pour le territoire le sont du fait d'une seule entreprise qui possède un poids très fort avec un ou plusieurs établissements localisés en Alsace centrale.

3.2.1. Le rôle déterminant de l'histoire politique et militaire

Rappelons ici, si besoin en était, que l'Alsace, comme la Lorraine et la Sarre, ont basculé entre la France et l'Allemagne au gré des conflits militaires (guerres napoléoniennes et conflits de 1870, 1914-1918 et 1939-1945) et des traités de paix qui ont suivi. L'Alsace et la Lorraine sont des territoires frontaliers qui ont été revendiqués et ont appartenu alternativement à la France et l'Allemagne dans l'histoire. Dans l'histoire contemporaine, l'Alsace et la Lorraine furent cédées par la France à l'empire allemand après la guerre de 1870 puis restituées à la France après la guerre de 1914-1918. De même, la Sarre, un land allemand, a, elle aussi, basculé entre les deux nations françaises et allemandes au cours de ces mêmes périodes. La Sarre a ainsi connu deux occupations françaises successives entre 1919 et 1935 puis entre 1946 et 1957 (avec un statut d'État sous protectorat français durant cette seconde période).

L'histoire politique de l'Europe et les conflits militaires opposant la France et l'Allemagne ne sont pas sans incidences sur la formation du tissu économique de ces territoires, tant pour des raisons purement économiques qu'humaines et culturelles. Les entreprises françaises et allemandes, comme les citoyens, ont subi les changements de nationalité et ont dû s'adapter aux législations en vigueur dans chacun des États. D'autres ont aussi fait le choix délibéré de créer des sites des deux côtés de la frontière pour pénétrer les marchés nationaux et éviter les droits de douanes pour la commercialisation de leurs produits.

Un facteur déterminant de la formation du tissu industriel centre alsacien est ainsi l'implantation de nombreuses entreprises allemandes en Alsace après la seconde guerre mondiale. Cette stratégie visait principalement à pénétrer le marché français et à contourner les droits de douanes en vigueur entre les deux pays. Les sites ont perduré, se sont développés et certains établissements constituent encore

aujourd'hui les poids lourds du territoire. Les exemples sont nombreux et témoignent de l'attractivité de l'Alsace pour les entreprises allemandes au cours des années 1950, 1960 et 1970 : LIEBHERR s'est implantée à Colmar en 1961 ; MERCEDES-BENZ à Molsheim en 1967 ; HARTMANN à proximité de Sélestat en 1972 ; SCHMIDT à proximité de Sélestat en 1957 ; HAGER à Obernai en 1959 ; BÜRKERT à Strasbourg en 1957 puis à Triembach-au-Val en 1967. Au-delà de l'attrait initial du territoire alsacien comme porte d'entrée du marché français pour ces entreprises, les sites alsaciens se sont développés et se sont spécialisés jusqu'à devenir des unités stratégiques dans les logiques industrielles et logistiques de ces groupes. Les cas les plus emblématiques de l'ancrage des sociétés allemandes en Alsace sont ceux de SCHMIDT et de HAGER. Les deux entreprises, créées en Sarre, sont venues s'implanter en Alsace après le rattachement de la Sarre à l'Allemagne en 1957. Le site français de SCHMIDT s'est émancipé jusqu'à prendre l'ascendant et devenir le siège du groupe. De son côté, le site d'Obernai d'HAGER est le plus important du groupe bien que le siège du groupe soit toujours en Allemagne. Enfin, des entreprises d'autres nationalités, surtout américaine, se sont aussi implantées en Alsace. C'est, par exemple, le cas de MILIPORE en 1972, rachetée en 2010 par le groupe allemand MERCK.

3.2.2. Une stratégie proactive d'industrialisation de l'Alsace et d'accompagnement des entreprises

Un territoire aux multiples atouts pour les entreprises

Le souhait des entreprises étrangères de s'implanter en Alsace s'explique par plusieurs caractéristiques locales qui ont constitué un atout pour le territoire pour attirer puis ancrer les entreprises sur le territoire. Plusieurs facteurs peuvent être mis en avant pour justifier l'installation d'entreprises en centre Alsace : un travail de prospection internationale conduit par l'ADIRA ; un foncier disponible et peut-être moins cher qu'ailleurs ; une main-d'œuvre qualifiée réputée pour sa rigueur ; une proximité culturelle et linguistique. Ces facteurs ne sont pas propres au centre Alsace. Alors qu'il est difficile de trouver une cohérence du tissu économique, la formation du tissu économique centre alsacien se comprend par une stratégie et une cohérence territoriale à l'échelle de l'Alsace. De nombreux facteurs explicatifs de la dynamique en Alsace centrale sont en fait des éléments explicatifs de la dynamique industrielle sur l'ensemble de l'Alsace. Bien que la période actuelle ne soit plus aux grandes implantations, les atouts mis en avant après la seconde guerre mondiale sont encore aujourd'hui des éléments structurants de l'économie alsacienne et permettent d'ancrer les entreprises sur le territoire en attirant notamment les investissements.

L'Alsace possède des atouts importants pour attirer et ancrer les entreprises sur son territoire : du foncier disponible et attractif, une main-d'œuvre qualifiée et engagée, un positionnement géographique au centre de l'Europe et la présence d'infrastructures de qualité.

« Le centre Alsace a une industrie moins teintée d'histoire mais plutôt d'implantations. Dans l'histoire, cela a été un phénomène d'implantations car il y avait du terrain, des entreprises qui ont grandi. Cela a été des implantations successives marqué par la présence de foncier, la présence de salariés, facilité par le fait que ce soit la plaine avec des axes de transport ».

« L'Alsace est une terre de consensus. Un salarié qui jette un vase à la tête va l'enrober de coton. On ne brûle pas facilement des pneus en Alsace. C'est peut-être aussi cela qui facilite les investissements. Quand il y a des fermetures d'entreprises, l'opposition est moins forte. Il y a une tradition protestante ».

Une prise en main par les acteurs de la réindustrialisation de l'Alsace

Après la seconde guerre mondiale, les acteurs locaux ont émis une volonté forte de prendre en main le développement du territoire et de réindustrialiser l'Alsace. Il y a eu une volonté délibérée de l'État et des acteurs locaux de développer la bande rhénane à proximité du Rhin avec l'aménagement de zones d'activités conséquentes et du foncier d'entreprise, avec l'objectif d'implanter des grosses industries. Les grandes entreprises présentes aujourd'hui sont celles qui se sont installées à cette époque et dont certaines portent encore aujourd'hui le développement du territoire.

Cette volonté s'est traduite par la création du premier comité d'expansion français en Alsace, le Comité d'étude et d'action pour l'économie alsacienne (CEAEA), en 1950 autour de Pierre Pflimlin, député du Bas-Rhin et ministre de l'agriculture. La structure devient l'Association de développement et d'industrialisation de la région Alsace (ADIRA) en 1968. Scindée en deux organismes entre Bas-Rhin et Haut-Rhin à certaines époques, cette structure témoigne de la « *volonté de se doter d'un outil économique pour se reconstruire après la seconde guerre mondiale* » et d'accompagner les entreprises dans leurs projets, d'implantation à l'époque et de développement aujourd'hui.

Pendant longtemps, l'ADIRA a été un acteur de prospection internationale, notamment sur les États-Unis, le Japon et les pays européens limitrophes. L'association a mis en place une offre territoriale avec la mobilisation d'outils, de sites de localisation et un interlocuteur dédié aux entreprises approchées. Il y a eu une stratégie proactive en cherchant à convaincre les entreprises ayant l'ambition de s'implanter en France ou en Europe de s'installer en Alsace. La quasi-totalité des grandes entreprises internationales implantées en Alsace ont été accompagnées par l'ADIRA. Il y a eu un processus « *pour aller les chercher, être main dans la main pour les accompagner* ».

« L'objectif était de rechercher des sociétés qui avaient des volontés de développement international et de convaincre que ce développement devait se faire en Alsace plutôt qu'ailleurs, en valorisant des éléments économiques, sociaux, etc. L'ADIRA avait travaillé sur les facteurs d'attractivité du territoire : les facteurs de localisation, l'accès aux marchés, notamment avec une position centrale au sein du marché européen, l'accès à une main-d'œuvre qualifiée ».

Les missions de l'ADIRA ont évolué. La prospection internationale a été confiée à une nouvelle agence, Grand E-Nov, créée à l'échelle de la région Grand Est. L'ADIRA a désormais pour rôle de favoriser le développement économique endogène sur le territoire alsacien. L'ADIRA, qui bénéficie d'un fort ancrage territorial économique et institutionnel, travaille sur tous les volets liés aux besoins de développement des entreprises et cherche à lever les freins (autorisations diverses, administratives, humaines et financières). Cela inclut un travail partenarial avec les acteurs publics et para-publics locaux et régionaux : région Grand Est, collectivités locales, CCI, etc.

3.2.3. Une spécificité culturelle et linguistique alsacienne

En Alsace centrale, et plus largement en Alsace, les implantations des entreprises, notamment allemandes, s'expliquent par une proximité géographique et culturelle et un souhait, après la seconde guerre mondiale, de pénétrer le marché français. La localisation géographique de l'Alsace explique, cela va de soi, une proximité physique. Le territoire bénéficie aussi d'une proximité culturelle très forte avec l'Allemagne. L'Alsace se perçoit comme un territoire à part et valorise une double culture franco-allemande.

« Pour les Alsaciens, le reste de la France, c'est la France de l'intérieur ».

Selon Pierre BUNGENER, un ethnologue français, une culture est « le résultat d'options fort anciennes, d'influences complexes et représente une tentative plus ou moins adroite d'adapter une manière de vivre, de penser et d'agir, aux obligations créées par un cadre physique et historique, d'inventer des réponses à des besoins qui ne sont pas seulement matériels, mais intellectuels, affectifs, spirituels, de dominer sa situation » (Bungener, 1978). Objectiver le fait culturel comme un élément explicatif d'un potentiel effet local sur le territoire et d'un facteur de développement est relativement complexe. Cela repose sur le discours des acteurs locaux et une réputation vis-à-vis de l'extérieur, que celle-ci soit fondée ou non. René KAHN apporte des éléments de réflexion précieux sur la question de la dimension culturelle du développement territorial (Kahn and Huck, 2009; Kahn, 2010). Il explique que « l'économie de la culture ne dispose pas aujourd'hui des moyens de mesurer les effets des cultures régionales sur les performances économiques des régions étudiées. La raison en est qu'il n'existe pas de variable culturelle dont on puisse mesurer avec certitude les effets sur le développement » (Kahn, 2010). Cette difficulté est liée aussi au fait à la difficulté de définir la « culture » tandis que celle-ci désigne « un ensemble très large de phénomènes qui, ensemble, font système au niveau des territoires ».

Cette question de la culture alsacienne a été étudiée par André WECKMANN dans une publication sur l'histoire linguistique de l'Alsace. Il met en avant cette double culture comme un atout du territoire : « la culture alsacienne, c'est le fait culturel vécu en Alsace dans toutes les dimensions linguistiques, artistiques et psychologiques que présente cette province. Elle est prolongement sur un même territoire de la culture française et de la culture allemande. De ce fait, elle a vocation de réunion, non d'exclusion. Elle est la façon alsacienne d'assimiler les deux cultures et de favoriser leur osmose. Elle est sublimation des contradictions nées de ce côté à côté » (Weckmann, 2011). Pour Jacques GRAS, la forte identité régionale alsacienne se fonde « sur l'histoire d'une région frontière marquée par les antagonismes, les contacts et les échanges, sur un cadre géographique nettement délimité. Elle s'exprime par une forte densité, un réseau urbain étoffé et hiérarchisé, des campagnes urbanisées, une mise en valeur minutieuse de l'espace, une intense et précoce vie commerciale, urbaine, intellectuelle et artistique ; l'Alsace est bien terre de civilisation rhénane » (Gras, 2009).

La spécificité culturelle de l'Alsace est valorisée par les acteurs du territoire, au risque de tomber dans certains clichés, pour mettre en avant le sérieux de sa main-d'œuvre, son engagement et sa rigueur, tout en valorisant une créativité latine.

« C'est un lieu commun, mais dans son mode de fonctionnement, un alsacien est plus proche d'un allemand du Bade-Wurtemberg que d'un Marseillais. Au-delà de la langue car tout le monde ne parle pas allemand ni alsacien. Il y a le respect de certains standards. Il y a une rigueur que l'on retrouve moins dans le reste de la France ».

« L'Alsace est un mix de cultures germaniques avec le sens du travail bien fait, de l'éthique, de la rigueur, et françaises avec des aspects plus latins et un sens de la fête ».

« Le caractère germanique des Alsaciens : des gens dans leur travail qui sont fiables, pas des Latins. Il y a le sérieux des ouvriers, des techniciens, des cadres alsaciens qui fait que c'est un gage de sécurité pour les entreprises ».

« Culturellement, l'Alsace est plus proche de l'Allemagne que de Marseille. Il y a une culture proche de la terre, du bon sens paysan, du courage, de se battre pour atteindre ses objectifs. (...) La culture locale correspondait assez bien à celle du siège de l'entreprise, située dans un trou perdu dans une vallée en Allemagne ».

« L'Alsace, une hybridation entre la créativité française et la rigueur allemande. C'est cliché mais c'est un peu vrai. En Alsace, il y a une forme de rigueur assez germanique. Il y a le respect des règles. Le côté français avec la créativité française. C'est un peu cliché mais les gens viennent à l'heure. Il y a un fort engagement ».

Pour René Kahn, l'Alsace s'est inspiré « du modèle rhénan de développement, marqué notamment par la solidarité des secteurs bancaire et industriel, la stabilité de l'actionnariat, un esprit de communauté »². L'une des explications de la dynamique économique locale, entendue ici à l'échelle de l'Alsace, est liée à la culture alsacienne qui accorde une large place à l'économie. Les travailleurs alsaciens sont réputés « sérieux, travailleurs, peu revendicatifs, entreprenants, ouverts à l'international », offrant des dispositions à l'activité productive et à l'échange économique.

Il est intéressant ici de noter que cette spécificité culturelle de l'Alsace constitue un élément étudié de longue date. Michel HAU, qui a travaillé sur l'industrialisation de l'Alsace entre 1803 et 1939, souligne le rôle de la culture dans le développement de l'industrie en Alsace aux XIX^e et début du XX^e siècles. Un article publié en 1989, intitulé « Industrialisation et facteur culturel : le cas de l'Alsace » (Hau, 1989), souligne explicitement le lien entre ces deux notions. Michel HAU met en avant l'histoire des mentalités et les attitudes des Alsaciens pour expliquer la croissance économique : solidarités familiales, goût pour une solide culture scientifique et technique, sacralisation du devoir professionnel, austérité de vie. Ces éléments non quantifiables sont les traits de comportements « façonnés par une évolution historique très antérieure qui se sont avérés particulièrement bien adaptés aux exigences de la croissance de l'ère industrielle » (Hau, 1995, p.429). En éliminant tout déterminisme naturel ou historique, Michel HAU met également en avant la compétence et la qualification de la main-d'œuvre, le niveau de formation liée à une scolarité plus précoce et l'orientation professionnelle de celle-ci. Pour Michel HAU, il ne s'agit pas seulement d'un apprentissage technique mais d'acquisition de traits de comportements : goût pour l'effort, habitudes de soin, souci des exigences collectives, forte capacité d'assimilation du progrès (Hau, 1995, p.325).

Un élément plus tangible, enfin, de cette spécificité culturelle et de la proximité avec l'Allemagne est la langue. Il existe un dialecte alsacien parlé sur la quasi-totalité du territoire alsacien. Ce dialecte est d'origine germanique et, par conséquent, proche de l'allemand d'aujourd'hui. Quelques exceptions sont à noter en Alsace centrale sur les hauteurs des vallées vosgiennes où le dialecte local, d'origine romane, se rapproche du français. Si ce particularisme alsacien est moins vrai aujourd'hui, cette spécificité a constitué un atout pour les entreprises allemandes venues s'installer en Alsace dans la période suivant la seconde guerre mondiale. Elles ont trouvé une main-d'œuvre qui partageait un langage commun.

« En Alsace, il y a un dialecte qui est proche de l'allemand qui facilite l'intégration linguistique des entreprises allemandes ».

« Le bilinguisme a joué un rôle favorable dans l'installation des entreprises allemande dans l'après-guerre. La main-d'œuvre est réputée sérieuse. Cela n'est plus vrai aujourd'hui. Le bilinguisme s'est perdu en Alsace ».

² René KAHN, cité par Les Échos : « Le paradoxe alsacien », 6 avril 1998.

3.3. Caractéristiques et dynamiques du tissu industriel de l'Alsace centrale

3.3.1. Un tissu industriel sans cohérence sectorielle ni géographique

Un territoire qui pâtit de l'absence d'histoire industrielle

Le tissu industriel de l'Alsace centrale, au contraire de ceux du nord et du sud de l'Alsace, ne possède pas une trajectoire industrielle de long terme. Il est principalement le résultat d'implantations successives d'entreprises dans les années 1950, 1960 et 1970 pour des raisons liées à l'histoire politique et militaire et avec pour objectif de pénétrer le marché français. Ce qui s'est joué après la seconde guerre mondiale a été ainsi déterminant pour structurer le tissu industriel en Alsace centrale. La majorité des grandes entreprises du territoire s'y sont implantées à cette époque.

« En centre Alsace, il n'y a pas d'historique vraiment marqué. C'est un territoire sur lequel les entreprises se sont installées au cours des 50 à 100 dernières années. Beaucoup de new comers. Pas vraiment de cohérence ».

L'organisation industrielle n'est ainsi pas liée à un secteur, à la mobilisation de savoir-faire spécifiques construits sur le long terme mais à des implantations successives d'entreprises aux cœurs de métiers fort différents. L'Alsace centrale n'est pas marquée par une histoire industrielle, sauf à la marge un peu vers l'ouest : *« à Sainte-Marie-aux-Mines, il y a ce côté filière autour des mines et du textile ; à Molsheim et Obernai, il y a un peu l'histoire de Bugatti, avec Safran et Messier ; à Schirmeck, il y avait la filière de la chaussure »*. Il en ressort une diversité du tissu industriel avec un positionnement sur tous les secteurs d'activité. De ce point de vue et alors que le territoire possède une concentration d'entreprises industrielles bien supérieures à ce que l'on peut observer sur de nombreux autres territoires français, l'Alsace centrale pâtit de la comparaison avec les territoires du nord et du sud de l'Alsace qui possèdent tous les deux une histoire industrielle beaucoup plus riche. Cette absence de références historiques génère une forme de confusion dans l'identité même du territoire. Les discours des acteurs du territoire sur l'incohérence géographique et sectorielle de l'Alsace centrale témoignent de la difficulté à faire émerger une vision commune de cet espace.

« Un territoire d'industrie gruyère. Un périmètre sans cohérence ni géographique, ni en termes de secteurs d'activité ».

Diversité des activités des entreprises

L'analyse statistique avait permis d'identifier les secteurs caractéristiques de l'Alsace centrale. De nombreux secteurs d'activité avaient été identifiés comme étant des secteurs clés, c'est-à-dire des secteurs qui emploient à la fois un grand nombre de personnes sur le territoire et à un niveau supérieur à ce qui est observé en moyenne ailleurs sur le territoire national. Deux grands secteurs ressortaient de cette analyse : la fabrication de machines et d'équipements et l'industrie agroalimentaire. À cela s'ajoutent de nombreux secteurs qui semblent plus ou moins isolés : industrie du papier et du carton ; fabrication d'équipements électriques ; fabrication de produits métalliques ; fabrication de meubles de cuisine ; etc. L'analyse qualitative (*voir par ailleurs la présentation plus détaillée des grands secteurs d'activité*) a permis de regrouper les secteurs au sein d'ensembles plus grands en recherchant des similitudes ou une forme de complémentarité entre les acteurs économiques. Nous proposons un regroupement des secteurs d'activité clés du territoire en plusieurs grands ensembles : la fabrication de matériels de transport, de machines, d'équipement et la sous-traitance automobile ; l'industrie agroalimentaire et brassicole ; les industries du travail du bois, du papier, du carton et de

l'ameublement ; les industries de l'électronique et de la fabrication d'équipements électriques. Ces regroupements constituent un essai pour apporter une certaine structure au tissu industriel et faciliter la lecture économique du territoire. Néanmoins, il convient de souligner que les entreprises présentes au sein d'un même secteur d'activité possèdent des cœurs de métier différents et sont inscrites dans des chaînes de valeur et d'approvisionnement très variées. Pour plusieurs secteurs d'activité, la spécialisation sectorielle est le fait d'une seule entreprise qui emploie, dans certains cas, plusieurs milliers de personnes. Le secteur de la fabrication de machines et d'équipements inclut, par exemple, des entreprises comme LIEBHERR spécialisée sur la fabrication d'engins pour la construction et l'extraction minière, MERCK-MILIPORE qui fabrique des équipements et des produits pour l'industrie pharmaceutique ou encore MECATHERM qui produit des lignes de production pour la boulangerie industrielle.

Cette diversité des activités présentes sur le territoire est, le plus souvent, présentée comme une problématique liée à l'absence de cohérence industrielle sur le territoire. La diversité du tissu économique est aussi un atout important avec des secteurs économiques différents et une pluralité d'entreprises de taille différente. Cela permet notamment de mieux résister collectivement en cas de crise et doit amener à des réflexions sur les complémentarités entre les acteurs du territoire.

« Un atout important est la diversité du tissu économique avec des secteurs économiques différents et une pluralité d'entreprises de taille différentes. Pour autant, il y a un besoin de travailler sur des approches avec des logiques qui favorisent l'émergence d'écosystèmes par secteur d'activité pour que les entreprises puissent trouver de la main-d'œuvre, des compétences, des fournisseurs de proximité, etc. ».

La question d'une lecture territoriale par l'activité et les chaînes de valeur

Compte tenu des différences de spécialisation des entreprises appartenant à un même secteur d'activité, une lecture par filière apparaîtrait plus intéressante pour compléter ce travail mais requiert une analyse fine des activités de toutes les entreprises. L'analyse qualitative témoigne de l'insertion des entreprises du territoire dans des chaînes de valeur variées. Si parler de filière n'est pas pertinent, évoquer et réfléchir à une forme de cohérence à travers l'inscription des entreprises du territoire dans des chaînes de valeur apporte un regard nouveau sur le tissu industriel de l'Alsace centrale.

Prenons l'exemple de l'industrie pharmaceutique. Le secteur n'est pas identifié comme un secteur clé sur le territoire. Il apparaît sur le plan statistique faiblement spécifique avec un nombre d'emplois 1,6 fois supérieur à la moyenne nationale et ne compte que 696 salariés (Acos, 2018). Le nombre d'emploi est en augmentation sur le territoire (+120 entre 2007 et 2018) et bénéficie d'effets locaux positifs. Trois entreprises, appartenant au secteur de la fabrication de préparations pharmaceutiques et comptant entre 100 et 500 salariés, sont présentes sur le territoire : KAYSERSBERG PHARMACEUTICALS (groupe RECIPHARM) spécialisée dans la production de liquides stériles tels que les soins oculaires et les gouttes auriculaires ; LABORATOIRES BTT (groupe SYNERLAB) spécialisé dans la production de médicaments sous formes sèches du type comprimés et gélules ; PHARMASTER + (groupe SYNERLAB) spécialisé dans la production de produits liquides stériles non injectables et le remplissage aseptique de solutions pour applications ophtalmologiques, buccales, auriculaires, topiques et nasales. La première est localisée sur la zone d'emploi de Colmar tandis que les deux autres sont situées à Erstein intégrée à zone d'emploi de Strasbourg. Une analyse plus fine des activités et des chaînes de valeur met en exergue l'inclusion de plusieurs entreprises, dont certaines parmi les plus grandes, dans la filière industrielle pharmaceutique. Deux grandes entreprises du territoire ont une orientation directe vers la santé et l'industrie pharmaceutique : MERCK-MILLIPORE, une entreprise spécialisée dans la

production d'outils, d'équipements et de fournitures de laboratoire à destination principalement de l'industrie pharmaceutique et des laboratoires de recherche (industriels et universitaires) ; HARTMANN, une entreprise spécialisée dans la production de produits de santé et d'hygiène pour les professionnels. À cela s'ajoutent des entreprises dont l'industrie pharmaceutique et médicale constitue un débouché, principal ou secondaire, parmi d'autres : TEREOS (industrie agroalimentaire) dont certains produits trouvent des applications en pharmacie pour l'hygiène buccale par exemple ; ROSSMAN ou DS-SMITH, des cartonnières, ayant une part de leur chiffre d'affaires réalisé avec l'industrie pharmaceutique ; des PME comme STREB & WEIL (fabrication d'autres machines d'usage général) qui conçoit et fabrique des équipements en petites et moyennes séries pour plusieurs secteurs, dont les industries pharmaceutiques et médicales.

Cette lecture par l'activité et les débouchés donne à voir une production industrielle différente. L'inclusion de MERCK (1700 salariés à Molsheim) et HARTMANN (600 salariés à Sélestat) au sein d'un même ensemble apporte une connotation nouvelle au tissu industriel en Alsace centrale. Une réflexion similaire en termes de filière et de débouchés serait nécessaire, notamment sur l'industrie automobile et aéronautique, où de nombreux sous-traitants, enregistrés sous différents secteurs d'activité, sont présents sur le territoire. Elle questionne la cohérence du tissu industriel en Alsace centrale. Elle met en exergue le positionnement stratégique des entreprises comme un élément clé explicatif de la dynamique industrielle locale. Quel que soit leur secteur d'activité d'appartenance, les entreprises positionnées sur des marchés en croissance (comme l'industrie pharmaceutique) bénéficient de la dynamique de la filière et gagnent des emplois, celles positionnées sur des marchés en déclin (comme l'industrie automobile) souffrent et perdent des emplois. Si cette idée constitue un allant de soi liée à la dynamique sectorielle sur un territoire plus large (France, Europe et monde), elle interroge la capacité des entreprises localisées sur un territoire donné à se diversifier et à se positionner sur des marchés en croissance, et par conséquent, à remobiliser des compétences des savoir-faire accumulés sur le temps long dans l'entreprise et sur le territoire.

Des bassins d'emploi bien distincts

L'analyse statistique avait mis en exergue l'existence de trois, voire 4, zones d'emploi en Alsace centrale : Molsheim-Obernai, Sélestat, Colmar et, dans une moindre mesure Strasbourg. L'analyse qualitative confirme la lecture statistique. Le territoire est fait de mitage avec des entreprises, des industries dispersées sur le territoire alsacien. Les acteurs témoignent de l'existence de bassins d'emploi différents avec des dynamiques bien distinctes. Il n'existe cependant pas non plus ici de cohérence en termes d'implantations industrielles. Les entreprises sont dispersées sur le territoire au regard de leur histoire individuelle et des opportunités de localisation à un moment donné. Chaque territoire accueille des entreprises fortes aux spécialisations et aux stratégies bien distinctes : MERCK, SAFRAN, MERCEDES à Molsheim ; HAGER et KRONENBOURG à Obernai ; SCHMIDT, HARTMANN, ROSSMANN à Sélestat ; LIEBHERR et RICOH à Colmar. Cette liste ne constitue que quelques exemples emblématiques de chaque territoire. Elle témoigne de la difficulté à regrouper les acteurs économiques selon un critère sectoriel et géographique.

« L'organisation industrielle n'est pas liée à un secteur. En Alsace centrale, un positionnement sur tous les secteurs d'activité. Des pôles un peu partout. À un moment, une entreprise qui s'installe, mais ce n'est pas un écosystème qui se développe autour d'un secteur d'activité. Cela représente quand même beaucoup d'emplois industriels ».

Le tableau ci-après donne à voir les principales entreprises de l'Alsace centrale, en listant les établissements de plus de 250 salariés. Cette liste montre la diversité des activités des entreprises

présentes sur le territoire en insistant sur le mitage territorial de celles-ci et l'origine géographique de leur siège social (*voir par ailleurs*).

Tableau 8 : Établissements de plus de 250 salariés en Alsace centrale (Insee, SIRENE, mars 2021)

Établissement	Tranche d'effectifs salariés	Secteur d'activité, A732	Zone d'emploi	Nationalité
LIEBHERR-FRANCE	1 000 à 1999	Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction	Colmar	Allemagne
MERCK-MILLIPORE	1 000 à 1999	Fabrication d'autres machines d'usage général	Molsheim - Obernai	Allemagne
HAGER	1 000 à 1999	Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique	Molsheim - Obernai	Allemagne
SAFRAN LANDING SYSTEMS	1 000 à 1999	Construction aéronautique et spatiale	Molsheim - Obernai	France
SCHMIDT	500 à 999	Fabrication de meubles de cuisine	Sélestat	Alsace
SCHMIDT	500 à 999	Fabrication de meubles de cuisine	Sélestat	Alsace
RICOH INDUSTRIE	500 à 999	Fabrication de papier et de carton	Colmar	Japon
LIEBHERR-MINING EQUIPMENT	500 à 999	Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction	Colmar	Allemagne
MERCEDES-BENZ TRUCKS	500 à 999	Fabrication de carrosseries et remorques	Molsheim - Obernai	Allemagne
LOHR INDUSTRIE	500 à 999	Fabrication de carrosseries et remorques	Molsheim - Obernai	Alsace
KRONENBOURG	500 à 999	Fabrication de bière	Molsheim - Obernai	Danemark
SOCOMEK	500 à 999	Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique	Strasbourg	Alsace
LABORATOIRES BTT	250 à 499	Fabrication de préparations pharmaceutiques	Strasbourg	Alsace
LEDVANCE	250 à 499	Fabrication d'appareils d'éclairage électrique	Molsheim - Obernai	Allemagne
PAUL HARTMANN	250 à 499	Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique	Sélestat	Allemagne
PAUL HARTMANN	250 à 499	Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique	Sélestat	Allemagne
BESTFOODS FRANCE INDUSTRIES	250 à 499	Fabrication d'autres produits alimentaires n.c.a.	Molsheim - Obernai	Angleterre – Pays-Bas
MECATHERM	250 à 499	Fabrication de machines pour l'industrie agroalimentaire	Molsheim - Obernai	Alsace
ARGRU	250 à 499	Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche	Strasbourg	Allemagne
THE TIMKEN COMPANY	250 à 499	Fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission	Colmar	États-Unis
SOGEFI AIR & COOLING	250 à 499	Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques	Colmar	Italie
OREST GROUP	250 à 499	Fabrication d'articles de joaillerie et bijouterie	Strasbourg	Alsace
TEREOS	250 à 499	Fabrication de produits amylicés	Sélestat	France
MARS	250 à 499	Fabrication d'aliments pour animaux de compagnie	Molsheim - Obernai	États-Unis
AMCOR FLEXIBLES SELESTAT SAS	250 à 499	Fabrication d'emballages métalliques légers	Sélestat	Australie

CAPSUGEL FRANCE	250 à 499	Fabrication d'autres produits chimiques n.c.a.	Colmar	Suisse
KAYSERSBERG PHARMACEUTICALS	250 à 499	Fabrication de préparations pharmaceutiques	Colmar	Suède
STOEFLER	250 à 499	Fabrication de plats préparés	Molsheim - Obernai	Alsace

3.3.2. Une économie tournée vers l'international

L'Alsace centrale, mais d'une manière générale l'Alsace, possède pour caractéristique d'être très orientée vers l'international avec, d'une part, de nombreuses entreprises à capitaux étrangers (notamment allemands), et, d'autre part, une orientation de ces entreprises sur les marchés internationaux.

Une forte présence des groupes à capitaux étrangers, notamment allemands

De nombreuses entreprises étrangères, notamment allemandes, se sont installées en Alsace dans les années 1950, 1960 et 1970 pour pénétrer le marché français (en Alsace centrale : LIEBHERR, HARTMANN, SCHMIDT, HAGER, MERCEDES, etc.). D'autres groupes internationaux se sont depuis installés sur le territoire. La présence de ces groupes est liée, de manière plus classique, à des politiques de rachat d'établissements ou de fusion-acquisition entre groupes. C'est, par exemple, le cas du groupe américain MARS qui a racheté en 1967 l'unité de production Unisabi spécialisée dans la nourriture pour animaux de compagnie, le groupe italien SOGEFI qui a racheté en 2011 l'entreprise alsacienne Mark IV Systèmes Moteurs ou encore le groupe danois CARLSBERG qui est le propriétaire depuis 2008 de KRONENBOURG.

Toutes les études conduites à l'échelle de l'Alsace convergent vers l'idée d'une surreprésentation des groupes à capitaux étrangers en Alsace. À la fin des années 1990, plus de 42 % des effectifs industriels alsaciens étaient employés par des firmes à capitaux étrangers³. La présence des firmes étrangères en Allemagne semble s'être renforcée au cours des années 1990-2000. En 2003, il était estimé que les entreprises allemandes étaient les plus présentes (51 %), suivies des entreprises suisses (17 %) et des entreprises nord-américaines (8 %). De même, en termes de nombre de salariés employés, les firmes allemandes contrôlaient 39 % des effectifs, devant les entreprises nord-américaines (24 %), les entreprises suisses (15 %) et les entreprises britanniques (6 %)⁴. Ce classement et la part de chaque pays dans ces données sont variables dans le temps. Néanmoins, cette présence des firmes étrangères en Alsace demeure. En 2010, une étude de l'INSEE sur le tissu industriel de l'Alsace⁵ soulignait que la part des effectifs salariés industriels contrôlés par un groupe s'élève à 82 % et 67 % des effectifs industriels dépendent d'un centre de décision implanté dans une autre région ou à l'étranger. L'INSEE a calculé que les filiales d'entreprises allemandes et américaines emploient respectivement un tiers et un quart des salariés, notamment dans les secteurs de la mécanique, des équipements et composants électriques et des équipements automobiles.

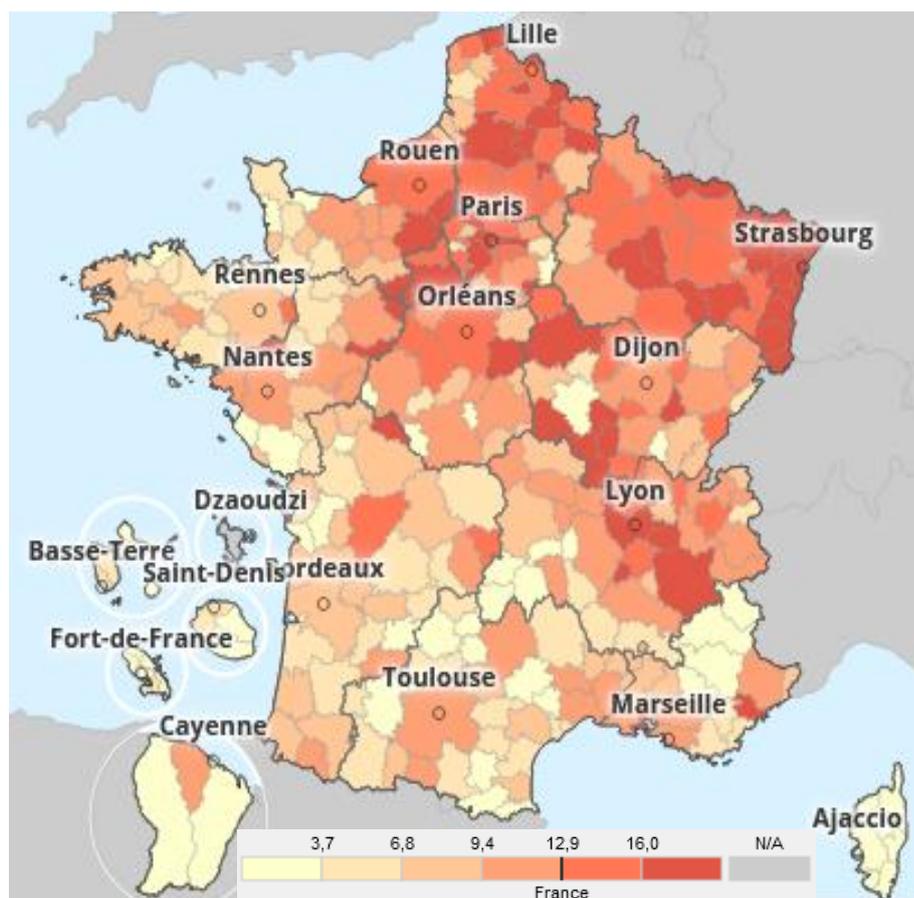
En 2015, mesurée à l'échelle des zones d'emplois, la part des effectifs salariés (tous secteurs confondus) travaillant dans une entreprise étrangère était de 29,9 % à Molsheim-Obernai, 21,5 % à Colmar, 18,3 % à Sélestat et 20 % à Strasbourg. En moyenne, en France, cette part est de seulement 12,9 %.

³ Les Échos : « Le paradoxe alsacien », 6 avril 1998.

⁴ Les Échos : Les firmes à capitaux étrangers dopent l'économie alsacienne, 26 juin 2003

⁵ INSEE : « Un panorama de l'industrie en Alsace », 2010

Carte 5 : Part des effectifs salariés travaillant dans une entreprise étrangère (Insee, Clap, Lifi, 2015, Observatoire des territoires, ANCT 2021)



Jacques GRAS démontre que les flux économiques et financiers reflètent l'internationalisation de l'économie alsacienne (Gras, 2009). Il insiste sur le rôle des groupes étrangers sur le territoire pour l'investissement, les exportations régionales (plus de 60 %), l'innovation technologique, la coopération en matière de recherche. Le dynamisme commercial du territoire s'appuie sur la puissance commerciale des groupes. 2/3 des exportations alsaciennes seraient ainsi imputables aux filiales étrangères implantées dans la région.

Bien que l'Alsace centrale ne bénéficie d'une histoire industrielle comme le nord et le sud du territoire, elle bénéficie des mêmes dynamiques et a su attirer les capitaux étrangers. L'analyse de l'appartenance des 28 établissements de plus de 250 salariés présents en Alsace centrale confirme cette tendance sur le territoire (tableau 8) : 9 d'entre eux sont sous gouvernance allemande, 8 entreprises sont alsaciennes, 2 appartiennent à un groupe français non alsacien, 9 appartiennent à un groupe autre qu'allemand.

« Aujourd'hui, il y a une diversité du tissu économique, avec des petits et des grands, des nationaux et des internationaux. Les grands groupes internationaux, il faut mieux les avoir que ne pas les avoir. Ces entreprises emploient directement et indirectement de nombreuses personnes ».

« L'Alsace a souvent eu un regard très particulier de la part des investisseurs, notamment allemand. Sans aller dans la caricature, l'Alsace est très particulière pour les familles allemandes. C'est une porte d'entrée vers la France. C'est un territoire ami par les relations. Pour un

investisseur allemand, l'Alsace, c'est la France, mais pas tout à fait la France. Cela le rassure pour la qualité du travail. C'est une terre industrielle forte ».

De nombreux groupes allemands sous gouvernance familiale

Le centre Alsace accueille plusieurs entreprises allemandes. La majorité des grandes entreprises allemandes se sont implantées dans les années d'après deuxième guerre mondiale : BÜRKERT en 1956, SCHMIDT (aujourd'hui française) en 1957, HAGER en 1959, LIEBHERR en 1961, MERCEDES-BENZ en 1967, HARTMANN en 1972, WANZL en 1980. D'autres ont une histoire en Alsace plus récente. C'est notamment le cas de MERCK qui s'est implantée en Alsace par le rachat du groupe américain Millipore. Ces entreprises, au-delà de leur origine géographique, ont plusieurs points communs, notamment celui d'être sous gouvernance familiale avec une vision patrimoniale de long terme. Plusieurs grandes entreprises allemandes, parmi les plus pourvoyeuses d'emplois en Alsace centrale, sont en totalité ou partiellement, sous le contrôle d'une famille. C'est, par exemple, le cas de LIEBHERR, d'HAGER ou encore de BÜRKERT dont l'actionariat est à 100 % entre les mains de la famille des fondateurs. Le groupe MERCK est également sous gouvernance familiale avec 70 % du capital qui reste sous contrôle de la famille Merck.

« Plus que l'origine géographique, c'est peut-être l'origine du capital qui explique le succès de ces entreprises en Alsace. »

En prolongeant cette analyse, il est intéressant de noter que plusieurs grandes entreprises du territoire possédant une dynamique d'emplois positive sont également sous gouvernance familiale. C'est, par exemple, le cas de l'entreprise SCHMIDT où la 3^e génération est actuellement à la tête de l'entreprise.

Les discours des acteurs du territoire sont concordants. Tous soulignent un ancrage fort de ces groupes sur le territoire, avec une vision de long terme mais aussi des éléments culturels et un attachement personnel et familial de certains dirigeants avec le territoire alsacien.

« Les logiques d'entreprise ne sont pas les mêmes selon que l'entreprise est de type familial ou qu'elle est contrôlée par des fonds de pension. »

« Il y a une culture du capitalisme rhénan avec des groupes allemands familiaux qui ont une volonté de s'inscrire dans les territoires. Elles ne sont pas sur une logique financière et boursière. »

« Ce sont des entreprises avec une ouverture internationale très forte mais avec un ancrage très terroir. »

« Elles ont une structure de capital qui permet de rester indépendantes. Quand elles s'installent, il y a la volonté de s'y ancrer et de rester sur le territoire. Des logiques de long terme. Une gouvernance familiale qui porte ses fruits. »

« L'histoire commune fait qu'il y a une forme de subjectivité qui permet la pérennité des groupes comme Liebherr dans la région. La politique est plus subjective ou personnelle. »

La présence d'entreprises étrangères, d'envergure mondiale, constitue un atout pour le territoire du fait de moyens financiers importants stimulant l'investissement au sein des établissements implantés en Alsace centrale. Ces éléments positifs ne doivent cependant pas masquer certaines limites inhérentes à toute entreprise dont le centre de décision est localisé en dehors du territoire. Cela

suppose de la part des dirigeants des établissements locaux de démontrer la compétitivité des sites alsaciens en prouvant une vraie valeur ajoutée au sein d'un ensemble plus grand.

« En Alsace, un groupe à actionnariat allemand possède un centre de décision et un centre R & D en Allemagne, C'est du top-bottom. Des outils choisis au niveau du siège sont déployés dans les filiales. »

« Chaque investissement dans ces grands groupes est questionné par rapport à d'autres sites à travers le monde. Il peut y avoir un attrait de l'Alsace mais cela ne tombe pas comme cela non plus. Il y a un travail de benchmark, une concurrence interne entre les sites du groupe. »

Dans le cas de l'entreprise LIEBHERR, par exemple, les dirigeants du site alsacien LIEBHERR France mettent en avant le besoin de démontrer la compétitivité des sites alsaciens : *« Bien que Liebherr soit dans un groupe dit familial, il est attendu du site d'être en une dynamique d'amélioration continue, car rien n'est gagné d'avance. La famille, la holding peut décider de déplacer l'activité si le site n'est plus performant, ni efficace ou rentable. Ce n'est pas parce qu'il y a une logique historique où les pelles sur chenille ont toujours été à Colmar et les pelles sur pneu à Kirchdorf-an-der-Iller (Allemagne, siège du groupe) que cela ne peut pas changer »*. Cette volonté d'amélioration continue se traduit par des investissements très importants sur les sites alsaciens avec une orientation forte vers les technologies modernes regroupées sous l'appellation de l'industrie 4.0.

3.3.3. Innovation et investissements : une orientation prononcée vers l'industrie 4.0

L'analyse qualitative a mis en lumière de nombreux investissements, réalisés ou en cours, au sein des entreprises du territoire. Il s'agit principalement d'investissements de process visant à moderniser l'outil de production. Les investissements réalisés portent le plus souvent sur l'intégration des technologies innovantes classées sous l'appellation de l'industrie 4.0. : automatisation, digitalisation, intelligence artificielle, etc.

L'industrie 4.0 et les différences franco-allemandes

L'industrie 4.0 correspond à une nouvelle façon d'organiser les moyens de production. Le terme « Industrie 4.0 » est plus couramment utilisé en Allemagne, tandis que la France parle plus fréquemment d'« industrie du futur ». Nous utiliserons indistinctement les deux termes dans un premier temps pour définir le concept. Nous verrons ensuite que derrière ces deux termes se cachent des réalités industrielles et technologiques différentes en France et en Allemagne. Le positionnement de l'Alsace, la proximité culturelle et la présence de nombreuses entreprises allemandes confèrent à l'Alsace une place particulière dans la mobilisation de ces nouvelles technologies et dans la transformation de son industrie.

L'industrie du futur⁶ est « une révolution technologique, qui offre de nouvelles possibilités dans la manière de produire, et qui permet de répondre aux nouveaux défis auxquels fait face l'industrie française » (Bidet-Mayer, 2016). L'industrie du futur répond à l'idée « d'une numérisation croissante de la production. Cette notion décrit la manière dont l'internet des objets, des données et des services

⁶ Nous proposons ici une présentation rapide du concept et des enjeux de l'industrie 4.0 ou industrie du futur. Pour une approche complète, se référer notamment aux nombreuses publications de la Fabrique de l'industrie. Par exemple : Charlet V., Dehnert S., Germain T. (sous la dir. de), Industrie du futur : progrès technique, progrès social ? Regards franco-allemands, La Fabrique de l'industrie/Presses des mines, 2017 ; Bidet-Mayer T., L'Industrie du futur : une compétition mondiale, La Fabrique de l'industrie/Presses des mines, 2016.

va modifier les processus de production, la chaîne logistique et les modes de travail » (Charlet et al., 2017). L'usine du futur est dite « plus agile et flexible, moins coûteuse et plus respectueuse de ses travailleurs et de l'environnement grâce à un fort niveau d'automatisation et une intégration numérique de l'ensemble de la chaîne de production ». L'industrie du futur est introduite comme une nouvelle révolution industrielle qui consiste à passer « de la robotisation à la robotisation intelligente » en mobilisant les nouvelles technologies dans le domaine du numérique (capacité de stockage, analyse et traitement des données à grande échelle, développement des réseaux de communication, modélisation et simulation numériques, etc.). L'industrie du futur consiste à articuler différentes « briques technologiques » (Bidet-Mayer, 2016) : big data, robotique (avec l'émergence de robots collaboratifs, les « cobots »), simulation 3D, système d'information, internet industriel des objets, réalité augmentée, cloud, fabrication additive.

Un élément intéressant pour notre étude est la différence entre la France et l'Allemagne pour la mobilisation de ces nouvelles technologies dans les processus de production. Ces différences interrogent sur le positionnement de l'Alsace, française sur le plan politique et administratif, mais imprégnée par la culture industrielle rhénane et allemande. Au-delà des termes utilisés de chaque côté de la frontière, des différences fortes existent entre les deux pays en matière de cultures industrielles, de structure des systèmes productifs et de compétitivité de l'industrie (Charlet, 2017). En Allemagne, l'industrie 4.0 est un projet industriel d'envergure visant pour le pays à conserver son leadership industriel face à une concurrence mondiale exacerbée. En France, l'industrie du futur représente « un appel à la mobilisation et à l'investissement » avec un objectif de modernisation des équipements productifs et une montée en gamme dans un contexte de vieillissement de l'appareil productif industriel et d'une fragilité de l'industrie. Plusieurs travaux (Charlet, 2017; Charlet et al., 2017) présentent les caractéristiques de ces évolutions industrielles et technologiques dans chacun des deux pays. Rappelons ici que le concept de l'industrie 4.0 est né en Allemagne. L'industrie 4.0 est un concept porté initialement par des équipementiers allemands avec une forte implication d'entreprises comme Siemens, Bosch et SAP et le pilotage de la première plateforme Industrie 4.0 par trois fédérations industrielles. Elle est devenue officiellement un projet industriel national en 2011 avec le soutien des acteurs économiques, de l'État, des syndicats et des centres de recherche. Il s'agit alors de construire un nouvel imaginaire industriel « où le rapport entre l'homme, les machines, l'atelier, l'usine et les produits sont redéfinis » (Kohler and Weisz, 2016, 2017). En France, l'idée d'une industrie du futur émerge au début des années 2010 dans un contexte de fort déclin de l'industrie depuis plusieurs décennies – « un non-choix en faveur de la production de la part d'une grande partie de nos élites » (Levet, 2014, cité par Charlet, 2017) - et d'un impact fort de la crise de 2008 sur une grande partie du tissu industriel français. Des projets nouveaux émergent à partir de 2013. On parle alors de « nouvelle France industrielle », de « troisième révolution industrielle » puis d'« industrie du futur ». La mobilisation française est freinée par un environnement jugé moins favorable à l'industrie. Un certain nombre de facteurs explique cette situation (Charlet, 2017) : l'industrie ne fait pas l'objet d'un soutien politique massif, les progrès industriels en matière d'automatisation et de numérisation sont jugés responsables du déclin de l'industrie, les coopérations entre entreprises et avec les centres de recherche sont traditionnellement plus difficiles en France, la culture de l'affrontement dans le domaine politique et social rend plus difficile la recherche de solutions pragmatiques. Les Allemands ont ainsi une vision assez technique de l'industrie du futur et mettent prioritairement l'accent sur les perspectives de progrès qui résulteront de ces changements, alors que les Français sont plus circonspects, en raison du déficit de compétitivité initial dont souffre leur industrie (Charlet et al., 2017).

Une capacité plus importante des entreprises alsaciennes à introduire le concept de l'industrie 4.0

Cette présentation et ces éléments différenciatifs entre France et Allemagne interrogent sur la capacité des entreprises à mobiliser les concepts de l'industrie 4.0. La présence de nombreuses entreprises allemandes en Alsace et la proximité culturelle offrent au territoire une capacité peut-être plus importante qu'ailleurs en France d'introduire et d'accepter socialement ces innovations (*voir section suivante sur quelques exemples d'innovation introduites par les entreprises du territoire*). L'Alsace se perçoit mais est aussi perçue par les Allemands comme un territoire à part. Les discours des acteurs témoignent en ce sens.

« Pour un investisseur allemand, l'Alsace, c'est la France, mais pas tout à fait la France. C'est une terre industrielle forte. »

« Pour les Alsaciens, le reste de la France, c'est la France de l'intérieur. »

Grand E-Nov, l'agence régionale d'innovation de la région Grand-Est, perçoit cette idée du territoire alsacien plus avancé que les autres sur les sujets de l'industrie 4.0.

« En Alsace, il y a un retour des industriels et la vitesse de transformation vers le 4.0 fonctionne plus vite. »

Grand E-Nov note une présence plus importante des entreprises alsaciennes dans la mobilisation de ces concepts avec une sollicitation accrue des offres d'accompagnements et un passage à l'action plus fréquent. Ce soutien à l'innovation et à la transformation du tissu industriel est conduit à l'échelle de la région Grand Est dans le cadre du programme French Fab Grand Est. Celui-ci associe autour de la région et de l'agence régionale d'innovation un écosystème régional composé notamment de la CCI, le CETIM (Centre de Ressources Technologiques), le CEA TECH (Plate-forme régionale de transfert technologique), la BPI, Captronic et 3 représentants de l'Alliance Industrie du Futur (AIF, un consortium d'industriels et d'organisations professionnels). Le programme French Fab Grand Est propose un parcours de modernisation de l'industrie. Cela inclut des actions de sensibilisation des industriels pour expliquer ce qu'est l'industrie 4.0, la conduite de diagnostics « Industrie du futur » visant à faire ressortir des priorités et à positionner l'entreprise en termes de maturité sur le numérique, la performance opérationnelle, organisationnelle, environnementale, etc., l'accompagnement des entreprises pour passer de la phase diagnostic au passage à l'action avec le développement et la mise en œuvre d'un projet. Environ 650 industriels de la région Grand Est ont bénéficié d'un diagnostic. L'Alsace représenterait a minima 50 % des entreprises diagnostiquées, un pourcentage qui reflète le tissu industriel du territoire régional. Ce qui différencie les entreprises alsaciennes des autres industries du Grand Est serait un passage à l'action plus fréquent.

Plusieurs éléments expliquent cette attention accrue des entreprises alsaciennes pour une transformation de l'industrie vers le 4.0 : *« Cela est peut-être lié à la densité. D'où, plus d'échanges avec un effet réseau et le mimétisme qui joue beaucoup dans les actions collectives. La proximité de l'Allemagne joue peut-être aussi »*. De plus, il est noté que la région Alsace avait commencé des réflexions sur l'industrie 4.0 avant les autres : *« la région Alsace avait commencé le programme Industrie du futur avant la fusion. Cela a pu jouer sur un certain mindset sur certains milieux industriels. Une attention portée avant tout le monde depuis plus de 10 ans, avant la construction de l'AIF (Alliance Industrie du Futur) et l'écosystème formé par Syntec, Simop, Gimélec, et autre »*. La proximité géographique et culturelle et la présence de grands groupes allemands sont des facteurs explicatifs de

cette avancée supposée des entreprises alsaciennes dans la modernisation de leurs unités de production. Les grands groupes allemands dupliquent leurs stratégies industrielles dans l'ensemble de leurs filiales dans un souci de compétitivité. La culture économique en Alsace, « *terre de consensus* », moins conflictuelle et plus sensible au progrès, explique peut-être aussi une plus grande facilité à introduire des innovations qui, ailleurs en France, seraient moins bien perçues pour les raisons évoquées précédemment (les progrès industriels étant associés à un déclin de l'emploi). Cette perception des acteurs locaux mériterait d'être prolongée par une étude spécifique sur le sujet. Grand E-Nov explique vouloir apporter des éléments tangibles à cette perception en cherchant à analyser les demandes d'investissements présentées par les entreprises ces dernières années pour évaluer mesurer le poids des éléments relevant de l'industrie 4.0 dans les investissements capitalistiques des entreprises.

Des process de production innovants et des investissements d'envergure en Alsace centrale

L'analyse qualitative démontre le rôle stratégique des investissements en innovation dans les stratégies d'entreprises en Alsace centrale. La recherche de la performance et la volonté de moderniser les outils de production conduisent les entreprises à investir massivement sur le territoire et à initier des processus de production flexibles reposant sur les méthodologies du *lean management*.

Les grandes entreprises du territoire ont pour caractéristique commune d'avoir initié des investissements importants sur le territoire :

- LIEBHERR a annoncé début 2021 un investissement de 6 millions d'euros sur le site de production des pelles sur chenille de moins de 100 tonnes destinées à la construction. L'investissement concerne plus spécifiquement une ligne de fabrication de flèches mécano soudées. L'investissement consiste à moderniser la ligne de production en termes de flux et à repenser la logique de fabrication avec pour objectif d'augmenter la capacité de production de 700 pièces par an à 1 000 pièces par an. La nouvelle ligne intègre les technologies de dernière génération présentées sous la notion de l'internet des objets : une nouvelle technologie de soudage et une technologie de connexion de la machine au réseau qui offre « des possibilités de suivi de la performance, de mesure de l'activité et d'amélioration des flux ».
- MERCK a procédé à plusieurs investissements majeurs sur le site de Molsheim. Parmi ceux-ci, MERCK a investi 20 millions d'euros en 2019 pour l'agrandissement du pôle dédié aux activités de microbiologie avec l'inclusion de 5 nouvelles lignes de production. En mars 2021, MERCK a annoncé un nouvel investissement de 25 millions d'euros pour accompagner la croissance de l'activité liée aux productions de vaccins visant à stopper la pandémie de Covid-19 dans le monde.
- HARTMANN a investi 13 millions d'euros en 2018 pour installer deux nouvelles lignes de production (une sur la partie incontinence et une autre ligne pour les pansements) et le remplacement d'une partie du matériel existant dans son usine de Lièpvre.
- BÜRKERT a conduit un projet d'innovation estimé à 25 millions d'euros en 2016 pour développer un nouveau produit d'analyse en ligne de la qualité de l'eau (projet SMARTLAB). L'entreprise a également lancé un investissement de 15 millions d'euros en 2021 pour agrandir et moderniser son site de production à Triembach-au-Val. Le projet vise à construire et équiper un laboratoire de production, des bureaux et un nouveau centre logistique.

« Chez LIEBHERR, l'internet des objets (IOT) apporte un nouvel aspect à la production. Cela se voit en interne entre le service informatique et la production. Les liens évoluent car on change de génération d'outils de connectivité. L'entreprise se prépare, grâce aux volumes de données, à traiter des nouveaux chantiers, comme la maintenance prédictive. Cela permet de préparer des actions avec des offreurs de solutions régionaux sur des thématiques d'intelligence artificielle pour faire de la maintenance prédictive, une chose impensable il y a encore 5 ans. »

D'autres innovations de process sont mises en œuvre dans les entreprises du centre Alsace. Elles s'inspirent notamment des méthodes de management issues du toyotisme, plus couramment nommé *lean management* ou *lean manufacturing*, avec la mise en place du juste-à-temps, un système de production qui vise à synchroniser et à ajuster exactement le flux et le nombre des pièces avec le rythme de montage. Le succès de l'entreprise SCHMIDT repose aujourd'hui pour partie sur l'instauration d'un process de production reposant sur le juste-à-temps. Le modèle industriel et logistique lui permet de proposer une offre personnalisée à ses clients. Le modèle industriel repose sur « du pièce à pièce » livré en juste-à-temps par les fournisseurs de l'entreprise localisée dans une certaine proximité des sites de production de l'entreprise. De même, MECATHERM a construit une architecture modulaire des équipements afin d'apporter de la flexibilité dans ses process de production et être en mesure d'offrir des produits personnalisés à ses clients : *« essayer de faire à peu près la même chose sans faire la même chose en bénéficiant des similitudes »*.

3.4. L'émergence de liens de coopération territoriale

L'analyse qualitative met en exergue un frémissement des liens de coopération sur le territoire de l'Alsace centrale. Si les acteurs mettent en avant une culture du dialogue, les logiques de coopération répondent plus de logiques de collaborations pour l'innovation dans une approche très orientée business qu'à une approche territoriale cherchant un certain optimum collectif. Cette situation s'explique aussi par la diversité des entreprises présentes sur le territoire et les logiques d'implantation qui ont conduit à la structuration de celui-ci. Le territoire Alsace centrale était le parent pauvre de l'Alsace, mal identifié par les acteurs locaux et régionaux.

3.4.1. La question de la reconnaissance du territoire « Alsace centrale » par les acteurs et leurs capacités à commencer une démarche collective

Le territoire renvoie à différentes conceptions selon les acteurs qui mobilisent cette notion. En science régionale, le territoire ne désigne pas seulement un simple échelon spatial ou un périmètre politico-administratif délimité par des frontières. Le territoire est un « construit social permanent » (Leloup et al., 2005). Il s'apparente à un système dynamique organisé et complexe qui se construit grâce aux relations durables de proximité géographique développée entre une pluralité d'acteurs. Il fait référence à « des relations organisées, des groupes ou des populations particulières, qui se reconnaissent dans des projets communs » (Sack, 1986). Le territoire est alors une « production collective, résultant des actions d'un groupe humain, avec ses citoyens, ses dispositifs de gouvernance et son organisation » (Torre, 2015). La construction sociale du territoire implique « l'appropriation par un groupe humain (une famille, un clan, une tribu, une communauté, une société locale, un peuple) de l'espace auquel elle s'identifie » (Vanier, 2015). Elle intègre des dimensions culturelles, politiques, économiques, juridiques, plus ou moins fortes selon son historicité et ses institutions.

Dans le cas de l'Alsace centrale, parler d'un « territoire » semblait, jusqu'à une période récente, exagéré. L'Alsace se définissait administrativement par ses deux départements et économiquement par ses deux pôles au nord et au sud. L'Alsace centrale n'était qu'un espace entre deux sans réelle

identité. Il n'existait pas de vision collective et aucune démarche en ce sens. Cette situation s'explique par la nature du tissu économique, fait d'implantations d'entreprises aux activités diverses, où la coopération territoriale ne se faisait pas ressentir. Une prise de conscience progressive a eu lieu sur le territoire pour apporter une cohésion sur l'espace centre alsacien. Elle repose principalement sur des initiatives d'entreprises et de quelques acteurs locaux cherchant à apporter une cohésion autour du périmètre de l'Alsace centrale. Cette réflexion s'est accompagnée d'une meilleure compréhension de la notion de territoire comme d'un facteur de compétitivité en complément des approches RSE mis en œuvre dans les entreprises.

Cette réflexion pose la question de l'implication des parties prenantes, et ainsi plus largement du rôle et des responsabilités des acteurs sur le territoire pour lui donner une structure et une cohérence. Elle pose la question de la gouvernance territoriale comme d'un enjeu du territoire pour se structurer et faire émerger des projets communs. La gouvernance est définie comme une « forme d'organisation capable de réguler un système territorial en aidant les acteurs à se comprendre, à coordonner leurs actions, à définir leurs champs d'interventions » (Baudelle et al., 2011). Elle est identifiée comme un facteur de développement économique (Nadaud, 2019, 2020) au même titre que les investissements en éducation, infrastructures et innovation. Ce processus requiert une interconnaissance des acteurs afin de mener une réflexion collective dans l'intérêt du développement du territoire et des acteurs le composant. Les acteurs parties prenantes d'une démarche coopérative deviennent des partenaires partageant une intention et un objectif commun (Nadaud, 2019).

3.4.2. Des coopérations très orientées business

Les coopérations jouent un rôle stratégique pour le développement et la mise en œuvre de projets d'innovation. Les travaux relevant des théories cognitivistes en économie de l'entreprise soulignent l'importance de la coopération pour accéder à des ressources et des compétences non disponibles en interne (Ferru, 2009). Les processus d'innovation requièrent en effet la mobilisation de capacités complémentaires de plus en plus hétérogènes. La complexification des produits fabriqués conduit à une spécialisation accrue des entreprises et à une division cognitive approfondie du travail. En Alsace centrale, ces logiques de coopération orientées business sont le fruit de deux caractéristiques : une orientation marquée pour l'innovation et l'accompagnement des acteurs privés par les acteurs publics.

Des collaborations pour l'innovation

Les acteurs du centre Alsace s'inscrivent dans des logiques coopératives avec pour objectif de développer et faire émerger des projets d'innovation. L'entreprise BÜRKERT, par exemple, spécialisée dans les systèmes et les techniques de mesure, de contrôle et de régulation des fluides, explique être impliquée dans de nombreux partenariats avec des structures rhénanes (alsaciennes, suisses ou allemandes), avec des laboratoires universitaires, des entreprises et des centres de recherche publics et privés (l'université de Strasbourg, avec le CSEM en Suisse, le FEMTO à Besançon spécialisé en microbiologie, des spécialistes des micro-fluides à Karlsruhe, de l'industrie process à Mulhouse, etc.). BÜRKERT a porté, par exemple, le projet SMARTLAB, un système miniaturisé d'analyse en ligne de la qualité de l'eau. Ce projet est le fruit d'un partenariat entre Bürkert, la société 3D Plus (une entreprise de la région parisienne spécialisée dans la miniaturisation et l'empilage de composants électroniques) et l'École Supérieure de Biotechnologies de l'Université de Strasbourg.

La volonté d'accompagner et d'établir des relations de confiance de long terme avec les acteurs économiques

Cette logique coopérative s'illustre, par ailleurs, par l'accompagnement proposé par les acteurs publics et para-publics. Il y a une forme de tradition d'accompagnement des activités économiques depuis

l'après seconde guerre mondiale. Cela s'est traduit au départ par une politique proactive pour attirer les entreprises en Alsace. Dans un tout autre contexte économique aujourd'hui, les acteurs publics cherchent à accompagner les entreprises du territoire dans leurs investissements. Il y a une attention particulière portée par les acteurs du territoire pour maintenir les unités de production des groupes étrangers en Alsace en accompagnant les investissements et en incitant les dirigeants à continuer d'innover et de moderniser les lignes de production sur le territoire alsacien plutôt qu'ailleurs.

« L'enjeu aujourd'hui est d'accompagner les dirigeants pour savoir comment on gagne des marchés pour développer les sites. Les sites alsaciens des entreprises sont en concurrence mondiale. Des questions se posent pour gagner des lignes de production pour ancrer les entreprises et permettre leur développement. »

Ce rôle d'accompagnement est notamment celui de l'ADIRA. L'association alsacienne a pour objectif de favoriser le développement économique sur le territoire alsacien. Elle se positionne comme un intermédiaire entre les acteurs publics et les acteurs économiques. L'ADIRA se pose en interlocuteur privilégié des entreprises et cherche à établir des relations de confiance pour être un facilitateur sur le territoire. Elle travaille sur tous les volets liés aux besoins de développement des entreprises et cherchent à lever les freins (autorisations administratives diverses, ressources humaines et financières) en mobilisant les acteurs publics, parapublics et privés adéquats et en facilitant l'accès aux ressources humaines, matérielles et financières (foncier, immobilier, main d'œuvre, etc.). Dans le cas des investissements de MERCK sur le territoire, par exemple, l'ADIRA explique avoir mené un travail de 2 ans en amont en cherchant à préparer l'ensemble des réponses pour faire aboutir les projets d'investissements : *« Il y a la préparation de l'ensemble des réponses : où (physique), avec qui (programme de recrutement et de formation), comment (financement de la région, mobilisation des leviers financiers). C'est un très long travail préparatoire »*. L'ADIRA met en avant ses contacts privilégiés pour attirer les investissements en Alsace plutôt qu'ailleurs. Elle explique que dans le cas de l'installation d'une unité logistique du groupe allemand HAGER (prévue au départ dans un autre pays), l'ADIRA a construit une proposition avec un *case study* pour inciter à l'implantation de l'unité logistique en Alsace. La structure du capital de l'entreprise facilite la discussion entre les acteurs locaux et la direction du groupe, assuré par Daniel HAGER (P.-D.G. et membre de la famille HAGER) : *« Cela est possible car c'est beaucoup de proximité avec les dirigeants et d'étroites collaborations avec les institutionnels, la mobilisation de l'ensemble des outils dans une relation de confiance et de confidentialité. L'entreprise n'est pas seule. L'ADIRA intervient pour bâtir des argumentaires, mais aussi imaginer et bâtir des solutions avec elles »*. S'il est toujours difficile d'évaluer le rôle de ces politiques d'accompagnement, et notamment des apports financiers publics dans les décisions d'investissements et d'implantation des groupes internationaux, il convient de souligner une volonté des acteurs locaux pour accompagner au mieux les entreprises.

Ces logiques collaboratives dépassent le cadre territorial de l'Alsace centrale. Elles répondent de la volonté de certains acteurs de mettre en œuvre et d'accompagner des projets d'innovation. Elles s'inscrivent historiquement à l'échelle de l'Alsace et impliquent, désormais, des acteurs à l'échelle de la région Grand Est. Cependant, l'idée d'une gouvernance et de coopérations à l'échelle territoriale plus fine de l'Alsace centrale apparaît moins évidente. Au contraire du nord Alsace (autour de Haguenau et Strasbourg) et du sud Alsace (autour de Mulhouse), le centre Alsace ne possède pas une identité marquée et n'a que très peu d'habitudes de travail collectif à cette échelle territoriale. Le développement et la mise en œuvre d'un programme comme Territoire d'industrie s'avère de ce fait plus complexe.

3.4.3. Émergence d'une dynamique de mobilisation sur un critère territorial et la naissance du réseau interentreprises en Alsace centrale

Jusqu'à une période récente, il n'existait aucune dynamique collective en Alsace centrale reposant sur un critère territorial. Les acteurs économiques avaient pour habitude d'être organisés par filière ou par secteur d'activité avec des syndicats ou des groupements d'entreprises. En Alsace centrale, une réflexion a émergé en 2016-2017 sur une dynamique de mobilisation des entreprises. Cette réflexion s'est accompagnée d'une démarche des collectivités locales pour définir une feuille de route de développement économique avec le constat que chacun travaillait dans son coin et qu'il y avait le souhait de développer les collaborations entre les techniciens des collectivités. Le projet du réseau interentreprises est né dans ce contexte.

« Avant, il n'y avait pas de relations. Il y a une organisation dans les métiers. Mais c'est la transversalité n'existait pas. »

L'idée de départ et les objectifs

L'idée d'un réseau interentreprises en Alsace centrale est née du constat que des grandes entreprises, des « poids lourds », sont présentes sur ce territoire (HARTMANN, BÜRKERT, SCHMIDT, etc.) et qu'il existe un intérêt à structurer une dynamique collective en dehors de Strasbourg. Deux personnalités clés ont joué un rôle déterminant pour le développement et le pilotage du réseau : Patrick Reimeringer, dirigeant de l'entreprise BÜRKERT, et Sébastien Leduc, chef de projet et responsable de la compétitivité des entreprises et de la dynamique des territoires à l'ADIRA. Ce dernier est également très impliqué dans le réseau Résilian, un réseau inter-entreprises d'Alsace du nord mis en place avec ALSTOM, SCHEFFLER et SIEMENS.

« Cela vient du constat que la culture de la coopération est plus avancée sur d'autres territoires, comme à Haguenau, ce qui a permis de faire avancer des projets. Les dirigeants se connaissent car ils se fréquentent dans certains cercles. Mais sinon, le ressenti, c'est que les dirigeants se connaissent peu. »

En centre Alsace, il y a l'idée de s'appuyer sur les acteurs du territoire pour faire émerger des besoins et des thématiques communes de travail. L'ADIRA a interrogé de façon individuelle les entreprises sur ce qu'elles souhaitaient faire en Alsace centrale. L'interrogation portée sur l'intelligence collective, la dynamique locale, les compétences à partager, etc.

Ce travail a montré qu'il y avait d'abord un souhait et un besoin de « partager les expertises et les expériences et surtout mieux se connaître ».

« L'idée est plutôt de dire ce qui ne va pas et sur quoi les dirigeants d'entreprise souhaitent travailler. »

« Il y a eu la volonté de faire « des choses très pragmatiques et très directes, avec l'idée de faire la politique des petits pas et des petites victoires pour que les uns et les autres apprennent à se connaître. »

« Le premier point clé, c'est que les gens se connaissent. Et que les entreprises permettent cela. Il n'y a en fait pas grand-chose de confidentiel dans une entreprise comme SCHMIDT. L'informel est favorisé. »

L'objectif est « *de dynamiser le territoire, en dehors de Strasbourg, pour en faire un territoire d'excellence s'appuyant sur les belles entreprises du territoire. L'objectif est aussi d'inspirer les moyennes et petites entreprises pour qu'elles puissent grandir et se développer* ».

Dès le départ, les acteurs font le choix de ne pas créer d'association et de conserver un cadre très informel. Il y a la volonté de travailler en « mode projet » en s'appuyant sur deux piliers : i) faire remonter les problématiques du terrain avec la volonté de « *cibler l'action du réseau sur des petites actions qui apportent très vite aux entreprises de manière très pragmatique* » ; ii) ne pas amener « *de carcan pour laisser une liberté de s'impliquer ou pas selon l'intérêt porté au sujet* ».

« *L'objectif est de faire des projets (pas de structure), de donner des idées, d'inspirer.* »

Le premier confinement, le ciment du réseau

Les premières actions ont consisté à organiser chez une entreprise hôte un temps d'échange où « *l'entreprise explique ce qu'elle fait, ce qu'elle sait faire et l'expertise qu'elle pourrait mettre au service des autres sans aller dans une compétence marchande* ». Patrick Reimeringer (BÜRKERT) a initié la démarche en présentant sa politique d'innovation. D'autres entreprises ont pris le relais : Hartmann a présenté sa problématique mini-usine avec le Lean ; le groupe SCHMIDT a présenté sa politique des achats responsables, etc. Le confinement a mis un terme à l'organisation de ces actions en physique. L'histoire aurait pu s'arrêter là compte tenu de la jeunesse du réseau. Sur la volonté de Patrick Reimeringer et Sébastien Leduc, la dynamique s'est poursuivie devant le constat du besoin d'échanges des entreprises dans le contexte du confinement et de la crise sanitaire. Des temps d'échanges pour partager les expériences ont été organisés en visioconférence. Le réseau a organisé des « Connect-Teams » mobilisant chaque semaine ou toutes les deux semaines 40 à 50 dirigeants du centre Alsace. Des travaux « *sur des vrais sujets* » ont ensuite été engagés : un groupe d'échange pour réaliser des fiches pratiques sur le télétravail s'est mis en place ; un groupe des responsables HSE (Hygiène, sécurité, environnement) sur les questions sanitaires, avec des questions très pragmatiques sur les cantines, le gel, les masques.

« *Cette situation Covid a exacerbé le besoin de collectif sur ce territoire, plus encore que Résilian qui avait l'habitude de travailler physiquement en présentiel. En Alsace centrale, peu de présentiel avant la crise. Le marqueur du ciment a été ces Connect-Teams.* »

Après l'été 2020, les actions prévues sont de nouveau stoppées avec l'instauration du second confinement. Les acteurs décident de réaliser en virtuel l'action prévue initialement en présentiel : des *Gemba walk*, une action collective inspirée des méthodes japonaises du *lean management* visant à organiser une visite de terrain au sein d'une entreprise. L'objectif est de questionner les procédures en place dans cette entreprise par d'autres dirigeants d'entreprises dans une logique d'intelligence collective. Il y a eu la décision inédite d'organiser une visite de terrain virtuelle en Alsace centrale.

« *Décision de faire le Gemba Walk en virtuel (une première mondiale...). On s'est bien cassé la tête... : le process a été filmé, des photos ont été prises, 2 salles de travail sur la visio, des axes de travail, etc. Cela a forgé le réseau. Cela était presque naturel de le faire en virtuel car l'action collective est presque née dans le virtuel.* »

Une réflexion plus large sur le sens du collectif

Les travaux au sein du réseau se sont prolongés. Un groupe de travail s'est constitué sur l'après Covid-19 avec une réflexion sur « le monde d'après ». Les acteurs ont souhaité interroger la question du collectif en se posant la question de l'apport de celui-ci pour le territoire. Cela a donné naissance à des idées nouvelles comme la possibilité de faire émerger des lieux de créativité sur le territoire (sur le modèle des tiers-lieux). Une réflexion a ainsi débuté sur les thématiques de management pour recréer des territoires plus performants autour de tiers lieux en mutualisant les moyens.

« L'idée est de faire coopérer les intelligences. »

« L'idée en Alsace centrale est plus de s'interroger sur le développement du territoire. Le réseau Résilian d'Alsace du nord est très orienté vers l'appui aux membres. »

Une prise de conscience progressive s'installe auprès des acteurs du territoire en mettant en avant des notions clés relatives à la réussite d'un réseau interentreprises. Il y a la reconnaissance de l'importance du dialogue et de l'interconnaissance des acteurs avec un constat : « *Les territoires résilients sont ceux qui instaurent du dialogue au sein du territoire* ».

« Que des entreprises instaurent du dialogue et puissent appuyer le territoire dans son développement, c'est faire comprendre aux entreprises qu'elles n'ont pas qu'un devoir de créer de l'emploi, mais aussi que leur RSE doit devenir une RSE territoriale. »

« L'intérêt des collectifs est de comprendre que le développement du territoire passe par ce collectif. »

Il y a un sens du collectif avec l'idée qu'il faut d'abord répondre aux basiques, c'est-à-dire que l'entreprise membre du collectif doit en recevoir des choses pragmatiques et concrètes, mais qu'il existe une contrepartie qui dépasse les entreprises considérées individuellement et qui s'inscrit à une échelle territoriale. Cela sous-entend une prise de conscience collective des entreprises et des pouvoirs publics (notamment les élus) qui amènent à penser le développement économique autrement et qui obligent chacun à aller au-delà de ses seules compétences ou ses seules activités. De plus, il y a la volonté du réseau interentreprises d'Alsace centrale d'être un véritable réseau entre entreprises associant une grande partie des composantes de celles-ci, et pas seulement un réseau entre dirigeants. Cela s'est traduit sur le territoire par la création dans le réseau d'un groupe HSE, d'un groupe RH, etc.

« Les équipes de l'entreprise participent sur des sujets transversaux. Les équipes coopèrent assez bien. Quand on recrute des talents, les entreprises s'envoient les CV pour trouver un emploi pour le conjoint. Au démarrage de la crise Covid, les équipes RH ont échangé pour gérer la crise, pour mutualiser certaines choses ».

3.4.4. Un écosystème régional jugé efficace

Les discours des acteurs sont relativement concordants à propos d'une certaine efficacité et d'une capacité de coopération des acteurs publics et para-publics à l'échelle régionale. Cette situation semble résulter d'une prise de conscience collective en Alsace au début des années 2000, qui s'est prolongée en région Grand Est depuis, avec une reconnaissance des rôles et des compétences des uns et des autres. Ici aussi, cet élément s'entend à l'échelle régionale alsacienne et dépasse le seul cadre de l'Alsace centrale.

« La phase de conflit a été dépassée. Elle a existé dans l'histoire. Il y a une reconnaissance de compétences des uns et des autres et une connaissance de leur rôle ».

Monique JUNG, directrice du pôle « développement, entreprises et territoires » à l'ADIRA et ancienne conseillère et vice-présidente de la région Alsace entre 2004 et 2015, explique qu'il y a eu une prise de conscience des acteurs régionaux en Alsace lors d'une visite à Bilbao, avec le président de la région de l'époque Adrien Zeller, visant à comprendre la bonne santé économique du nord de l'Espagne alors que cette région avait connu un fort déclin économique dans le passé.

« Quand les acteurs travaillent ensemble, cela marche très bien. S'il y a conflit, c'est très contre-productif. Chacun a des vraies compétences. Quand on tire tous dans le même sens, cela fait avancer. Il y a de l'expérience et de l'intelligence collective. Cela fait un peu éculé de dire « Ensemble on est plus fort », mais une fois qu'on s'est pris 3 fois le mur, on réalise, et on fait autrement ».

« Il y a eu une prise de conscience pour mieux travailler collectivement. Cela est une condition sine qua non. Si les initiatives sont portées par les uns ou les autres, si chacun défend son territoire de compétence, d'intervention avant de défendre un projet, il est mort-né. On est d'abord son propre ennemi ».

Cette prise de conscience s'accompagne d'une attention particulière aux questions économiques. Il y a un attachement à l'industrie peut-être plus fort que dans d'autres régions qui s'explique par la proximité culturelle avec l'Allemagne.

« En Alsace, il y a dans le domaine économique, une forme d'union sacrée qui dépasse les logiques de partis. Ce n'est pas le pays des bisounours. Les choses se gagnent tous les jours. Ce sont aussi des retours d'expérience. Ces moments où chacun essaye de son côté ont eu lieu. C'est une cour d'apprentissage. Tirer dans le même sens permet d'avancer ».

Une meilleure définition des rôles et des responsabilités des acteurs régionaux a alors été mise en place. Plusieurs acteurs interviennent dans le processus de développement des territoires et d'accompagnement des projets d'entreprises : la région, une institution politique et une administration publique qui instruit des demandes d'aides ; l'ADIRA comme interlocuteur privilégié des acteurs locaux (collectivités et entreprises) qui possède une connaissance fine des dynamiques territoriales ; la CCI qui travaille plus spécifiquement avec les TPE et les commerces ; Grand E-Nov qui est en charge des questions d'innovation et de prospection internationale. Les acteurs régionaux valorisent une forme de répartition par cible d'entreprise, pas thématique et par cœur de métier.

« Une fois les apports des uns et des autres sont connus et intégrés, il y a une relation de confiance et une répartition des missions ».

« Les leviers qui facilitent le développement sont dans des mains différentes. À partir du moment où on identifie les besoins et les attentes, on sait où sont les leviers. Cela permet à chacun d'intervenir selon ses compétences. Cela permet d'avoir un écosystème qui travaille bien ensemble ».

Cette définition des rôles et des responsabilités a permis à chacun de trouver sa place en rappelant le cadre réglementaire. Ce discours trouve une application opérationnelle dans l'accompagnement des entreprises du territoire avec la volonté d'intervenir le plus en amont possible afin de construire des projets qui puissent satisfaire aux exigences et aux contraintes de chacun (bien que cela soit plus difficile à mettre en œuvre en pratique). Deux programmes régionaux centrés sur les questions de l'innovation dans l'industrie relient les différents acteurs régionaux : i) un Cotech attractivité qui permet de co-construire une feuille de route à l'international, dont l'un des axes de prospection est la recherche d'offreurs de solutions pour les industriels régionaux ; ii) le French Fab Grand Est, une déclinaison régionale du programme nationale portée par la BPI, qui réunit plusieurs acteurs régionaux en charge des questions d'innovation dans l'industrie.

Les acteurs valorisent également une culture du dialogue en Alsace facilitant les échanges vers la résolution des conflits et l'émergence de solutions collectives. Ils mettent en avant des échanges quasi-quotidiens reposant sur « *un écosystème présent et réactif* ».

« Sur le territoire, en région Grand Est, il y a une capacité de travail collectif des acteurs. Pas seulement un discours, c'est une réponse du quotidien ».

Ce discours est confirmé par les témoignages d'entreprises :

« Il y a une durabilité. En Alsace, il y a une sérénité. Il n'y aura pas d'embrouilles. Les acteurs locaux travaillent ensemble. Il y a une culture du dialogue et les acteurs sont ouverts à la communication » (BÜRKERT).

« Des échanges avec les acteurs du territoire : les élus, les autres entreprises, etc. Sur des questions économiques, mais aussi sociales sur comment redynamiser les secteurs, le tissu associatif. Globalement ça marche assez bien. L'ADIRA joue le rôle de facilitateur. Il y a pas mal d'ETI. On se connaît plutôt pas mal les uns les autres. On coopère assez facilement. On peut s'appeler » (SCHMIDT).

Un type d'acteur semble cependant plus en retrait au sein de cet écosystème régional : les intercommunalités. Si l'on met de côté les communautés d'agglomération et la métropole de Strasbourg qui disposent de moyens humains et financiers importants, et bien que les témoignages des acteurs valorisent la volonté de certains élus pour accompagner le développement économique à travers notamment des politiques actives de foncier d'entreprise, les capacités d'intervention et l'implication des intercommunalités sont de moindre importance. L'histoire des implantations des entreprises en Alsace centrale met en lumière des politiques proactives de la part des communes et des intercommunalités pour mettre à disposition du foncier et attirer les entreprises sur le territoire. Néanmoins, la majorité des collectivités disposent de moyens humains et financiers limités qui ne leur permettent pas de mettre en œuvre une politique économique cohérente à une échelle territoriale plus fine. La communauté de communes de Sélestat dispose, par exemple, d'un chargé de mission développement économique sur les questions du foncier, de l'artisanat, de l'industrie et des services, accompagné par un deuxième chargé de mission sur les questions de commerce et d'attractivité des centres bourgs. Le maillage territorial par les intercommunalités semble très diffus. Il existe 40 intercommunalités en Alsace et une dizaine en Alsace centrale selon le périmètre considéré (le programme Territoire d'industrie en compte 12).

« Il y a une attente d'un soutien de la région sur des projets menés par les intercommunalités. Il n'y a pas une culture de la collaboration avec les intercommunalités. Le contexte politique local ne rend pas facile la collaboration ».

3.4.5. Regard critique sur le programme Territoire d'industrie

La mise en œuvre et le pilotage du programme Territoire d'industrie en Alsace centrale répondent de certaines caractéristiques particulières. Il est marqué par une faible adhésion des acteurs locaux et une certaine incompréhension des objectifs de l'État.

Mise en œuvre et développement du programme en Alsace centrale

Le programme Territoire d'industrie est piloté directement par la région Grand Est, et non pas par les intercommunalités comme cela peut être le cas dans d'autres régions françaises. Notons ici que le programme est plus spécifiquement piloté par la « maison de région » de Sélestat, un niveau d'intervention infrarégional mis en place sous la présidence d'Adrien Zeller avant 2009 et poursuivie par la région Grand Est (il existe 12 maisons de régions en Grand Est, dont 4 en Alsace). Les premières discussions sur le périmètre du territoire d'industrie Alsace centrale témoignent, tout d'abord, de la difficulté à faire émerger un consensus sur l'idée même de l'Alsace centrale (*voir par ailleurs la section dédiée aux périmètres de l'Alsace centrale*).

Ensuite, le programme a suscité un certain enthousiasme au départ avec l'implication de chefs d'entreprise, de dirigeants de sites des grands groupes industriels de l'Alsace centrale et de cadres des collectivités locales : *« Il y a eu 2-3 réunions avec les acteurs locaux pour les faire travailler sur des thématiques et faire remonter des projets. Des entreprises étaient présentes »*. Ces temps d'échange ont permis de lister quatre priorités pour l'Alsace centrale : i) le développement des énergies renouvelables ; ii) l'exploitation de l'ensemble friches (industrielles, militaires, hospitalières...) et des terrains pouvant accueillir une activité économique ; iii) le soutien à des actions de développement collaboratif, de structuration des réseaux et de mutualisation de ressources ; iv) le développement des mobilités alternatives pour les personnes et les marchandises.

Six projets ont, enfin, été identifiés et structurés dans des fiches action : i) la structuration d'un réseau interentreprise en centre Alsace porté notamment l'entreprise BÜRKERT et l'ADIRA ; ii) le développement d'un réseau local d'entreprises de mécano-soudure porté par l'entreprise LIEBHERR ; iii) un service de covoiturage pour les salariés des entreprises du territoire Bruche Mossig ; iv) une étude sur le fret ferroviaire et fluvial (port Rhéan de Colmar / Neuf-Brisach) portée par les collectivités locales ; v) la construction d'un nouveau hangar d'affaires sur l'aéroport de Colmar – Houssen ; vi) le rachat et la modernisation d'une gare de marchandise au sud de Colmar avec l'implication de l'entreprise GEISMAR. Le contrat d'industrie a été signé en novembre 2019.

Ces différentes actions ont été portées individuellement par différents acteurs. Il n'y a pas eu réellement de réflexion globale à l'échelle de l'Alsace centrale. Néanmoins, la région Grand Est fait le constat que tous les projets présentent certes une entrée individuelle mais possèdent aussi un caractère collectif : le fret ferroviaire aurait pu intéresser plusieurs entreprises et permettait dans tous les cas de faire avancer les négociations avec la SNCF ; le projet de Liebherr sur le réseau de sous-traitant en mécano-soudure pouvait concerner plusieurs entreprises.

« Des projets divers, mais pas un gros projet d'ensemble. Chacun est venu avec sa liste de course. Pas de cohérence globale ni de réflexion plus élaborée. Mais, au final, il y a un fil rouge entre les projets retenus : des projets avec une entrée qui pouvait avoir un intérêt collectif ».

Une faible adhésion des acteurs locaux et l'absence de financement

Depuis la signature du contrat en Alsace centrale (novembre 2019) et malgré une forme d'enthousiasme pour soutenir la dynamique industrielle locale, le programme n'a jamais réellement trouvé de réalité opérationnelle sur le terrain. Il a pâti de plusieurs freins institutionnels, de l'absence de financement dédié et d'une forme d'incompréhension sur la finalité réelle du programme.

Un premier écueil concerne l'animation du programme. La région Grand Est a fait le choix d'avoir des suivis de projets bilatéraux avec les porteurs de projets, projet par projet. Depuis la signature du contrat, aucun comité technique ou comité de pilotage n'a été organisé dans le cadre de Territoire d'industrie. La région Grand Est fait le constat du peu d'adhésion des collectivités locales pour le programme. Elle a ainsi fait le choix de ne pas remobiliser les acteurs sur ce sujet dans un contexte, de plus, de crise sanitaire qui a changé les priorités locales et régionales. Il n'y a ainsi pas eu d'échanges entre la région et les intercommunalités. Ces dernières reconnaissent une incompréhension de l'objectif réel du programme. Il y a également eu une forme d'incompréhension vis-à-vis du périmètre de travail, le territoire d'industrie Alsace Centrale étant bien plus large que l'Alsace Centrale vue par les élus locaux.

Un deuxième écueil concerne l'absence de financement et la « *frilosité de l'État* » de sortir de ses cadres réglementaires pour faciliter la mise en œuvre et le financement des projets présentés dans le cadre du programme Territoire d'industrie.

« Une difficulté importante est liée au fait qu'au départ, le programme Territoire d'industrie devait servir à faire remonter des projets de manière exceptionnelle, mais avant la crise sanitaire, pas l'ombre d'un service de l'État qui soit sorti de ses critères d'intervention sous couvert de Territoire d'industrie. C'est le sentiment qu'on recycle toujours les mêmes crédits. Il n'y a pas de financement propre réel. C'est une politique d'affichage et de communication. »

Il y a ainsi eu une difficulté à trouver des financements pour soutenir les actions listées dans le programme Territoire d'industrie. Le cas du financement d'un chargé de mission pour l'animation du réseau interentreprises de l'Alsace centrale est celui le plus relayé par les acteurs du territoire. La possibilité d'un financement dédié à l'animation du réseau est tombée dans les méandres des circuits administratifs. Si l'ADIRA et l'entreprise BÜRKERT ont continué de porter cette action, les autres actions listées dans le programme Territoire d'industrie ont été abandonnées ou reportées. Le projet de Liebherr, par exemple, soutenu au niveau local par la DIRECCTE et Grand Innov, n'a pas reçu de soutien particulier de l'État dans le cadre de ce dispositif.

« Tout le monde est d'accord pour dire que le projet est intéressant. Mais, quand les services techniques se réunissent avec les porteurs de projet, rien ne se passe, car le projet ne rentre pas dans les bonnes cases ».

« Le cluster a été inscrit dans le programme Territoire d'industrie qui a fait beaucoup de bruit pour pas un rond ».

« Des dispositifs qui marchent mieux quand des entreprises animent plutôt que des pouvoirs publics. Ce n'est pas la même rythmique. Les entrepreneurs y vont s'il y a un besoin. Cela incite à développer des projets utiles ».

Cette situation a généré une perte de confiance des acteurs locaux et régionaux envers le dispositif étatique. La région a fait le choix de continuer à appuyer les projets des acteurs locaux à travers les dispositifs classiques et a délaissé le pilotage du programme sur le territoire.

« La région n'a pas envie de porter plus que ça la gouvernance de Territoires d'Industrie car c'est une perte de crédibilité vis-à-vis des acteurs locaux, des entreprises et des collectivités. Après avoir suscité l'enthousiasme, il faut assumer des non-décisions ou l'absence d'avancées. La région ne souhaite pas mettre à mal les relations de confiance construites avec l'ensemble de l'écosystème. Une relation de confiance prend du temps. C'est fragile ».

La visibilité du programme Territoires d'industrie sauvé par le Plan de relance

Le plan de Relance de l'État mis en place en réponse à la crise sanitaire et économique a donné une visibilité nouvelle à l'industrie en France avec la question des relocalisations et de la réindustrialisation. Le programme Territoire d'industrie a bénéficié de cette dynamique pour afficher le soutien de l'État aux projets industriels sur les territoires. Le Plan de Relance de l'État a offert des moyens importants et la possibilité de sortir des cadres réglementaires habituels. Le projet de l'entreprise GEISMAR pour le rachat et la modernisation de la gare SCNF au sud de Colmar a, par exemple, été rattaché à un appel à projets friches dans le cadre du Plan de relance de l'État. Il a été soutenu financièrement par la Banque des Territoires car celui-ci répondait aux critères d'éligibilité d'un programme de cette institution.

De plus, plusieurs projets industriels ayant reçu un soutien financier dans le cadre du Plan de Relance ont donné une visibilité aux projets industriels sur le territoire, sans qu'un lien direct ne soit fait avec le programme initial « Territoires d'industrie ». C'est notamment le cas d'un projet d'investissement du groupe LIEBHERR sur la modernisation d'une ligne de production (une aide de 600 000 euros pour un projet total estimé à 6 millions d'euros), un projet différent de ceux portés initialement dans le plan d'action du programme Territoires d'industrie. D'autres entreprises localisées en Alsace centrale ont reçu une aide financière dans le cadre du Plan de relance de l'État : Pharmaster à Erstein, Bürkert à Triembach-au-Val, L & L Products à Molsheim.

4. DES ACTIVITÉS ET DES TRAJECTOIRES D'ENTREPRISES VARIÉES

L'Alsace centrale se caractérise par une densité forte d'entreprises industrielles. Le territoire possède une spécificité forte sur de nombreux secteurs d'activité, c'est-à-dire que ceux-ci sont surreprésentés en termes d'emplois en Alsace centrale par rapport à ce que l'on observe en moyenne ailleurs sur le territoire national. Si deux grands secteurs d'activité apparaissent plus spécifiques sur le territoire : la fabrication de machines et d'équipements et l'industrie agroalimentaire, il n'existe pas un secteur clé sur le territoire qui cristallise l'ensemble des activités économiques. De plus, les activités incluses dans les secteurs d'activité clés (y inclus les deux précédemment cités) regroupent des activités fort différentes qu'il devient particulièrement difficile d'identifier une cohérence du tissu économique. L'action individuelle de certaines entreprises, classées dans des secteurs d'activité différents et positionnées dans des chaînes de valeur différentes, offre une dynamique favorable, ou du moins une résilience au territoire. Néanmoins, cette diversité du tissu économique avec des entreprises ancrées dans des chaînes d'approvisionnement et de valeur différentes offre peu d'espace de coopération sur le territoire, les entreprises ayant peu d'habitudes de travail ensemble.

Nous proposons dans cette section une présentation des principales activités économiques localisées en centre Alsace. Compte tenu de la diversité du tissu économique centre alsacien, nous ne cherchons pas l'exhaustivité mais nous faisons le choix de porter notre attention sur les principaux secteurs d'activités et les principales entreprises présentes sur le territoire avec pour objectif de faire ressortir les facteurs de réussite mais aussi les freins au développement industriel en centre Alsace centrale. Une spécificité du territoire est liée au fait que les dynamiques observées sur certains secteurs d'activités clés sont liées à une seule entreprise qui concentre l'ensemble des effectifs. Nous proposons une présentation organisée autour de quatre grands ensembles : la fabrication de machines, d'équipements et de matériels de transport ; le bois, papier, carton et l'ameublement ; les industries agroalimentaires et brassicoles ; les industries électriques et électroniques. Ces regroupements, sont par nature imparfaits, mais offrent une grille de lecture des dynamiques industrielles en Alsace centrale.

4.1. Diversité de trajectoires des entreprises des secteurs de la fabrication de machines, d'équipements et de matériels de transport

Le secteur de la fabrication de machines et équipements constitue le premier secteur clé sur le territoire d'industrie. Ce secteur regroupe des activités très diverses inscrites dans des chaînes de valeur et d'approvisionnement très différentes. Sur un plan statistique, le secteur de la *Fabrication de machines et équipements* (en Naf A38) compte 38 établissements ayant au moins 1 salarié (Insee SIRENE, mars 2021). Le secteur est 4,5 fois plus présent en Alsace centrale qu'en moyenne en France (Insee, CLAP 2016). Le secteur a perdu 26 % de ses effectifs entre 2007 et 2016, pénalisé par une dynamique sectorielle nationale très défavorable. Les effets locaux mesurés à l'échelle du secteur en Naf A38 apparaissent quasiment nuls sur cette même période.

L'analyse statistique a démontré que cette forte baisse est principalement liée aux destructions d'emplois dans les secteurs de la *Fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission* (plus de 600 emplois détruits sur la période 2007 – 2018) et la *Fabrication de moteurs et turbines, à l'exception des moteurs d'avions et de véhicules* (-225 emplois sur la période 2007-2018). Inversement, au sein de ce grand secteur, 2 sous-secteurs clés gagnent des emplois : la *Fabrication d'autres machines d'usage général* (+145 emplois entre 2007 et 2016 puis +174 emplois entre 2016 et 2018) ; la *Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction* (+189 emplois entre 2007 et 2016 puis +174 emplois entre 2016 et 2018). Ces secteurs bénéficient d'effets locaux positifs tandis que la

dynamique sectorielle de ces secteurs est négative à l'échelle nationale. La fabrication de machines pour l'industrie agroalimentaire apparaît également relativement dynamique avec un gain net d'emploi de +115 emplois entre 2007 et 2018.

Nous organisons cette section en quatre temps. Nous portons notre attention sur les stratégies et les positionnements dans les chaînes de valeur de trois grandes entreprises aux dynamiques économiques et d'emploi positives : LIEBHERR, MERCK et MECATHERM qui appartiennent à des sous-secteurs de la fabrication de machines et équipements créateurs d'emplois. Nous focaliserons enfin notre attention, en associant au sein d'une même section, les secteurs d'activité et les entreprises ayant pour caractéristiques d'être principalement orienté vers la fabrication de matériels de transport et la sous-traitance automobile. Deux d'entre eux appartiennent au grand secteur de la fabrication de machines et d'équipements. Deux autres sont classifiés sur d'autres secteurs d'activité dans la nomenclature d'activité : la *Fabrication de carrosseries et remorques* et la *Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques*. Ces quatre secteurs d'activité ont pour point commun d'avoir subi de fortes baisses d'emplois entre 2007 et 2018.

4.1.1. Liebherr et la fabrication de pelles sur chenille pour la construction et l'extraction minière

Le secteur de la fabrication de machines pour l'extraction et la construction est représenté par deux établissements localisés à Colmar appartenant au groupe allemand LIEBHERR. La dynamique du secteur sur le territoire répond ainsi de la dynamique sectorielle du groupe allemand, et plus spécifiquement des produits à destination de la construction et du secteur minier.

Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction (28.92Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
1809 salariés	+ 363	Négatif	Positif	37,4
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
LIEBHERR-FRANCE		1 000 à 1 999 salariés	Colmar	Colmar
LIEBHERR-MINING EQUIPMENT COLMAR		500 à 999 salariés	Colmar	Colmar

Liebherr, un groupe familial allemand

Le groupe LIEBHERR est d'origine allemande. L'entreprise LIEBHERR a été fondée en 1949 par Hans Liebherr dans le sud de l'Allemagne à Kirchdorf-an-der-Iller (Bade-Wurtemberg). Dans une Allemagne d'après-guerre en reconstruction, émerge le besoin d'outils et de machines nouvelles pour le génie civil et la construction de logements. Hans Liebherr met au point une grue à tour mobile (la grue TK10) qui présente l'avantage d'être transportée facilement et montée simplement sur les chantiers. L'entreprise se développe et se diversifie dans les décennies suivantes : création ou amélioration de machines comme la machine à tailler les engrenages, la pelle hydraulique, etc. L'entreprise se diversifie également vers des secteurs nouveaux : la production de réfrigérateurs dès les années 1950 ou encore dans les technologies pour l'aéronautique au début des années 1960.

Le groupe dispose aujourd'hui d'un large éventail d'activités : réfrigération et congélation ; machines de chantier ; machines pour l'extraction minière ; grues mobiles et sur chenilles ; engins de

manutention ; composants pour l'aéronautique, le ferroviaire, l'éolien, etc. Le groupe Liebherr compte plus de 140 sociétés dans le monde entier. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 11,7 milliards d'euros en 2019, une hausse quasi continue depuis plusieurs années (+11 % par rapport à 2018 notamment). Il emploie 48 049 personnes dans le monde entier.

L'actionnariat du groupe a pour particularité d'être 100 % familial et appartient toujours à la famille Liebherr avec aujourd'hui la 3^e génération à la tête de l'entreprise. *« Les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux. On arrive vite à M. ou Mme Liebherr. Il y a le DG du site, le DG de la Division, puis Mr ou Mme Liebherr, ou un membre de la famille »*. Le groupe valorise dans sa communication cette gouvernance familiale avec une vision d'entrepreneur qui investit sur le long terme en opposition aux concurrents qui liés *« à des actionnariats externes avec un impact moins personnel sur des décisions prises en cas de crise ou avec des notions de rentabilité plus dure »*.

Un ancrage en Alsace très fort

L'entreprise est présente à Colmar depuis 1961. Le choix de localisation à Colmar s'explique à l'époque par la volonté d'avoir une position centrale en Europe, l'accès à une bonne infrastructure routière et la pénétration du marché français : *« Le 1^{er} site en France pour des raisons culturelles et géographiques par un industriel allemand qui est venu s'implanter en France »*.

LIEBHERR possède trois établissements à Colmar. Sur un plan statistique, deux appartiennent au secteur de la fabrication de machines pour l'extraction et la construction, un appartient au secteur de la fabrication de moteurs et turbines.

- **LIEBHERR-France** est spécialisé dans la conception et la production de pelles sur chenilles destinées au secteur de la construction (des pelles sur chenille de 18 tonnes à 100 tonnes) et servant pour le terrassement, la démolition, la construction de tunnels et la manutention industrielle. Le site emploie 1460 salariés. 50 % de la production est destinée aux marchés français et allemands et 75 % pour l'Europe occidentale. Les principaux clients sont les grandes entreprises de la construction (Vinci, Eurovia, Colas, etc.).
- **LIEBHERR-MINING EQUIPMENT COLMAR** est spécialisé dans la conception et la production de grandes pelles hydrauliques sur chenille (machines de 100 tonnes à 800 tonnes) servant pour l'extraction minière ainsi que des dragues pour des applications maritimes. Le site historique de Colmar produit des pelles minières depuis les années 1970. Le développement de l'activité a donné lieu à la création de ce second établissement à Colmar en 2011. Les pelles minières fabriquées à Colmar sont utilisées pour extraire l'or, les diamants, le platine, le charbon, le minerai de fer ou le cuivre. Le site emploie 660 salariés.
- **LIEBHERR-COMPONENTS COLMAR SAS** est spécialisé dans le développement, la conception, et l'assemblage de moteurs diesel de grande puissance pour les machines minières. Lancé avec 16 salariés en 2011, l'établissement comptait 230 salariés en 2018.

Le groupe allemand possède également 5 autres sites à Niederhergheim (au sud de Colmar, en dehors du périmètre du territoire d'industrie Alsace centrale). Ces 5 sites servent uniquement à la distribution en France des autres produits du groupe LIEBHERR fabriqués pour la plupart en Allemagne et en Autriche.

Chaque site est spécialisé sur un produit et a la particularité d'être relativement indépendant. Chacun possède sa propre stratégie commerciale chapeauté par le groupe. LIEBHERR emploie environ 2 500 collaborateurs en Alsace dans le bassin de Colmar en incluant les 3 sites de Colmar et les 5 sites de Niederhergheim.

Un investissement stratégique soutenu dans le cadre du plan France Relance

LIEBHERR a annoncé début 2021 le lancement d'un investissement de 6 millions d'euros sur le site de production des pelles sur chenille de moins de 100 tonnes destinées à la construction. L'entreprise a bénéficié d'une aide de 600 000 euros dans le cadre du Plan de relance de l'État pour moderniser une ligne de production d'un composant clé servant à la fabrication des pelles sur chenilles de terrassement.

L'investissement concerne plus spécifiquement une ligne de fabrication de flèches mécano-soudées (la partie du bras de la pelle qui relie la tourelle des pelles mécaniques au godet). L'investissement consiste à moderniser la ligne de production en termes de flux (« *application de méthodes de flux plus compacts* ») et à repenser la logique de fabrication avec pour objectif d'augmenter la capacité de production de 700 pièces par an à 1 000 pièces par an. « *Ce n'est pas seulement le remplacement d'un robot par un autre, mais l'entreprise a repensé la logique de fabrication* ». La nouvelle ligne remplacera une installation construite à la fin des années 1980. Elle intègre les technologies de dernière génération présentées sous la notion de l'internet des objets. La nouvelle ligne intègre une nouvelle technologie de soudage mais aussi une technologie de connexion de la machine au réseau, ce qui offre « *des possibilités de suivi de performance, de mesure de l'activité et d'amélioration du flux* ».

La direction du site explique que cet investissement permettra de rapatrier à Colmar des fabrications qui étaient sous-traitées à des partenaires extérieurs. Cet investissement a également pour objectif de conserver les savoir-faire présents sur le site pour la conception et la production des composants clés des pelles sur chenille : « *S'il n'y avait pas l'investissement, cela condamnait la partie fabrication du composant, mais aussi, en amont, la partie conception. Si l'entreprise achète un composant fini, il y a également une perte de compétence dans la conception* ».

Ces investissements sont encouragés par la direction du groupe qui attend de ses sites qu'ils soient dans « *une logique d'amélioration continue, car rien n'est gagné d'avance* ». Bien que la production réalisée à Colmar ne soit faite nulle part ailleurs dans le monde par le groupe, le groupe LIEBHERR encourage les avancées technologiques en stimulant les sites à être toujours plus compétitifs : « *Ce n'est pas parce qu'il y a une logique historique où les pelles sur chenille ont toujours été à Colmar et les pelles sur pneu à Kirchdorf-an-der-Iller (Allemagne, siège du groupe) que cela ne peut pas changer. La direction générale Liebherr France pousse dans la dynamique d'amélioration et de performance opérationnelle pour que le site reste compétitif pour le groupe Liebherr et vis-à-vis des concurrents* ».

L'aide financière publique reçue par l'entreprise est présentée comme stratégique pour le développement et le maintien de l'activité sur le site de Colmar afin de faire perdurer les emplois et la production grâce à des technologies innovantes permettant de rester compétitif. L'aide publique est jugée importante par les dirigeants du site à plusieurs titres. D'une part, l'aide financière en tant que telle est conséquente : « *Économiquement, c'est un plus important pour le projet* ». La direction du site explique que l'établissement n'a pas « *des capacités d'investissement infini* » et se doit de rendre des comptes à la holding. D'autre part, l'aide publique constitue pour l'entreprise « *une forme de reconnaissance de sa volonté d'améliorer et d'investir* ». La direction du site met en avant que « *cela donne une image dynamique de l'entreprise à travers les communications et la presse. Cela permet d'être attractif pour les nouvelles embauches à venir. Au-delà de l'amélioration de la ligne de fabrication et de l'optimisation des coûts, il y a tout l'aspect modernisation liée à l'attractivité de l'activité sur le plan régional* ».

4.1.2. Merck-Millipore et la fabrication de produits et d'équipements pour les sciences de la vie

La dynamique du secteur « Fabrication d'autres machines d'usage général » est portée par une entreprise sur le territoire : l'entreprise MERCK localisée à Molsheim. Ce secteur « fourre-tout » masque une forte spécialisation de l'entreprise sur la production d'outils et d'équipements à destination de l'industrie pharmaceutique. **MERCK-MILLIPORE** est une entreprise spécialisée dans la production d'outils, d'équipements et de fournitures de laboratoire à destination de l'industrie pharmaceutique, des laboratoires de recherche (industriels et universitaires) et du secteur agroalimentaire. 2 autres entreprises de moins de 50 salariés sont également classées sous ce secteur d'activité : **WEINMANN TECHNOLOGIES** est spécialisée dans la production de cabine de peinture et plus largement dans la conception de carrosserie pour l'automobile ; **STREB & WEIL** conçoit et fabrique des équipements unitaires, en petites et moyennes séries, pour les industries pharmaceutiques, médicales et agroalimentaires.

Fabrication d'autres machines d'usage général (28.29B)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
1 536 salariés	+ 319	Négatif	Positif	21,7
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
MERCK-MILLIPORE		1 000 à 1 999 salariés	Molsheim	Molsheim - Obernai
WEINMANN TECHNOLOGIES		20 à 49 salariés	Rosheim	Molsheim - Obernai
STREB & WEIL		20 à 49 salariés	Duttlenheim	Molsheim - Obernai

Merck-Millipore, un acteur historique de l'industrie pharmaceutique et chimique

Le groupe Merck est d'origine allemande. Fondée par Friedrich Jacob Merck en 1668 à Darmstadt en Allemagne, Merck se présente comme la plus ancienne entreprise pharmaceutique et chimique au monde. Le groupe est sous gouvernance familiale, 70 % du capital reste sous contrôle de la famille Merck. Le groupe Merck compte 250 établissements dans le monde et est présent dans 180 pays. Il réalise un chiffre d'affaires de 17,4 milliards d'euros (2020). Merck emploie 57 000 personnes à travers le monde (données 2019). Le groupe Merck s'organise autour de trois grandes activités : i) la production de médicaments pour le traitement de différentes maladies (le cancer, la sclérose en plaques, l'infertilité, les troubles de la croissance, les maladies métaboliques et cardiovasculaires, etc.) ; ii) la production d'outils et de fournitures de laboratoire pour le secteur des sciences de la vie à destination des organismes de recherche et des producteurs de biotechnologies ; iii) la production de produits chimiques spécialisés, comme les cristaux liquides pour écrans, les pigments à effets pour revêtements et produits cosmétiques et les matériaux de haute technologie pour l'industrie électronique.

Le site de Molsheim

Merck-Millipore, localisée à Molsheim, fut créé en 1972 par la société américaine Millipore. Cette dernière fut créée dans les années 1950 aux États-Unis et est historiquement spécialisée dans la fourniture d'outils et d'équipements pour l'industrie pharmaceutique. Son cœur de métier historique

est la production de filtres reposant sur une technologie de pointe de séparation membranaire. Cette technologie, développée initialement pour l'armée américaine, a trouvé de très nombreuses applications commerciales civiles sur les marchés de la microélectronique, de la biopharmacie et des laboratoires d'analyse. Dans les années 1960 et 1970, l'entreprise, alors leader sur les marchés liés à la technologie des membranes, se développe (nouveaux produits, nouveaux marchés) et crée des filiales dans le monde entier. Le site de Molsheim est créé en 1972. En 2010, le groupe allemand Merck rachète Millipore et acquiert de ce fait le site de Molsheim.

Le site de Molsheim appartient désormais au pôle des Sciences de la vie du groupe Merck. Il réalise un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros (2020). Merck emploie à Molsheim 1 700 salariés. L'entreprise a recruté plus de 400 salariés sur les 5 dernières années. Le site de Molsheim est le troisième plus grand site du groupe Merck à l'échelle mondiale. Merck réalise la production d'une large gamme de produits chimiques, pharmaceutiques et biotechnologiques sur le site alsacien. Ceux-ci sont catégorisés en trois domaines d'activités : i) les produits utilisés pour le contrôle microbiologique pour les milieux pharmaceutiques et agroalimentaires (tests en cours de production, essais de libération de lot, essais environnementaux, fabrication de milieux de culture prêts à l'emploi pour les industries pharmaceutiques et agroalimentaires, etc.) ; ii) les équipements de purification d'eau pour la production d'eau pure à usage des laboratoires ; iii) les équipements et produits techniques pour les industries pharmaceutiques et la biotechnologie (colonnes de chromatographie, des équipements de filtration pour séparer et purifier les principes actifs d'un médicament, etc.). Plus de 10 000 références sont produites à Molsheim (unités de filtration, systèmes de purification d'eau, solutions pour les tests d'analyse biologique, etc.). 85 % de la production est exportée. Le site de Molsheim a réalisé un chiffre d'affaires de 938 millions d'euros en 2017.

Des investissements massifs

L'entreprise met un fort accent sur la recherche et développement et investit de manière importante en Alsace. Ces dernières années, trois investissements majeurs sont répertoriés par l'ADIRA, l'agence de développement de l'Alsace : i) un investissement de 12 millions d'euros en 2017 pour la création d'un nouveau centre de recherche, « Le Cube » ; ii) un investissement de 10 millions d'euros en 2019 pour la création d'un centre de collaboration, le « MLab Collaboration center », un espace mis à disposition par l'entreprise pour les clients du secteur pharmaceutique et des biotechnologies de l'entreprise. Cela offre un espace de travail partagé entre les scientifiques et les ingénieurs de Merck et ceux de ses clients ; iii) un investissement de 20 millions d'euros initié en 2019 pour l'agrandissement du pôle dédié aux activités de microbiologie et incluant 5 nouvelles lignes de production.

Enfin, en mars 2021, MERCK a annoncé un nouvel investissement de 25 millions d'euros sur le site de Molsheim. Le groupe allemand va produire sur le site alsacien des assemblages à usage unique vendus sous la gamme *Mobius* afin de répondre à la croissance de la demande mondiale de produits nécessaires à la fabrication de vaccins et de thérapies (des sacs de transport servant au transport des vaccins comme celui du Covid-19). Cet investissement est poussé par les besoins colossaux visant à stopper la pandémie de la Covid-19. L'usine sera la première du groupe en Europe à produire la gamme *Mobius*. Cet investissement aboutira au recrutement de 350 personnes, dont 80 dès l'année 2021. Ce plan de recrutement bénéficie du support de la région Grand Est qui organise, en lien avec Pôle Emploi, des formations d'opérateurs de production de premier niveau (la participation régionale est estimée à 430 000 euros).

4.1.3. Mécatherm et la valorisation des savoir-faire français en matière de boulangerie industrielle

Le secteur de la fabrication de machines pour l'industrie agroalimentaire compte 4 entreprises ayant au moins 1 salarié. Regroupées au sein d'un même secteur d'activité, le cœur de métier de ces entreprises est très différent : **MECATHERM** est spécialisée dans la production d'équipements et de lignes de production automatiques (fours industriels) à destination des boulangeries, viennoiseries et pâtisseries industrielles ; **RENEKA** est un fabricant de machines à café espresso traditionnelles. L'entreprise a été créée en 1932 dans une stratégie de diversification vers l'hôtellerie-restauration d'une entreprise plus ancienne spécialisée sur le chromage servant à la production d'appareils orthopédiques et de pièces pour l'industrie automobile ; **MCFI** est une entreprise spécialisée en maintenance et reconditionnement de lignes de production dans le domaine de l'agroalimentaire ; **MAINTENANCE EQUIPEMENT ALIMENTAIRE** est un cuisiniste industriel. Le principal établissement appartient à l'entreprise MECATHERM. La dynamique du secteur est portée par cette entreprise.

Fabrication de machines pour l'industrie agroalimentaire (28.93Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
356 salariés	+ 115	Négatif	Positif	6,0
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
MECATHERM		250 à 499 salariés	Barembach	Molsheim - Obernai
RENEKA INTERNATIONAL		20 à 49 salariés	Rosheim	Molsheim - Obernai
MCFI		10 à 19 salariés	Lutzelhouse	Molsheim - Obernai
MAINTENANCE EQUIPEMENT ALIMENTAIRE		6 à 9 salariés	Westhouse	Strasbourg

Le fondateur et leader mondial de la boulangerie industrielle

MECATHERM est spécialisée dans la production d'équipements et de lignes de production automatiques (fours industriels) à destination des boulangeries, viennoiseries et pâtisseries industrielles. L'entreprise se présente aujourd'hui comme le leader mondial de la boulangerie industrielle. À l'origine spécialisée sur la production lignes de production de baguettes pour le marché français, l'entreprise a élargi sa gamme et dispose d'une offre pour la production d'autres articles de boulangerie, viennoiserie et pâtisserie (pains buns, croissants, pains de mie, biscottes, etc.). Cet élargissement de gamme répond aussi au besoin de développement de l'entreprise à l'international où les types de pains consommés sont très divers. Une ligne de production peut produire en moyenne 10 000 baguettes par heure et peut produire jusqu'à 250 000 baguettes par jour.

MECATHERM conçoit et assemble des lignes de production. L'entreprise dispose d'un réseau de sous-traitants qui fabriquent les pièces. Les machines sont démontées pour le transport et ensuite installées chez le client pour former une ligne complète. Une ligne complète comprend plusieurs machines : une diviseuse qui sert à diviser la boule de pâte pour faire des pâtons, des baguettes, des croissants, etc. ; des étuves servant à faire reposer la pâte ; des machines pour le remplissage et la décoration des produits ; le four pour la cuisson (« *la pièce essentielle pouvant aller jusqu'à 80 mètres de long qui permet d'obtenir le produit fini* ») ; un refroidisseur et un surgélateur pour la conservation des produits.

L'entreprise a été fondée en 1964 par René Voegtlin. Fabriquer du pain était jusqu'alors une activité très artisanale. René Voegtlin a eu l'idée d'industrialiser cette production. L'entreprise a été confrontée à son origine à 2 défis techniques : i) la fabrication de pain est une activité artisanale où le geste manuel est très important. Véhiculer et former le produit de manière industrielle fut un défi technique : « *Mélanger de l'eau, de la farine et de la levure, ça colle. C'est un produit qui ne se transporte pas facilement* » ; ii) le pain est un produit central dans l'alimentation des français. Le consommateur français souhaite un pain frais à consommer dans les 3 heures qui suivent sa cuisson. La distribution et la conservation du pain ont été un défi pour l'entreprise. René Voegtlin a eu l'idée de faire des baguettes cuites à 90 %, puis surgelées. Une fois distribué, il suffit aux distributeurs de finaliser la cuisson pour vendre le produit. « *Le client a l'impression de retrouver son pain frais. Mais la baguette a été précuite chez un client de Mécatherm, puis fini d'être cuite sur place* ». Un troisième défi s'est présenté ensuite à la boulangerie industrielle : celui de la qualité du pain. Le développement de la filière du pain industriel a souffert dans les années 1980-1990 car elle pâtissait d'une qualité moindre : « *le défaut des industriels quand il y a de la demande, a été de vouloir faire un produit toujours plus vite et moins cher pour gagner plus d'argent, au détriment de la qualité* ». Des efforts ont alors été faits, autant chez Mécatherm que chez les producteurs de pain industriel, pour améliorer la qualité des produits et être capable de produire « *du pain artisanal sur une ligne industrielle* ».

Une gouvernance quasi-familiale

Mécatherm est aujourd'hui la propriété d'une holding française, TMG. Cette dernière a été créée en 2012 avec l'idée de supporter la croissance externe de l'entreprise. Les deux structures étaient en réalité très similaires jusqu'à une date récente. Début 2021, TMG a en effet annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire de l'entreprise canadienne ABI Auto-Bake Industries, connue pour être le leader de la conception de lignes de production de bagels en Amérique du Nord. Une filiale sur le numérique : MAMATA (*Make Machin Talk*), a également été créée avec pour objectif de travailler sur la numérisation et la transformation des équipements vers le digital. TMG a depuis été rebaptisée « *TMG : Together Means Greater* », avec l'idée de poursuivre la croissance externe. TMG se présente comme une alliance d'équipementiers et de services pour la boulangerie industrielle.

La holding TMG est la propriété de la coopérative Unigrains. Celle-ci est liée à la filière blé. Le rachat de TMG (et donc de Mécatherm) par la coopérative Unigrains visait à contribuer à la stratégie de faire rayonner la filière Blé à l'international. La coopérative est un actionnaire particulier, spécialisée dans l'agroalimentaire et qui appartient elle-même à des agriculteurs qui cotisent. Elle possède de ce fait un fonctionnement « *proche d'une société familiale* » qui a une vision patrimoniale de long terme. Il y a une conscience des cycles économiques et que certaines années peuvent être meilleures que d'autres. La crise économique et sanitaire du Covid-19 est ainsi comparée à « *un orage de grêle qui arrive la veille de la récolte* » avec une réflexion qui s'inscrit sur le moyen et long terme : « *ce sera une mauvaise année. Unigrains connaît cela et sait s'adapter* ».

Un fort développement à l'export

L'entreprise réalise un chiffre d'affaires compris entre 100 et 120 millions d'euros. Environ 30 projets sont réalisés chaque année, avec des commandes comprises entre 2 et 4 millions d'euros. De manière classique, Mécatherm s'est développé sur le marché français, puis européen et est aujourd'hui présent partout dans le monde. MECATHERM a installé 800 lignes de production à travers le monde dans plus de 70 pays. L'entreprise réalise aujourd'hui 90 % à 95 % de son chiffre d'affaires à l'export. L'entreprise bénéficie de la dynamique démographique mondiale : « *En Asie et Afrique, il y a des concentrations urbaines de plus en plus fortes qui aspirent à manger des produits européens, occidentaux, avec des conditions d'hygiène, etc.* ». Ses principaux clients sont les leaders de la boulangerie industrielle dans

le monde. Certains ont leurs propres magasins. D'autres produisent pour des chaînes de distribution ou des supermarchés. En France, ce sont, par exemple, les entreprises Bridor / Brioche dorée, Mie Câline, Fournée Dorée, Neuhauser, Paul, etc.

Des innovations pour répondre à l'évolution des marchés

L'entreprise a mis au point plusieurs innovations pour répondre aux besoins des marchés internationaux et améliorer son process de production. L'entreprise possède un bureau d'études en mécanique, électrique et automatisme composé d'une centaine de personnes.

Des innovations produits ont été mises en œuvre par l'entreprise avec le développement de « *machines hi-tech, connectées, plus intelligentes qui permettent de prédire la panne avant qu'elle n'arrive* ». L'entreprise a renouvelé son offre pour répondre aux évolutions des marchés : i) les clients finaux ont un goût pour la diversité et demandent des pains avec des caractéristiques différentes ; ii) sur certains marchés, la demande n'est pas suffisante pour avoir un seul produit de masse, les lignes de production doivent pouvoir produire plusieurs petits produits. Les fours, par exemple, doivent être en capacité de cuire plusieurs produits différents avec des changements de série ; iii) il y a un besoin de fiabilité accrue et une facilité de prise en main de la machine. Les clients recherchent des machines qui « *marchent presque toutes seules, qui soient connectées, qui permettent d'optimiser les gammes de fabrication. Avant, le client achetait une ligne et savait bricoler dessus. Aujourd'hui, le client n'a pas les compétences et les ressources. Il achète une ligne avec tout le service* ».

Des innovations de process ont été intégrées à la chaîne de production de l'entreprise. L'entreprise a construit une architecture modulaire des équipements. L'idée de l'entreprise n'était pas d'automatiser la production, mais d'essayer « *de faire à peu près la même chose sans faire la même chose en bénéficiant des similitudes* » dans le process de production. Ce système s'inspire du modèle de l'automobile, « *où les toutes les voitures sont à peu près les mêmes mais jamais être les mêmes* ». L'objectif est de pouvoir produire des pièces similaires mais ayant certaines caractéristiques différentes (une largeur de ligne qui varie par exemple de 3,20 m à 4 m) sans avoir besoin de refaire toute l'étude en amont. L'étape suivante pour l'entreprise sera d'être capable d'automatiser la fabrication.

Un fort ancrage local

L'entreprise est localisée à Barembach, une commune de la vallée de Schirmeck (vallée de la Bruche) et comprise dans la zone d'emploi de Molsheim.

L'entreprise emploie sur le site alsacien environ 400 personnes. Les effectifs sont en hausse constante (250 salariés en 2014) en lien avec la hausse du chiffre d'affaires mais aussi pour répondre à la complexité et à la structuration du groupe pour continuer la croissance. En effet, d'une activité de conception et fabrication de lignes de production pour cuire des baguettes dans les pays développés, l'entreprise s'est développée et s'est diversifiée vers des lignes de production servant à la cuisson d'autres produits dans le monde entier (la part Baguette représente -50 % du chiffre d'affaires et la part des pays développés est aussi inférieure à 50 % aujourd'hui). Cette évolution a entraîné une complexité des métiers avec le recours à une main-d'œuvre plus spécialisée pour la gestion de projets, le service après-vente, etc.

De plus, l'entreprise dispose d'un réseau de sous-traitants locaux qui fabriquent les pièces. L'entreprise compte environ 200 fournisseurs dont 90 % seraient dans un rayon de 100 km et 50 % dans un rayon de 30 km autour de l'entreprise : « *ce sont des fournisseurs historiques qui ont grandi avec MECATHERM, qui ont évolué* ». Cette proximité et ces relations de long terme confèrent à l'entreprise un atout. Cela s'est avéré être « *une force pendant la période Convie* ». Les fournisseurs sont présentés

comme « *des partenaires* ». L'entreprise cherche à « *améliorer et accélérer cette collaboration avec les fournisseurs, du fait de la pression sur les prix, pour mieux travailler ensemble afin de bénéficier de l'architecture modulaire pour mieux produire* ». Les innovations mises en place par Mécatherm ont été suivies et accompagnées par les fournisseurs de l'entreprise : « *l'architecture modulaire ne souffre pas d'un surcoût en étant local car cette architecture modulaire fait que les partenaires et fournisseurs locaux se sont équipés en conséquence* ».

Cet ancrage local et national contribue à l'image de qualité associée aux productions françaises, notamment en matière de boulangerie où la baguette est un symbole de la qualité de vie à la française. Mécatherm bénéficie du savoir-faire à la française qui contribue à sa compétitivité hors coût : « *le made in France est ancré dans l'ADN de l'entreprise, ce qui sert du fait que la baguette est un produit très français* ». Le surcoût lié à une production française est ainsi compensé par cette reconnaissance de qualité et de fiabilité des productions de l'entreprise auprès de ses clients. Ces derniers seraient ainsi « *prêts à payer un producteur français pour une ligne fiable, sachant que c'est une ligne à 2-3 millions d'euros qui sera exploitée 20 ans* ». Cette recherche de fiabilité est particulièrement importante compte tenu du rôle stratégique pour l'alimentation des populations dans certains pays. La recherche de fiabilité des lignes de production et de qualité du service après-vente est un élément clé de la compétitivité de l'entreprise : « *À Kinshasa, s'il n'y a pas de baguettes, c'est l'émeute* ». Au Mozambique, où l'entreprise a livré 4 lignes de production qui produisent 1 million de baguettes par jour à Maputo, « *Cela fait vivre tout une économie, une population parmi les plus pauvres du monde* ».

4.1.4. Des activités atypiques de matériels de transport et le fort déclin des sous-traitants automobiles

Le secteur de la fabrication de matériels de transport n'est pas identifié comme un secteur clé en Alsace centrale. Sur un plan statistique, il possède une faible spécificité avec une activité présente 1,4 fois plus en Alsace centrale qu'en moyenne ailleurs en France (données Insee, RP 2016). Un seul sous-secteur ressort comme un secteur clé de l'analyse statistique à une échelle fine : le secteur de la fabrication de carrosseries et de remorques. La présence sur le territoire d'un acteur emblématique du secteur de l'automobile, l'entreprise BUGATTI à Molsheim, confère au territoire centre alsacien un caractère atypique.

Par ailleurs, plusieurs secteurs d'activité regroupent des entreprises dont le cœur de métier est orienté vers les industries automobiles et aéronautiques, deux activités aux dynamiques d'emploi opposées. Le territoire accueille principalement des sous-traitants du secteur automobile. Tous pâtissent d'une dynamique sectorielle fortement négative. Certains secteurs ou entreprises parviennent à maintenir un niveau d'activité et d'emploi assez stable dans le temps. Il semble que cela soit lié à une orientation plus importante vers les marchés internationaux ou un type de production bien spécifique qui subit peu ou pas les cycles de l'industrie automobile.

Bugatti, un symbole de haute performance automobile

Le secteur de la construction de véhicules automobiles n'est pas un secteur clé du territoire. Il ne comptait que 104 emplois en 2018 et une seule entreprise : BUGATTI AUTOMOBILES. Cependant, la renommée mondiale de cette entreprise pour ses voitures sportives de prestige, de luxe et de haute performance confère au territoire une image particulièrement positive. La marque acquiert sa réputation grâce à ses performances sur les circuits de course automobiles au début du XX^e siècle.

L'histoire de BUGATTI témoigne du lien fort de la marque au territoire. L'entreprise a été créée en 1909 à Molsheim (alors sous domination allemande) par le constructeur italien Ettore Bugatti. Reprise temporairement par Jean Bugatti, le fils du fondateur décédé en 1939, Bugatti est contraint de mettre

un terme à ses activités peu après la Seconde Guerre mondiale. La marque vacille jusqu'à être reprise dans les années 1960 par le groupe Hispano-Suiza qui transforme le site de Molsheim en atelier aéronautique (*voir ci-après Safran Landing Systems*). La marque Bugatti est ensuite reprise par un entrepreneur italien en 1987 qui installe le site de production en Italie, puis par le groupe allemand Volkswagen en 1998. Le groupe allemand relocalise le siège social et le site de production de Bugatti sur le site historique de Molsheim. Bugatti produit sur le site des modèles de prestige aux éditions limitées. L'un des derniers modèles, la Bugatti Chiron, ne sera produit qu'à 500 exemplaires. Si la marque emploie peu de salariés, elle est un signe de prestige pour Volkswagen et pour le territoire sur lequel elle est produite.

Construction de véhicules automobiles (29.10Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
104 salariés	+55	Négatif	Positif	0,2
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
BUGATTI AUTOMOBILES		100 à 199 salariés	Molsheim	Molsheim - Obernai

Une spécialisation aéronautique sur les systèmes de freinage et d'atterrissage chez SAFRAN

Le secteur de l'aéronautique est représenté sur le territoire par l'entreprise SAFRAN LANDING SYSTEMS. L'entreprise se présente comme le leader mondial des fonctions d'atterrissage et de freinage pour avions. L'entreprise a connu une croissance de l'emploi très forte depuis 2007 (+484 emplois entre 2007 et 2018). Elle bénéficie de la forte dynamique du secteur aéronautique français.

Construction aéronautique et spatiale (30.30Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
938 salariés	+484	Positif	Positif	1,3
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
SAFRAN LANDING SYSTEMS		1 000 à 1 999 salariés	Molsheim	Molsheim - Obernai

Le site de Molsheim accueille un centre de maintenance et de réparation des d'atterrissage et une unité de production de roues, de freins, et d'équipements des systèmes hydrauliques de freinage et d'atterrissage. La société travaille pour le compte des aviateurs civils et militaires. Le site était connu jusqu'en 2016 sous le nom de MESSIER-BUGATTI (une décision du groupe SAFRAN de renommer toutes les sociétés lui appartenant sous la même marque). L'histoire du groupe SAFRAN est longue et complexe, faite de fusions et acquisitions. La spécialisation du site de Molsheim sur l'aéronautique trouve, quant à elle, son origine avec l'entreprise MESSIER Automobiles, une entreprise de la région parisienne créée dans les années 1920 et spécialisée dans les dispositifs de suspension pour l'automobile. Elle a mis au point les premiers procédés de suspension oléopneumatiques pour l'absorption des chocs dans les années 1920. Elle s'est très vite diversifiée vers la production de trains d'atterrissage pour l'aviation. En 1971, Messier Automobiles fusionne avec le groupe Hispano-Suiza

qui rachète également à la même époque la marque et le site Bugatti de Molsheim. Le site de Bugatti de Molsheim devient alors un atelier aéronautique sous le nom Messier-Bugatti. Malgré certains changements sur l'activité et le nom de la société depuis, le site de Molsheim reste spécialisé sur l'aéronautique, et plus spécifiquement sur les systèmes de freinage et d'atterrissage.

La diversité des fabricants de camions et autres engins de transport

Le secteur de la fabrication de carrosseries et de remorques est un secteur clé du territoire. Le secteur a subi des pertes d'emplois importantes depuis 2007. Certaines entreprises, comme LOHR, ont rencontré des difficultés importantes après la crise de 2008. D'autres, positionnées sur des marchés bien spécifiques, semblent maintenir une activité constante. Le secteur inclut des producteurs de camions et de remorques destinés à des marchés variés. Les deux principaux établissements sont MERCEDES-BENZ TRUCKS MOLSHEIM qui produit des camions « sur-mesure » à la demande de ses clients avec pour débouchés des marchés très variés, et le groupe LOHR dont le cœur de métier est la production de remorques pour le transport de voitures, complété par d'autres activités liées au ferroutage et à la mobilité urbaine moderne. Enfin, des acteurs plus petits sont également présents sur le territoire comme l'entreprise FRIEDERICH, un constructeur de matériel forestier (grumier, camion pour le transport du bois, etc.) et l'entreprise DORGLER FILS, un carrossier constructeur pour véhicules utilitaires et poids lourds. Si les cœurs de métier de ces entreprises sont proches, leurs marchés sont bien différents et expliquent des trajectoires différentes.

Fabrication de carrosseries et remorques (29.20Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
1441 salariés	-285	Négatif	Positif	9,9
Principaux établissements	Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi	
MERCEDES-BENZ TRUCKS MOLSHEIM	500 à 999 salariés	Molsheim	Molsheim - Obernai	
LOHR INDUSTRIE	500 à 999 salariés	Duppigheim	Molsheim - Obernai	
LOHR SERVICE	50 à 99 salariés	Duppigheim	Molsheim - Obernai	
FRIEDERICH	20 à 49 salariés	Mollkirch	Molsheim - Obernai	
SOFRAME	20 à 49 salariés	Duppigheim	Molsheim - Obernai	
DORGLER FILS	20 à 49 salariés	Châtenois	Sélestat	
VIDEO TEMPE	10 à 19 salariés	Le Bonhomme	Colmar	
BENNES VINCENT SAS	6 à 9 salariés	Dachstein	Molsheim - Obernai	
METREM	3 à 5 salariés	Obernai	Molsheim - Obernai	

MERCEDES-BENZ TRUCKS MOLSHEIM est un site du groupe Mercedes-Benz spécialisé dans la production de « véhicules spéciaux ». Cette catégorie de véhicules inclut des camions bénéficiant de configurations, de fonctions et de technologies propres aux besoins spécifiques des clients, allant ainsi au-delà d'une production standard de série. Le site alsacien a été créé en 1967 par la société « Royal Élysées » en vue d'importer en France des véhicules particuliers Mercedes-Benz (avec une activité de

transformation pour adapter les véhicules au marché français, par exemple le remplacement des phares blancs par des phares jaunes). Le site a été intégré au groupe Mercedes-Benz dès 1970. Le site s'est ensuite spécialisé sur la production de camions au début des années 1990 avec la particularité de réaliser des véhicules hautement spécialisés répondant aux demandes particulières des clients qui ne sont pas réalisables dans la fabrication en série. Le site de Molsheim travaille en lien avec l'usine de Wörth en Allemagne dédié à la production en série de camions de la marque allemande. Des productions spécialisées (par exemple, des camions à quatre essieux d'un empattement de 7,2 m) ou des adaptations plus ou moins importantes aux camions produits en série (décalage d'un système d'alimentation en carburant) sont réalisées selon les demandes des clients. Ces véhicules sont utilisés pour des usages divers : sur les champs pétroliers en Chine, pour les transports de moutons en Nouvelle-Zélande, pour les moniteurs de camion-école avec sièges supplémentaires et doubles pédales, pour des usages souterrains, etc. Le site alsacien compte aujourd'hui 584 salariés.

LOHR est une entreprise familiale alsacienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de systèmes de transports de biens. Créée en 1963 par Robert LOHR, qui en est toujours le président aujourd'hui, l'entreprise possède en Alsace son siège social à Hangenbieten (une commune appartenant à l'Eurométropole de Strasbourg) et deux sites à Duppigheim : LOHR Industrie, une usine de production, et LOHR Service, en charge notamment de l'assistance technique et du service après-vente. Ces trois sites sont distants de quelques kilomètres seulement. LOHR possède également des usines de production en Turquie, en Serbie, en Inde, aux États-Unis et au Mexique. Le groupe LOHR s'organise autour de trois activités : i) son cœur de métier historique, pour lequel l'entreprise se présente encore aujourd'hui comme le leader mondial, est la fabrication de remorques pour le transport de voitures (des camions porte-voitures) ; ii) une activité de ferroutage pour le transport sécurisé des semi-remorques routières sur le réseau ferré européen ; iii) une activité axée sur les transports publics et les solutions de mobilité urbaine moderne, plus propres, plus silencieuses et plus connectées. Aux trois activités du groupe s'ajoute une filiale, SOFRAME, localisée également à Duppigheim, spécialisée dans les véhicules et les solutions techniques destinés aux forces armées dans les secteurs de la Défense et de la Sécurité. SOFRAME produit des véhicules militaires blindés à roues, des véhicules anti-émeute, des cabines blindées, etc. Le groupe LOHR a été fortement touché par la crise de 2008 l'obligeant à se séparer de certaines activités (l'activité tramway sur pneu a été cédée au groupe Alstom en 2012) et à réduire ses effectifs. Le groupe subit également fortement la crise économique liée à la pandémie de Covid-19. Pour éviter des licenciements, le groupe LOHR a négocié avec les syndicats un accord de chômage de longue durée qui lui permet d'avoir recours au chômage partiel à hauteur de 50 % maximum pendant deux ans⁷.

La déprise des sous-traitants automobiles en Alsace centrale

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons cherché à regrouper plusieurs secteurs d'activité identifiés comme des secteurs clés en Alsace centrale et ayant pour caractéristique d'être très fortement tournés vers l'industrie automobile. Tous continuent d'avoir un poids important sur le territoire. Tous ont vu leurs effectifs baisser de manière significative sur la période 2007-2018.

Le secteur de la fabrication d'engrenages et d'organes mécanique de transmission est un secteur en fort déclin avec une perte nette de 617 emplois sur la période 2007-2018. Cette baisse s'explique par une dynamique sectorielle négative renforcée par un effet local très négatif. Dans un contexte national

⁷ Le Monde : « Le Groupe Lohr, spécialiste des systèmes de transports, compte sur le plan de relance pour sortir de l'ornière », 3 mars 2021

très difficile pour des entreprises qui agissent principalement en sous-traitance automobile, les choix de production de groupes comme TIMKEN ou MAHLE se sont fait au détriment des sites alsaciens. La crise de 2008 a frappé fortement ce type d'activités soumises à une forte concurrence par les prix.

Fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission (28.15Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
515 salariés	- 617	Négatif	Négatif	7,0
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
THE TIMKEN COMPANY		250 à 499 salariés	Colmar	Colmar
ERSTEIN ENGRENAGES		20 à 49 salariés	Erstein	Strasbourg
SPIROTEC		20 à 49 salariés	Valff	Molsheim - Obernai
CODICA		20 à 49 salariés	Barr	Molsheim - Obernai

La principale entreprise du secteur est **THE TIMKEN COMPANY**. Elle est spécialisée dans la production de roulement technique et des composants mécaniques de transmission de puissance. TIMKEN est une entreprise américaine, cotée au New York Stock Exchange et dont le siège est situé dans l'Ohio. L'établissement de Colmar travaille comme sous-traitant pour le secteur automobile. L'entreprise a subi de grosses pertes après la crise de 2008 qu'elle semble ne pas avoir surmontée depuis (une chute de production de -50 % entre 2008 et 2010). Malgré la bonne santé financière du groupe (l'action de TIMKEN a atteint son plus haut sommet historique en janvier 2021), le site alsacien ne bénéficie pas de cette dynamique. Le site employait environ 800 salariés en 2009 et 600 salariés en 2013.

3 PME appartiennent également à ce secteur d'activité : **ERSTEIN ENGRENAGES** est une entreprise créée en 1981 dans le domaine de la fabrication de systèmes de réducteurs et d'engrenages sur mesures. Elle est plus spécifiquement spécialisée dans la conception, la fabrication ainsi que la réhabilitation et la modernisation de systèmes d'entraînements ; **SPIROTEC** est spécialisé dans la production d'engrenages ; **CODICA** est spécialisée dans la production de câbles en acier sur-mesure pour l'industrie (automobile, aéronautique, mécatronique, etc.).

Des fortes baisses d'emploi sont également constatées dans le secteur de la fabrication de moteurs et turbines. Celui-ci inclut deux établissements aux trajectoires opposées. Le premier, FEDERAL-MOGUL VALVETRAIN SCHIRMECK, est en grande souffrance, tandis que le second, LIEBHERR-COMPONENTS COLMAR, se développe fortement en ligne avec les autres unités du groupe Liebherr (*voir par ailleurs la section dédiée au groupe Liebherr*).

Fabrication de moteurs et turbines, à l'exception des moteurs d'avions et de véhicules (28.11Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
209 salariés	-225	Négatif	Négatif	3,7
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi

FEDERAL-MOGUL VALVETRAIN SCHIRMECK SAS	200 à 249 salariés	Schirmeck	Molsheim - Obernai
LIEBHERR-COMPONENTS COLMAR SAS	200 à 249 salariés	Colmar	Colmar

FEDERAL-MOGUL VALVETRAIN SCHIRMECK SAS est spécialisé dans la production de soupapes pour moteurs diesel. FEDERAL-MOGUL, un groupe américain localisé dans le Michigan, avait racheté l'entreprise TRW Engine Components (un groupe allemand) en 2015, alors en difficulté et qui comptait alors encore 289 salariés. L'établissement souffrait alors d'un défaut de productivité avec une baisse constante de la production⁸. Celle-ci était alors principalement destinée aux constructeurs français, Renault et Peugeot. Dès 2015, l'entreprise avait annoncé la suppression progressive de 120 emplois. Les effectifs ne cessent ainsi de chuter au sein de l'établissement.

À cette liste, il convient de noter la fermeture de sites industriels majeurs. Ce fut notamment le cas du site de Colmar de l'entreprise **MAHLE PISTONS France**, un équipementier automobile spécialisé dans la production de pistons diesel. L'entreprise des Pistons de Colmar a été un grand pourvoyeur d'emplois sur le territoire comptant jusqu'à 1 100 salariés dans les années 1970. Le site alsacien employait 420 salariés en 2009 et a subi la crise de 2008 de manière très forte l'amenant à réorganiser sa production puis a fermé le site alsacien en 2013 (avec le licenciement des 270 derniers salariés de l'établissement).

Une forme de résilience dans la fabrication des pièces techniques en matière plastiques

Le secteur de la fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques, dont les deux principales entreprises sont fortement orientées vers l'industrie automobile, est pénalisé par une dynamique sectorielle défavorable mais parvient à résister quelque peu grâce à des effets locaux positifs, démontrant une forme de résilience. Leurs spécialisations sont certes très soumises à la santé du marché automobile, mais présentent l'avantage de ne pas être dépendantes de la source d'énergie pour la motorisation.

Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques (22.29A)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
683 salariés	-90	Négatif	Positif	3,1
Principaux établissements	Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi	
SOGEFI AIR & COOLING	250 à 499 salariés	Orbey	Colmar	
L & L PRODUCTS EUROPE SAS	200 à 249 salariés	Altorf	Molsheim - Obernai	
IPV INJECTION	20 à 49 salariés	Neuve-Église	Sélestat	
HEBECO S A	20 à 49 salariés	Colmar	Colmar	
CONCEPTSEAL	6 à 9 salariés	Ernolsheim-Bruche	Molsheim - Obernai	

⁸ L'Usine nouvelle : « Federal Mogul cherche une solution pour son usine de soupapes diesel », 22 octobre 2015

SOGEFI AIR & COOLING est spécialisé sur la conception et la fabrication de composants en plastique haute technologie pour le secteur de l'automobile. Son savoir-faire est appliqué à la fourniture de sous-ensembles et de modules complets dans le domaine de l'admission d'air et celui du refroidissement. La présence du groupe italien SOGEFI en Alsace remonte à 2011 lors du rachat de l'entreprise alsacienne Mark IV Systèmes Moteurs, spécialiste de solutions pour la filtration de l'air et le refroidissement automobile. Le site alsacien comprend un site de production, le siège international, et un centre de recherche et développement à visée mondiale de la Business Unit « Air & Cooling » du groupe. L'entreprise fournit la quasi-totalité des constructeurs automobiles⁹.

L & L PRODUCTS est une entreprise américaine présente en Alsace depuis 1996. Elle fabrique des pièces en polymères pour l'automobile et l'aéronautique. L'entreprise est présentée comme le leader européen des pièces d'étanchéité et d'insonorisation pour l'industrie automobile, ou encore comme le leader mondial pour la sous-traitance automobile de pièces en polymères. L'équipementier américain L & L Products a souffert de la crise de 2008 et de la contraction du marché automobile en Europe à cette période. Cela l'avait conduit à supprimer 90 emplois sur son site alsacien. L'entreprise s'est depuis diversifiée vers l'aéronautique avec notamment un partenariat avec le groupe Airbus. Signe de la relative bonne santé de l'entreprise, le site alsacien a reçu une aide du Plan de Relance de l'État dans le cadre de la modernisation des filières automobiles et aéronautiques sévèrement touchées par la crise du Covid-19. Le projet financé vise à produire sur le site d'Altorf des nouvelles technologies de mousses qui participent à l'allègement des véhicules électrique, hybrides et thermiques.

4.1.5. En Conclusion

La dynamique des secteurs de la fabrication de machines, d'équipements et de matériels de transport est portée par les réussites ou les échecs des quelques entreprises enregistrées sous cette nomenclature. Le nombre d'établissement est relativement limité. Deux entreprises, MERCK et LIEBHERR, emploient à elles seules, environ 4 000 salariés, soit près de 90 % des effectifs du secteur de la fabrication de machines et d'équipements sur le territoire d'industrie. L'effet local positif observé est ainsi intrinsèquement lié aux stratégies et aux capacités d'investissements de ces deux entreprises. À cela s'ajoute la dynamique positive de l'entreprise MECATHERM sur la fabrication de machines pour l'industrie agroalimentaire. Inversement, plusieurs unités travaillant principalement comme sous-traitants du secteur automobile apparaissent en grandes difficultés : THE TIMKEN COMPANY et FEDERAL-MOGUL VALVETRAIN SCHIRMECK sont les deux établissements ayant perdu le plus d'emplois sur les 10 dernières années, pénalisés par un défaut de productivité et de compétitivité. Schématiquement, il peut être dit que les gains d'emplois observés chez LIEBHERR et MERCK, sur la période 2007-2018 (+682 emplois) n'ont pas permis de compenser les pertes d'emplois constatés dans les secteurs regroupant les principales entreprises de fabrication de machines et équipements pour l'automobile : TIMKEN, FEDERAL-MOGUL VALVETRAIN (-842 emplois) auxquelles s'ajoutent la fermeture d'entreprise comme MAHLE PISTONS. Les autres variations, positives et négatives, observées sur les autres secteurs de la fabrication de machines et équipements représentent comparativement peu d'emplois.

⁹ Point éco Alsace : « Sogefi : L'international et l'innovation pour credo », 2 septembre 2016

4.2. Des activités agroalimentaires et brassicoles fragiles

Le territoire accueille de nombreuses activités agroalimentaires. La plus importante est la production de bière avec l'entreprise KRONENBOURG. La majorité des activités apparaissent fragiles et semblent en difficulté pour s'adapter aux évolutions du marché. L'agroalimentaire a perdu 14 % de ses effectifs entre 2007 et 2016. La fragilité des activités est liée à des positionnements stratégiques sur des marchés à forte concurrence, à la compétitivité des entreprises et au rôle clé des circuits de distribution.

4.2.1. Vue d'ensemble et diversité des productions agroalimentaires en Alsace centrale

Le territoire compte de nombreuses activités autour de l'agroalimentaire. La principale activité est la fabrication de bière avec la présence en Alsace centrale de l'entreprise Kronenbourg. Le secteur emploie 24 fois plus de salariés sur le territoire qu'en moyenne ailleurs en France. Deux autres activités, comptant chacune une entreprise majeure, constituent des secteurs clés sur le territoire : la fabrication de produits amylacés (indice de spécificité de 12,6) avec l'entreprise TEREOS et la fabrication d'aliments pour animaux de compagnie (indice de spécificité de 8,6) avec l'entreprise MARS. Enfin, plusieurs activités pèsent 2 à 3 fois plus sur le territoire qu'ailleurs en France. C'est notamment le cas du secteur de la fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie. D'autres secteurs sont également surreprésentés sur le territoire, mais de manière plus modérée :

- la préparation industrielle de produits à base de viande, avec notamment 4 établissements comptant entre 50 et 99 salariés (MORITZ SA SOC EXPLOIT ; CHARCUTERIE DE LA VALLEE DE LA BRUCHE ; CHARCUTERIE DU VAL D'ARGENT ; PRODUITS DE LA CIGOGNE) et 3 établissements de 20 à 49 salariés.
- La transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques, avec 1 établissement comptant entre 100 et 199 salariés : une usine de transformation de saumon DELPIERRE du groupe DELABLI-LABEYRIE.
- La boulangerie et la pâtisserie qui comptabilisent de nombreuses PME. Le secteur est dominé par l'entreprise ARGRU (250 à 499 salariés), spécialisée dans la production de pains, pâtisseries et viennoiseries frais et surgelés, y inclus des spécialités alsaciennes comme les bretzels.
- La fabrication de plats préparés, avec 3 établissements dont 1 employant entre 250 et 499 salariés : l'entreprise STOEFFLER, spécialisée dans la production de produits de charcuterie et de traiteur alsaciens.
- La fabrication d'autres produits alimentaires, avec 7 établissements dont 1 employant entre 250 et 499 salariés : une usine de l'entreprise KNORR (groupe Unilever, anciennement BESTFOODS FRANCE INDUSTRIES), spécialisée dans la production de soupes et de sauces pour le grand public et la restauration).

Parmi les différentes activités qui ressortent comme spécifiques au territoire dans l'analyse statistique (données Acoos 2018), certaines ont depuis disparu du territoire. En mars 2021, deux entreprises ont annoncé la fermeture de leurs unités de production en centre Alsace : KNORR (groupe Unilever) a annoncé la fermeture de son usine de Duppigheim avec le licenciement de 261 salariés ; Delpierre, localisée à Wisches, a annoncé la fermeture de son usine avec le licenciement des 83 salariés restant sur le site (une annonce déjà faite fin 2019 alors que le site comptait 131 salariés).

Le secteur agroalimentaire a perdu près de 300 emplois entre 2007 et 2018 (Acoos). Les secteurs les plus touchés sont la *fabrication d'autres produits alimentaires* et la *préparation industrielle de produits à base de viande* avec une perte nette de plus de 200 emplois chacun. Inversement, quelques secteurs

gagnent des emplois : la *boulangerie-pâtisserie*, la *fabrication de produits amylacés* et la *Fabrication de bière*, avec des hausses respectives de +143, +92 et +62 emplois.

Enfin, bien qu'il ne s'agisse pas d'une activité industrielle à proprement parler, la viticulture et la production de vins constituent des activités clés en Alsace centrale (avec trois appellations AOC : Alsace ou Vin d'Alsace, Alsace Grand Cru et Crémant d'Alsace). Le vignoble alsacien s'étend de Strasbourg à Mulhouse et constitue une caractéristique clé de l'économie du centre Alsace. La viticulture s'étend sur les collines sous-vosgiennes, un espace intermédiaire entre la plaine alsacienne et la moyenne montagne des Vosges. 459 établissements spécialisés dans la culture de la vigne et ayant au moins 1 salarié sont comptabilisés (Insee, Sirene, mars 2021) sur le périmètre du territoire d'industrie Alsace centrale (qui ne représente qu'une partie de l'aire d'appellation des vins d'Alsace) et autant d'établissements de viticulteurs individuels. Les plus grands établissements, au nombre de quatre, emploient entre 20 et 49 salariés. Les activités industrielles, enregistrées comme telles dans la nomenclature d'activité, regroupent quelques caves coopératives, dont la plus importante est celle de d'Ingersheim à proximité de Colmar qui emploie entre 20 et 49 salariés. Cette caractéristique, bien que n'étant pas classée comme une activité industrielle, confère une vraie spécificité au territoire de l'Alsace centrale et mériterait un approfondissement spécifique.

4.2.2. La réorientation stratégique de Kronenbourg sous l'impulsion du groupe CARLSBERG

Le secteur de la fabrication de bière constitue un secteur à forte spécificité sur le territoire. Une entreprise : KRONENBOURG, concentre la quasi-totalité des emplois sur ce secteur. 2 établissements : SAS BRASSERIE SAINTE CRU et BRASSERIE ARTISANALE DU RIED comptent entre 3 et 9 salariés. 25 brasseries artisanales, comptant entre 0 et 2 salariés, sont également présentes sur le territoire Alsace centrale.

Fabrication de bière (11.05Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
748 salariés	+62	Positif	Positif	24,5
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
KRONENBOURG SUPPLY COMPANY		500 à 999 salariés	Obernai	Molsheim - Obernai
SAS BRASSERIE SAINTE CRU		6 à 9 salariés	Colmar	Colmar
BRASSERIE ARTISANALE DU RIED		3 à 5 salariés	Muttersholtz	Sélestat

KRONENBOURG trouve ses origines dans une brasserie artisanale, « Le Canon », créée en 1664 par Jérôme IV Hatt à Strasbourg. En 1850, Frédéric Guillaume Hatt (6^{ème} génération de brasseurs) transfère la brasserie dans le quartier de Cronenbourg sur les hauteurs de Strasbourg. Cette période marque le début de l'essor industriel de l'entreprise. Au XX^e siècle, l'entreprise lance des nouveaux produits qui feront son succès : la *Tigre Bock*, numéro 1 en France dans les années 1930, qui prend le nom de *Kronenbourg* en 1947, puis la *1664* lancée en 1952. En 1969, l'entreprise s'installe à Obernai afin d'accroître ses capacités de production et répondre à la hausse de la demande.

En 1970, Kronenbourg intègre le groupe français Boussois-Souchon-Neuvesel (futur Danone). En 2000, Danone revend les brasseries Kronenbourg au groupe écossais Scottish & Newcastle (un groupe spécialisé sur l'activité brassicole). Cette période s'avère particulièrement difficile pour l'entreprise

alsacienne. Ses ventes baissent de 30 % entre 1999 et 2007 passant de 10 à 7 millions d'hectolitres vendus. Cette baisse est liée à la perte d'influence de Kronenbourg sur les marchés mondiaux suite à la sortie du groupe Danone, à la baisse de la consommation de bière en France sur les 30 années précédentes et à un positionnement de la marque Kronenbourg sur un segment bas-de-gamme avec une forte concurrence. Le groupe Kronenbourg a perdu 600 emplois sur cette même période (répartis sur plusieurs sites en France dont certains ont fermé ou ont été cédés).

En 2008, Kronenbourg devient la propriété du groupe danois CARLSBERG à travers le rachat du groupe britannique Scottish & Newcastle. CARLSBERG se présente comme le 3^e groupe brassicole au monde avec 140 marques et plus de 500 références de marques de bière. CARLSBERG emploie 42 000 personnes dans le monde. Le groupe danois est coté à la Bourse de Copenhague depuis 1970. La stratégie de l'entreprise alsacienne est repensée par la nouvelle direction avec un recentrage sur l'activité bière. KRONENBOURG produit aujourd'hui jusqu'à 700 millions de litres de bière sur son site d'Obernai. En difficulté au début des années 2000, l'appartenance de Kronenbourg à Carlsberg a permis une diversification de la production sur le site d'Obernai. Alors que le site consacrait, à la fin des années 2000, 90 % de ses volumes à la production de deux références : Kronenbourg et 1664, elle produit désormais une cinquantaine de références (environ 50 recettes de bière) vendues sous les marques Kronenbourg, 1664, Grimbergen, Skoll, Tourtel et Carlsberg. L'entreprise a diversifié ses références également en développant des bières aromatisées et sans alcool. La production est principalement dédiée au marché français. Kronenbourg se présente comme le premier brasseur de France avec environ 30 % des bières consommées en France produites sur le site d'Obernai.

Le site d'Obernai est encore aujourd'hui présenté comme la plus grande brasserie de France. KRONENBOURG emploie environ 800 salariés. Le site d'Obernai accueille également un centre de recherche du groupe CARLSBERG à visée mondiale employant 45 personnes spécialisées en agroalimentaire et biochimie.

4.2.3. La tradition alsacienne des confiseries et des chocolateries

Le secteur de la fabrication de cacao, de chocolat et de produits de confiserie présente une dynamique positive sur le territoire. Il a enregistré une légère hausse sur la période 2007-2018 (+ 37 emplois) caractérisé par des effets locaux positifs. Le secteur compte 9 établissements ayant au moins 1 salarié (une majorité de PME et un établissement avec plus de 100 salariés). Les activités de ces établissements sont diverses mais témoignent de savoir-faire accumulés sur le temps long et la valorisation d'une identité alsacienne sur les produits chocolatés et de confiserie. Cette spécialisation s'inscrit dans une tradition alsacienne de longue date autour de la production de confiseries, de biscuits et de chocolats en Alsace. De manière plus confidentielle que son voisin suisse, bien qu'elle compte des noms réputés dans le secteur (l'usine Mars de Haguenau ou Suchard à Strasbourg par exemple), l'Alsace se positionne aujourd'hui comme la première région française en termes d'exportation de chocolat.

Cette spécialisation dans les produits de confiserie et chocolatés semble s'expliquer par une longue histoire sucrière, un positionnement géographique favorable au centre de l'Europe et probablement une appétence particulière des consommateurs alsaciens pour ces produits. Tout d'abord, les dotations en ressources naturelles peuvent expliquer le développement de savoir-faire dans le travail du sucre et des produits de confiserie. L'Alsace possède en effet une longue tradition de production du sucre. Au début du XIX^e siècle, l'Alsace est la première région française à cultiver la betterave à sucre et compte déjà nombre de sucreries. La production de betteraves reste encore aujourd'hui une activité importante en Alsace avec environ 6 300 ha cultivés. La région Grand Est est aujourd'hui la 2^e région productrice de betterave à sucre après les Hauts-de-France. En Alsace centrale, des agriculteurs,

des industriels et des notables locaux ont créé en 1893 la sucrerie alsacienne d'Erstein (qui appartient aujourd'hui au groupe Cristal Union) et qui fait partie des fleurons de l'industrie agroalimentaire régionale. Il est dit que la marque est « indissociable de la gourmandise alsacienne ». La production de betterave en France donna naissance à une nouvelle industrie : la confiserie. Le développement des confiseries en Alsace apparaît de ce fait une conséquence logique de l'activité de production de betteraves sucrières. D'autre part, la proximité de l'Allemagne et de la Suisse a sans doute constitué une caractéristique favorable au développement des activités de fabrication de produits en chocolat. L'histoire raconte, par exemple, que Victor GRIMMER, fondateur de la chocolaterie GRIMMER, « *partit un jour en Suisse à la quête de cette précieuse recette sur la fabrication du chocolat* ».

Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie (10.82Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
420 salariés	+37	Négatif	Positif	3,6
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
PCB CREATION		100 à 199 salariés	Benfeld	Strasbourg
CONFISERIE ROHAN		50 à 99 salariés	Epfig	Sélestat
CEMOI CONFISEUR		50 à 99 salariés	Molsheim	Molsheim - Obernai
CONFISERIE ADAM		20 à 49 salariés	Herrlisheim-près-Colmar	Colmar
GRIMMER ARTISAN CHOCOLATIER		20 à 49 salariés	Wintzenheim	Colmar
ANTONI ARTISAN CHOCOLATIER		6 à 9 salariés	Avolsheim	Molsheim - Obernai
CHOCOLATERIE CONFISERIE VINCENT STRACKAR		3 à 5 salariés	Kaysersberg Vignoble	Colmar
CHOCO-CANDY		3 à 5 salariés	Sélestat	Sélestat
L & B		3 à 5 salariés	Gresswiller	Molsheim - Obernai

PCB CREATION est spécialisée dans la création et la production de décors alimentaires (décors finis, décors à faire soi-même, décors pour bonbons chocolat ou entremets, moules, cuirs de fruits et de légumes, etc.) à destination des professionnels de la pâtisserie et de la restauration. L'entreprise a été créée en 1992 par Nathalie et Pierre Bach.

CONFISERIE ROHAN, créée en 1954, est spécialisée dans la conception de chocolat moulé. La confiserie est spécialisée dans la production de chocolat creux. L'entreprise produit plus de 400 références. Les produits sont vendus très principalement aux fêtes de Noël et de Pâques (œufs en chocolat, lapins en chocolats, etc.) par l'intermédiaire de la grande distribution.

CEMOI Confiseur est une chocolaterie fondée en 1950 par René MOSSER (Chocolaterie MOSSER). (CHOCOLATERIE MOSSER), racheté par la société JACQUOT en 1984 puis en 2007 par le groupe CEMOI. L'usine emploie 46 salariés permanents (62 salariés en moyenne pour faire face aux pics saisonniers). L'usine de Molsheim est spécialisée dans la production de chocolats creux peints à la main. Les produits sont vendus par l'intermédiaire de la grande distribution. Les produits de Pâques représentent 92 % de la production du site.

GRIMMER ARTISAN CHOCOLATIER est une chocolaterie familiale artisanale orientée haut de gamme qui propose une large gamme de produits : des chocolats mais aussi un large choix de confiseries (des macarons, des guimauves, des bonbons, des nougats, des pâtes de fruits, des pâtes d'amande, des calissons, des caramels) ainsi que des desserts chocolatés

4.2.4. Tereos : la capacité de diversification et d'adaptation aux besoins du marché

Le secteur de la fabrication de produits amylacés est surreprésenté en Alsace centrale. Il pèse 12 fois plus qu'en moyenne ailleurs en France. Derrière cet énoncé se trouve une entreprise : TEREOS, l'un des leaders mondiaux de la production de sucre qui a diversifié ses activités au fil du temps : vers les substituts au saccharose comme le sirop de glucose, puis plus récemment vers les plats végétaux.

Fabrication de produits amylacés (10.62Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
366 salariés	+92	Négatif	Positif	12,6
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
TEREOS STARCH & SWEETENERS EUROPE		250 à 499 salariés	Marckolsheim	Sélestat

Le groupe TEREOS : un géant mondial de l'agroalimentaire

Le point de départ de Tereos est la création en 1932 par quelques agriculteurs de la distillerie coopérative d'Origny, dans l'Aisne. La coopérative transforme des betteraves en alcool. Très vite, ils créent une sucrerie qui utilise la betterave comme matière première. Dans les années 1990 commence une stratégie de croissance externe avec des fusions et des rachats en France et à l'international. En 2002, le groupe Tereos est créé suite à l'acquisition de Béghin-Say, n° 1 français du sucre. TEREOS renforce ses activités en aval de la production (en rachetant des sociétés productrices de sucre au Brésil, Mozambique, ile de la réunion, etc.) et en amont pour pénétrer les marchés (République Tchèque dès 1992, Royaume-Uni, etc.). TEREOS a conservé un statut de coopérative agricole. TEREOS rassemble 12 000 associés coopérateurs (2018). TEREOS se présente aujourd'hui comme le 2^e groupe sucrier mondial.

Cette stratégie de croissance externe s'est accompagnée d'une stratégie de diversification. En 1993, la coopérative commence sa stratégie de diversification avec un premier investissement de transformation des céréales pour la création d'une unité d'éthanol de blé à Origny. D'autres investissements suivront en France, en Europe (acquisition en 2007 par exemple de 5 amidonneries-glucoseries du groupe Tate & Lyle en Europe occidentale) et dans le monde (rachat d'Halotek au Brésil, spécialisée dans la transformation du manioc en amidons) au cours des années 2000 et 2010.

L'usine de Marckolsheim dans une logique de diversification des activités

Le site de Marckolsheim est spécialisé dans la fabrication d'amidon sous forme de sirops de glucose à partir de maïs et de blé (650 000 tonnes transformées par an). Le site emploie aujourd'hui plus de 350 salariés. Depuis son installation en 1996, TEREOS a augmenté ses capacités de production et a diversifié ses productions sur le site de Marckolsheim.

En 1996, TEREOS (alors nommé Union SDA) a créé deux nouvelles unités sur la zone portuaire de Marckolsheim. La première, nommée SYRAL, est un site de production de sirop de glucose, un substitut au saccharose utilisé dans l'industrie agroalimentaire du fait d'un coût légèrement inférieur. La

seconde est un site de production d'édulcorants issus de céréales en partenariat avec le groupe suisse-autrichien JUNGBUNZLAUER. Les produits de TEREOS-SYRAL s'adressent aux industriels du papier carton, de l'alimentaire et de l'industrie pharmaceutique.

JUNGBUNZLAUER s'est, pour sa part, installée à Marckolsheim en 1993 pour faciliter son accès aux matières premières et pénétrer le marché français. Il produit alors à Marckolsheim des acides organiques, notamment de l'acide citrique. JUNGBUNZLAUER est l'un des leaders mondiaux pour la production d'acides organiques (acide citrique, acide gluconique, gomme Xanthan). La création d'une nouvelle unité résulte des surcapacités de production de JUNGBUNZLAUER dans son amidonnerie alsacienne et de la volonté du groupe sucrier Union SDA de se diversifier dans le glucose. Les deux sociétés ont créé une joint-venture, STARAL en charge de mener deux activités : l'amidonnerie et un atelier de fabrication d'hydrolysats (produit à partir de l'amidon). Ces produits servent ensuite directement les productions en propre de chacune des sociétés : le sirop de glucose et les acides organiques ont en effet pour point commun d'être issus de la transformation de l'hydrolysats d'amidon, l'un par poursuite de l'hydrolyse, les seconds par fermentation.

JUNGBUNZLAUER se retire assez vite de STARAL, qui passe alors sous le contrôle unique de TEREOS-SYRAL. Le site de Marckolsheim devient le siège européen du groupe sur cette activité. TEREOS a augmenté ses capacités de production et a diversifié ses productions sur le site de Marckolsheim. En 2003, l'usine s'est diversifiée vers la production de dérivés de glucose (maltodextrines, dextroses secs et liquides, polyols), des produits qui trouvent des applications en agroalimentaire et en pharmacie (pour l'hygiène buccale par exemple). En 2012, enfin, TEREOS-SYRAL équipe son usine de Marckolsheim d'une gigantesque ligne de séchage d'amidon qui lui permet d'accroître de 30 % sa capacité de production et de chercher de nouveaux marchés en Europe du nord.

Une diversification plutôt cohérente vers les plats végétaux

Depuis 2017, TEREOS a commencé une stratégie de diversification vers les plats végétaux sur le site de Marckolsheim. Confrontée à une baisse de la consommation de sucre sur les marchés occidentaux et dans un contexte de valorisation d'une alimentation plus saine et respectueuse de l'environnement (baisse de la consommation de viande notamment au profit des protéines végétales), TEREOS-SYRAL a commencé une stratégie de diversification vers la production de plats préparés végétaux. Ceux-ci se destinent pour le moment principalement à la restauration collective. Une unité pilote de production d'aliments à partir de protéines végétales a d'abord été créée en 2017 sur le site de Marckolsheim pour un investissement de 4 à 5 millions d'euros. TEREOS a débuté sa diversification avec une production de bouchées aromatisées appelées « sauté végétal » (à base de blé et de pois chiches). Face au succès rencontré, TEREOS a élargi sa gamme (émincé végétal, aiguillette végétale, etc.), et a développé une gamme Bio. Le groupe sucrier a créé depuis deux marques : Epi & Co et Epiwit, la première commercialise directement les produits de TEREOS-SYREAL et la seconde s'adresse aux industriels qui souhaitent utiliser les produits TEREOS sous leur propre marque. Cette stratégie de diversification semble cohérente puisqu'elle s'appuie sur la maîtrise de savoir-faire dans le travail des céréales. Elle s'inscrit cependant dans une dynamique de marché orientée vers une consommation plus respectueuse de la santé et de l'environnement à contresens des produits historiques du groupe (sucre, sirop de glucose) considérés comme néfastes pour la santé.

4.2.5. La fabrication d'aliments pour animaux de compagnie

Le secteur de la fabrication d'aliments pour animaux de compagnie compte un établissement : MARS PF France à Ernolsheim-Bruche. Le site est spécialisé sur la production d'aliments préparés pour chiens

et chats en barquettes d'aluminium, en pochons et en sachets fraîcheur. Le site appartient au groupe américain MARS.

Fabrication d'aliments pour animaux de compagnie (10.92Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
245 salariés	-25	Négatif	Négatif	8,3
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
MARS PF FRANCE		250 à 499 salariés	Ernolsheim-Bruche	Molsheim - Obernai

Le groupe MARS : des barres chocolatées aux produits alimentaires pour animaux de compagnie

MARS est une entreprise créée en 1911 par Frank et Ethel Mars dans l'État de Washington aux États-Unis. Il s'agissait à l'origine d'une petite entreprise de confiseries à base de beurre de cacahuètes. Après la faillite de cette première entreprise, Frank Mars a créé une nouvelle entreprise de confiserie nommée Mar-O-Bar Co à Minneapolis. Les ventes de Mar-O-Bar Co décollent à partir de 1923 avec l'invention de la barre chocolatée Milky Way. L'entreprise Mars se développe et lance de nouveaux produits (les barres chocolatées Snickers et Mars en 1930, les bonbons chocolatés M & Ms en 1941, etc.). Le groupe s'est également développé par croissance externe. Il est présent sur plusieurs segments du marché agroalimentaire : la confiserie, l'alimentaire (le riz Uncle Ben's par exemple), les chewing-gums (marque Freedent par exemple), la nourriture pour animaux de compagnie.

La diversification du groupe Mars vers les aliments pour animaux de compagnie a débuté dès 1935 avec le rachat la société anglaise Chappel Brothers Ltd (détenant la marque Chappie), l'une des premières à se spécialiser que la production et la vente d'alimentation animale en boîtes pour chiens. Chappie Ltd est renommée Pedigree Petfoods Ltd en 1957 et la marque Whiskas, nourriture pour chats, est lancée en 1958. En France, Mars a racheté dès 1967 la société strasbourgeoise Sabi spécialisée dans les aliments pour animaux avec les marques Canigou et Ronron. En 2002, Mars acquiert Royal Canin, le spécialiste français de la nutrition-santé pour chiens et chats. Le groupe Mars détient les principales marques d'aliments pour animaux de compagnie dans le monde : Pedigree, Cesar, Whiskas, Royal Canin, Sheba, Canigou, Frolic, etc. La division Mars Petcare constitue désormais une activité centrale du groupe (41 % du chiffre d'affaires du groupe en 2011¹⁰). Celui-ci s'est de plus développé vers les soins vétérinaires. En 2018, MARS a, par exemple, racheté AniCura, une entreprise suédoise spécialisée dans les soins vétérinaires, qui possède environ 200 cliniques vétérinaires en Europe.

Le groupe Mars a pour particularité de rester sous gouvernance familiale. La famille Mars (3^e et 4^e génération) contrôle l'actionnariat du groupe. Le groupe Mars emploie environ 100 000 personnes dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 35 milliards de dollars (2018).

Le site d'Ernolsheim-Bruche

Le groupe Mars possède quatre unités de production en Alsace (sur un total de 8 sites de production en France) : une usine de production de M & M's et barres chocolatées à Haguenau (réputées comme

¹⁰ Petmarket Magazine, l'usine d'Ernolsheim-sur-Bruche fête ses 30 ans, n° 211, octobre 2011

la deuxième plus grande unité de productions de M & M's au monde), une usine de production de barres chocolatées glacées à Steinbourg, une usine de chewing-gum Wrigley à Biesheim et une usine de production d'alimentation pour animaux de compagnies à Ernolsheim-Bruche. Seule cette dernière se situe dans le périmètre de l'Alsace centrale. Les effectifs de l'établissement Mars à Ernolsheim-Bruche tendent à baisser. Le site employait 282 salariés en 2005, 240 en 2011 et 245 en 2018.

L'activité de production d'aliments pour animaux de compagnie débute en 1959 à Neudorf (un site à proximité de Strasbourg). Deux industriels alsaciens, les frères Dolfi, lancent la commercialisation des premiers aliments pour animaux de compagnie sous les marques Ronron et Canigou. En 1967, le groupe Mars rachète leur usine (il s'agit alors de la première implantation de Mars en France). De cette union et du nom de l'usine, Sabi, naît le siège social Unisabi. En 1981, l'entreprise s'installe sur le site actuel à Ernolsheim-sur-Bruche afin de répondre aux besoins de développement de l'entreprise. Le site présentait pour avantage d'être situé à la fois dans un environnement naturel et proche d'un centre urbain, d'un aéroport et d'une voie ferrée, de manière à assurer le transport des marchandises. Le choix de l'Alsace s'explique aussi par son positionnement au cœur de l'Europe, une situation stratégique pour une usine dont une grande partie de la production est destinée à l'exportation. La capacité de production de l'établissement s'accroît fortement pour répondre à la demande croissante du marché. Le site s'impose comme un lieu de production stratégique pour le groupe Mars sur le marché européen. L'usine produit près de 350 références, exportées majoritairement vers l'Europe (plus de 75 % de la production). Il est spécialisé sur la production des produits humides pour chiens et chats vendus en barquettes et pochons. Plusieurs marques du groupe sont produites sur le site d'Ernolsheim-sur-Bruche : Pedigree, Sheba, César, Kitekat et Whiskas.

4.2.6. En conclusion

Les activités agroalimentaires et brassicoles du centre Alsace apparaissent, paradoxalement, à la fois fortes et fragiles. Elles regroupent des entreprises appartenant à de grands groupes, des leaders mondiaux dans leurs secteurs, mais restent soumises aux revirements du marché. KRONENBOURG est l'entreprise phare du secteur sur le centre Alsace. Le géant alsacien apparaît lui aussi fragile et a connu des difficultés importantes au début des années 2000 avant d'être repris par le groupe danois CARLSBERG. On retrouve à ses côtés des leaders mondiaux sur leurs segments de marché : TEREOS, un des plus importants groupes sucriers au monde qui sait diversifier ses activités pour répondre aux besoins du marché ; MARS qui dispose de 4 usines en Alsace, dont celle d'Ernolsheim-Bruche spécialisé sur la production de produits pour animaux de compagnie en Alsace centrale. Ces entreprises semblent solides et interviennent sur les marchés européens et mondiaux. Enfin, le territoire compte des spécificités organisées autour de PME dans le secteur de la chocolaterie et de la confiserie, mais aussi, par exemple, de la préparation industrielle de produits à base de viande. Ces entreprises apparaissent dynamiques bien que soumises à une forte concurrence. D'autres activités, enfin, disparaissent du territoire, comme ce fut le cas de l'usine Delpierre (production de saumon) et de l'usine Knorr (soupes et sauces industrielles). Malgré des atouts comme une position géographique favorable au centre de l'Europe ou l'accès à des matières premières (céréales, betteraves), le secteur agroalimentaire tend à perdre des emplois. Les entreprises sont confrontées à une concurrence forte et doivent être en capacité de répondre aux changements d'habitudes des consommateurs. Le secteur agroalimentaire pâtit d'effets sectoriels et locaux tous deux négatifs. Les pertes d'emplois sur le territoire depuis la crise de 2008 sont deux fois plus fortes que celles qui auraient été observées en suivant la dynamique sectorielle nationale. Le maintien et le développement du secteur agroalimentaire sur le territoire constituent un vrai enjeu territorial.

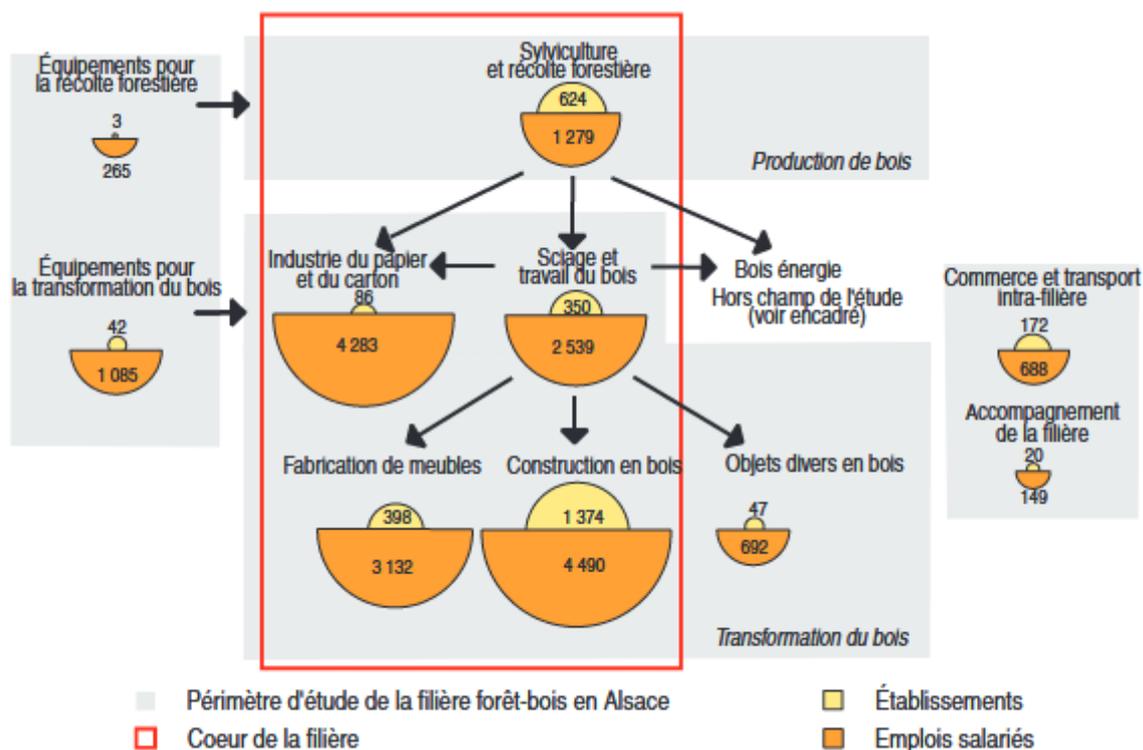
4.3. La diversité des industries du travail du bois, du papier – carton et de l’ameublement

Les industries de travail du bois, du papier – carton et de l’ameublement regroupent des activités diverses, complémentaires d’un point de vue purement sectoriel, mais très diverses lorsque l’on analyse de plus près les activités et les chaînes de valeurs des entreprises clés présentes en Alsace centrale. Certaines entreprises comme SCHMIDT et HARTMANN présentent des dynamiques très positives.

4.3.1. La filière Bois en Alsace et la proximité de la forêt vosgienne

La filière bois en Alsace emploierait 20 000 personnes en Alsace selon une étude de l’Insee conduite en juin 2015 en partenariat avec le réseau FiBois Alsace (Insee Analyse Alsace, 2015). La construction en bois et l’industrie du papier et du carton sont les plus gros employeurs. La forêt alsacienne représente 2 % de la surface forestière nationale et le bois récolté en Alsace 4 % de la production française. De plus, l’Alsace est située sur le versant est de la forêt des Vosges. Celle-ci couvre 280 000 hectares de forêts. Le département des Vosges est le troisième département le plus boisé de France avec un taux de boisement proche de 48 %. Cette caractéristique forte de l’occupation des sols offre un potentiel industriel fort aux acteurs de la transformation du bois en Alsace, bien que, comme dans de nombreux autres territoires boisés français, la filière bois souffre d’un paradoxe avec une forêt composée essentiellement de feuillus mais une production qui mobilise principalement des résineux. La forêt alsacienne compte ainsi 2/3 d’essences feuillues pour 1/3 de résineux. Au sujet de la filière Bois en France, Jean-Marie Ballu, expert du secteur et acteur de la filière, co-rédacteur du rapport Puech en 2009 et auteur d’un nouveau rapport sur la filière bois en France en 2017 soulignait ce « paradoxe français » avec une forêt sous-exploitée et un risque d’envol des constructions en bois importés.

Figure 1 : structure de la filière forêt-bois en Alsace (Insee Analyse Alsace, juin 2015)



Sur un plan territorial, les zones d'emploi de Molsheim-Obernai et Sélestat ressortent comme des secteurs géographiques importants. La zone d'emploi de Molsheim-Obernai concentre davantage d'activités de l'amont de la filière, celle de Colmar se distingue par le poids de l'industrie du papier et du carton et celles de Sélestat et de Wissembourg (au nord de l'Alsace) comptent plus de salariés dans la fabrication de meubles. L'Alsace centrale concentre ainsi une grande partie des activités de la filière. Cette situation s'explique par la localisation de ces territoires en bordure de la forêt des Vosges.

Selon l'étude conduite en 2015 par l'Insee, le cœur de la filière forêt-bois alsacienne se compose de 5 principaux segments : en amont sur la production de bois, la sylviculture et les activités de récolte forestière, puis, en aval, les activités relatives au sciage et au travail du bois, aux industries du papier et du carton, à la fabrication de meubles et à la construction bois. Ce cœur de filière alsacienne totalise 91 % des établissements de la filière et 85 % des emplois salariés. La construction en bois est le premier secteur d'activité de la filière forêt-bois en Alsace (44 % des établissements et 25 % des salariés de la filière).

Si le territoire compte de nombreuses activités comptabilisées au sein de la filière bois, la notion de filière alsacienne mériterait d'être approfondie. En effet, une filière désigne couramment l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. La question des liens entre les activités amont de production et de récolte du bois et celles de transformation et de production (papier, meubles, construction, etc.) se posent en Alsace. Le cas des cuisines Schmidt (*voir ci-après*) témoigne de cette difficulté à regrouper des activités dites proches, présentes sur un même territoire, au sein d'une même filière.

4.3.2. Vue d'ensemble des secteurs du bois, du papier-carton et de l'ameublement en Alsace centrale

Le secteur du travail du bois, des industries du papier et de l'imprimerie emploie 2 867 salariés (Naf A38, Insee, RP 2016). Il pèse 2,4 fois plus sur le territoire qu'en moyenne dans l'économie nationale, en faisant un secteur spécifique du territoire. Néanmoins, le volume d'emplois apparaît relativement peu important en comparaison aux autres grands secteurs industriels du centre Alsace, atténuant de ce fait son poids stratégique pour le territoire. À une échelle plus fine, seuls quelques secteurs présentent une spécificité forte sur le territoire : la fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique dont le seul représentant est l'entreprise HARTMANN ; la fabrication de papier et de carton avec 4 établissements appartenant aux entreprises RICOH, ROSSMANN et DS SMITH ; la fabrication de charpentes et d'autres menuiseries avec 9 établissements ayant au moins 1 salarié et dont l'entreprise BURGER est le principal représentant ; le sciage et le rabotage du bois qui compte 7 établissements en Alsace centrale ayant au moins 1 salarié, dont 3 appartiennent à la Scierie SIAT qui se présente comme la scierie numéro 1 française du sciage de résineux et l'une des scieries les plus modernes d'Europe). Derrière ces dénominations sectorielles se cachent ainsi des entreprises aux activités très différentes qui sont inscrites dans des chaînes de valeur et d'approvisionnement bien séparées. Nous reviendrons ci-après sur l'entreprise HARTMANN et les entreprises appartenant au secteur de la fabrication de papier et de carton.

De plus, nous associons à cette présentation le secteur de la fabrication de meubles. Deux sous-secteurs ressortent de l'analyse statistique. Le premier est le secteur de la fabrication de meubles de cuisine avec la présence sur le territoire de plusieurs établissements du fabricant de cuisines SCHMIDT. Il s'agit du secteur le plus spécifique du territoire Alsace centrale. Il est 39 fois plus présent sur le territoire qu'ailleurs en France. Dans une moindre mesure, le secteur de la fabrication d'autres meubles et des industries connexes de l'ameublement est lui aussi surreprésenté sur le territoire (3,3 fois plus que sur le territoire national). Ce secteur comprend 17 établissements ayant au moins 1

salarié. La principale entreprise est ALSAPAN qui compte entre 200 et 250 établissements. ALSAPAN est notamment spécialisé sur la production de meubles en kit à destination du géant suédois du meuble Ikéa.

Les dynamiques d'emplois sur ces secteurs sont très variables. Certains gagnent des emplois de manière importante : la fabrication de charpentes et d'autres menuiseries (9 établissements comptant au moins 1 salarié, dominé par l'entreprise BRUGER à Lièpvre) : + 191 emplois entre 2007 et 2018 ; la fabrication de meubles de cuisine : +537 entre 2007 et 2018. Inversement, le secteur de la fabrication de papier et de carton a perdu de très nombreux emplois sur cette même période (-583 emplois entre 2007 et 2018).

Les activités principales présentent la particularité d'être concentrées géographiquement sur la zone d'emploi de Sélestat, et plus spécifiquement au sein du Val d'argent. Les principales entreprises du secteur se concentrent à l'entrée de la vallée entre les communes de Lièpvre et Châtenois (HARTMANN, SCHMIDT, BURGER, ROSSMANN). Cette vallée fait partie du secteur des Vosges moyennes couvertes à 60 % par la forêt. D'autres activités sont, elles, présentes sur la vallée de la Bruche (vallée de Schirmeck) où l'on retrouve notamment le fabricant de meubles ALSAPAN et la scierie SIAT.

4.3.3. La filière papier – carton pénalisée par une dynamique sectorielle négative

La filière papier-carton fait face à des changements structurels importants depuis le début des années 2000 et a subi fortement la crise de 2008. Bien que le secteur subisse dans son ensemble des baisses d'activité et d'emplois significatif, certains débouchés restent porteurs et permettent à certaines entreprises de connaître une croissance de l'activité.

Une dynamique sectorielle défavorable à l'échelle française

Selon une étude conduite par COPACEL¹¹, le syndicat professionnel des Industries des Cartons, Papiers et Celluloses, la production de papiers et de cartons en France a chuté de 16 % entre 2008 et 2018 passant de 9,4 millions de tonnes à 7,8 millions de tonnes. Cette baisse est structurelle et avait débuté avant la crise de 2008. La production de papiers et de cartons était en effet de 10,3 millions de tonnes en 2005. La production française s'est stabilisée autour de 8 millions de tonnes depuis 2013¹². Au sein de ce grand ensemble, il existe néanmoins certaines disparités. COPACEL distingue la production de papiers et de cartons selon trois types de débouchés : les usages graphiques ; l'emballage et le conditionnement ; les papiers d'hygiène.

- La production de papiers et cartons à usages graphiques a connu une baisse de la production de -46 % entre 2008 et 2018 passant de 3,9 millions de tonnes à 2,1 millions de tonnes entre ces deux dates. Ce type de débouché fait face à la concurrence du numérique (exemple de la forte baisse du papier journal) et l'incitation à la baisse de la consommation de papier, par exemple pour la bureautique.
- La production de papiers et cartons pour l'emballage et le conditionnement répond d'une logique conjoncturelle. Elle est liée à la demande en biens de consommation. Sur la période 2008-2018, cette production tend à se stabiliser autour de 4,4 millions de tonnes à l'échelle française. De nombreux acteurs ont également pour principaux débouchés l'industrie

¹¹ COPACEL : « Rapport statistique 2018 de l'industrie papetière française », juin 2019

¹² Statista 2021 : « L'industrie du papier en France et dans le monde », données Insee et COPACEL

pharmaceutique et l'industrie agroalimentaire. Le secteur bénéficie de la dynamique favorable du e-commerce.

- La production de papiers d'hygiène a augmenté de 14 % entre 2008 et 2018 passant de 739 000 tonnes à 845 000 tonnes entre ces deux dates.

Les chiffres observés dans le secteur, considéré dans son ensemble ou par grands types de débouchés, sont le témoin d'une contraction du marché français du papier et du carton. La consommation de papiers et de cartons a diminué dans des proportions similaires en France sur les mêmes périodes d'étude (baisse de la consommation de 18 % entre 2008 et 2018). Cela se traduit similairement par une baisse des exportations mais aussi une baisse des importations. De plus, sur ces différents indicateurs (consommation, importation et exportation), les tendances observées par type de débouchés sont les mêmes : baisse des papiers à usage graphique ; stagnation des papiers et cartons pour l'emballage et le conditionnement ; hausse des papiers d'hygiène.

En termes d'emploi, le secteur a subi de fortes pertes depuis la crise de 2008. Selon les données Acoess, le secteur a perdu plus de 17 000 emplois en France entre 2007 et 2018. Tous les sous-secteurs sont touchés avec des baisses allant jusqu'à -60 % sur certains sous-secteurs (-62 % entre 2007 et 2016 pour le secteur de la fabrication de papiers peints). Certains secteurs, comme la fabrication de cartons ondulés, ont recommencé à gagner des emplois sur la deuxième partie de la période d'étude (+3 % pour le secteur de la fabrication d'autres articles en papier ou en carton par exemple).

Le déclin des activités traditionnelles de fabrication de papier et de carton en Alsace centrale

Les observations faites en Alsace centrale sont cohérentes avec les dynamiques observées à l'échelle nationale. Le secteur de la fabrication de papier et de carton a perdu plus de 600 emplois sur la période 2007-2018 en Alsace centrale. Cette baisse est très principalement liée à une dynamique sectorielle défavorable en France (plus de 80 % de la variation d'emploi expliquée par des effets sectoriels). La dynamique d'emploi du secteur en centre Alsace est similaire à celle observée à des échelles géographiques plus larges (région Grand Est et France). Si l'effet local est aussi négatif, celui-ci joue très peu dans la dynamique d'emploi observé dans le secteur en Alsace centrale.

Avec toujours plus de 1 000 salariés, le secteur constitue néanmoins toujours un poids lourd sur le territoire de l'Alsace centrale. Les trois principales entreprises sont RICOH, DS Smith, toutes deux localisées sur la zone d'emploi de Colmar, et ROSSMANN sur la zone d'emploi de Sélestat. S'ajoutent des acteurs de plus petite taille comme les CARTONNAGES SIEGWALD, une entreprise positionnée sur le packaging de luxe et qui compte entre 10 et 19 salariés.

Fabrication de papier et de carton, de cartons ondulés et de cartonnages (17.12Z, 17.21A, 17.21B)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
1334 salariés	-618	Négatif	Négatif	14,0
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
RICOH INDUSTRIE FRANCE		500 à 999 salariés	Wettolsheim	Colmar
ROSSMANN		200 à 249 salariés	La Vancelle	Sélestat
DS SMITH PAPER KAYSERSBERG		100 à 199 salariés	Kaysersberg Vignoble	Colmar

ROSSMANN	50 à 99 salariés	Sainte-Croix-aux-Mines	Sélestat
PANKARTE - PLV	20 à 49 salariés	Nordhouse	Strasbourg
EURHAM	20 à 49 salariés	Erstein	Strasbourg
CARTONNAGES DINE	20 à 49 salariés	Ingersheim	Colmar
CARTONNAGES SIEGWALD	10 à 19 salariés	Andolsheim	Colmar

La réorganisation et la spécialisation progressive des sites européens de RICOH

RICOH est un groupe japonais installé en Alsace depuis 1987. L'entreprise est spécialisée sur la production d'équipements d'impression pour les bureaux (photocopieurs, fax, imprimantes) et des consommables (cartouches et toner pour imprimantes par exemple, etc.). Le groupe produit également des produits électroniques et des appareils photos.

Le site alsacien est organisé aujourd'hui autour de plusieurs activités : la production et la découpe de papiers thermiques (utilisés pour les reçus, tickets de caisse, billets de train, etc.) ; la remise à neuf d'appareils d'impression multifonctions ; la réparation et recyclage de cartes électroniques d'appareils d'impression multifonctions ; la collecte et le tri des pièces et consommables usagés sur les marchés français et européens, etc.

Le site alsacien a subi plusieurs réorganisations depuis la crise de 2008. Le groupe a, en effet, entamé une réorganisation à l'échelle européenne de ses sites pour éviter les doublons¹³. Confronté à une baisse des ventes sur certains marchés de l'impression, RICOH a choisi de se réorganiser et de spécialiser ses sites en Europe. En 2013, alors que le site alsacien employait encore 940 salariés, puis en 2018, l'entreprise a annoncé des réorganisations importantes au sein de l'entreprise. Elle a mis, par exemple, fin à la production de toners et de notices d'utilisations sur le site alsacien. En 2017, Ricoh Industrie France en Alsace ne comptait ainsi plus que 600 emplois pour un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros¹⁴. Dans le même temps, RICOH s'est développé et s'est spécialisé autour de deux activités en Alsace : le recyclage et le papier thermique. L'établissement remet, par exemple, des photocopieurs multifonctions en état de marche pour le marché européen. De même, l'entreprise a renforcé la production de papier thermique sur le site alsacien. Un investissement de 20 millions d'euros a été annoncé en 2019 pour doubler la production de cette activité en Alsace, « *une activité d'avenir porteuse de développement et permettant d'assurer la pérennité du site* » selon la direction du groupe¹⁵.

Les choix stratégiques du groupe japonais RICOH, confronté à une concurrence importante sur des marchés parfois en déclin (comme celui de l'impression bureautique), explique la dynamique d'emplois négative du secteur. RICOH a fait le choix de réorganiser son activité en Europe. Cette baisse structurelle a conduit le groupe japonais à une spécialisation du site alsacien sur deux activités : le recyclage et la production de papier thermique. Cela s'est traduit par une baisse conséquente des effectifs sur le site alsacien. Le site emploierait aujourd'hui environ 700 salariés.

¹³ L'Usine nouvelle : « Un projet de redynamisation pour Ricoh Industrie France », 10 juillet 2013

¹⁴ L'Usine Nouvelle : « Ricoh confirme son investissement de 20 millions d'euros à Wettolsheim », 1^{er} mars 2019.

¹⁵ Propos cité par L'Alsace : Ricoh annonce la suppression de 248 emplois à Wettolsheim », 23 mai 2018.

La stabilisation de la demande en cartons pour l'emballage et le conditionnement

Le territoire compte plusieurs fabricants de cartons ondulés et autres cartonnages. Les deux principales unités sont les sites du groupe britannique DS Smith et de l'entreprise alsacienne ROSSMANN.

DS SMITH PAPER KAYSERSBERG est une papeterie spécialisée dans la production de carton ondulé et de carton plat recyclé. La Papeterie de Kaysersberg trouve son origine dans une scierie créée en 1857. Le site accueille sa première machine à carton en 1909. Le groupe britannique DS SMITH, l'un des leaders mondiaux du secteur, a acquis l'entreprise en 1992. Il possède également deux autres sites en Alsace, tous deux situés à proximité du périmètre du territoire d'industrie Alsace centrale, l'un à Kunheim (à l'est de Colmar) et l'autre à Fegersheim (sud de Strasbourg). L'entreprise est positionnée sur des marchés porteurs avec une hausse de la demande d'emballages pour les industries agroalimentaires et pharmaceutiques, ainsi que le développement du commerce en ligne. En 2015, le site de Kaysersberg comptait 180 salariés. Son directeur de l'époque, Philippe Heinrich identifiait trois atouts au site : « *la qualité technique du produit, la compétence de la main-d'œuvre qui est recrutée à bac + 2, la diversité de la clientèle* »¹⁶. L'entreprise produit des cartons pour différents marchés. Elle se présente notamment comme le leader des boîtes de lessive en poudre, un marché qui représentait 20 % de ses débouchés en 2015, et pour la fabrication de fromage fondu (notamment pour la marque « Vache qui rit ») ainsi que des croisillons de séparation d'emballages ou encore des cartons pour mandrins cylindriques.

ROSSMANN est une entreprise alsacienne spécialisée dans la production de cartons. Une usine d'emballage est d'abord créée à Strasbourg en 1922 par Lucien ROSSMANN. La cartonnerie ROSSMANN se développe et s'implante dans la vallée de Lièpvre (à l'ouest de Sélestat) à Sainte-Croix-les-Mines en 1938 puis à La Vancelle en 1958. L'entreprise commence une stratégie de croissance externe et rachète plusieurs sites en France, dont la SOFPO, la plus ancienne usine d'emballage carton d'Europe localisée à Excideuil (Charente). ROSSMANN possède aujourd'hui une vingtaine d'usines en France. ROSSMANN se développe également en Europe (Belgique, Roumanie et Pologne) et en Afrique (Burkina Faso, Ghana et Côte d'Ivoire). L'entreprise se revendique comme l'un des leaders français du carton ondulé. ROSSMANN possède aujourd'hui 3 sites en Alsace : ROSSMANN Papeterie à Sainte-Croix-aux-Mines spécialisée dans la production de papiers pour carton ondulé ; ROSSMANN Cartonnerie à La Vancelle spécialisée dans la production de caisses américaines, cartons à 4 ou 6 coins collés et autres emballages en carton ; CARTONNAGE DINE à Ingersheim (proche Colmar), une cartonnerie, créée en 1911 et rachetée en 1987 par le groupe ROSSMANN, spécialisée la conception et la transformation d'emballages en carton ondulé. Le groupe ROSSMANN commercialise des produits à destination de l'industrie agroalimentaire (45 % de son chiffre d'affaires), du e-commerce, des vins et spiritueux, des produits industriels, etc.

En conclusion, la dynamique d'emplois du secteur de la production de papiers et cartons considérée dans son ensemble est en fort déclin. Ce constat s'inscrit dans un contexte sectoriel national fortement pénalisé depuis le début des années 2000. Néanmoins, des dynamiques contraires interviennent à une échelle sectorielle plus fine. Les entreprises productrices de papier traditionnel rencontrent des difficultés structurelles liées à la baisse de la consommation de papier à usage graphique face à la concurrence du numérique et l'incitation à la baisse de la consommation de papier. Ceci explique les baisses d'effectifs et les restructurations d'une entreprise comme RICOH. Inversement, le secteur de

¹⁶ Le Journal des entreprises : DS Smith Kaysersberg ; Une usine qui cartonne bien », 2 janvier 2015

l’emballage carton est plus sujet à la conjoncture économique. Le secteur bénéficie de la dynamique favorable du e-commerce. De nombreux acteurs ont également pour principaux débouchés l’industrie pharmaceutique et l’industrie agroalimentaire.

La crise sanitaire liée au Covid-19 a enfin mis en exergue la dimension stratégique du secteur pour le conditionnement des biens de première nécessité (produits alimentaires, produits de soin et d’hygiène) et l’approvisionnement des lieux de consommation. 90 % de la production du secteur a été maintenue pendant le premier confinement du printemps 2020, pour partie aussi du fait des process de productions très techniques et de la difficulté à arrêter les machines. Néanmoins, très dépendante de la conjoncture économique, le secteur s’attend à une baisse d’activité importante en conséquence de la crise sanitaire et économique du fait des problèmes de compétitivité de la filière et d’une faible demande sur le marché national.

HARTMANN et la spécialisation sur les produits médicaux et d’hygiène

Le secteur de la fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique est 19 fois plus important en Alsace centrale que dans l’économie française. Le secteur compte deux établissements localisés à quelques kilomètres l’un de l’autre dans le Val d’Argent et appartenant au groupe PAUL HARTMANN. Le secteur (et donc l’entreprise, seule représentante du secteur en Alsace centrale) a enregistré un gain net d’emploi de +47 entre 2007 et 2018.

Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique (17.22Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
720 salariés	+47	Négatif	Positif	19,6
Principaux établissements		Tranche d’effectifs	Commune	Zone d’emploi
PAUL HARTMANN SA		250 à 499 salariés	Lièpvre	Sélestat
PAUL HARTMANN SA		250 à 499 salariés	Châtenois	Sélestat

HARTMANN est une entreprise allemande dont le siège est situé à Heidenheim-an-der-Brenz en Allemagne (Bade-Wurtemberg). L’entreprise est spécialisée dans la production de produits de santé et d’hygiène pour les professionnels. L’entreprise est connue pour être la plus ancienne usine allemande de pansements. Elle se présente comme l’un des leaders européens sur son marché. HARTMANN intervient dans les domaines de l’hygiène et de l’incontinence, du soin des plaies et de la prévention des risques d’infection. Les activités du groupe sont organisées autour de quatre domaines : l’hygiène et l’incontinence (changes complets, protège-slips, gants de toilette, lotions, alèses, etc.) ; les soins et la cicatrisation (pansements, compresses, bandages de compression, etc.) ; la prévention des risques d’infection (produits de blocs opératoires, hygiène des mains, savons, outils de stérilisation, etc.) ; l’autodiagnostic et l’immobilisation (thermomètres, autotensiomètres, genouillères, chevillères, etc.).

Le groupe Hartmann trouve son origine en 1818 avec le rachat d’une filature de coton par Ludwig von Hartmann. L’entreprise se développe et s’impose comme l’une des plus importantes filatures d’Allemagne pour la production de casquettes, de bas et de mouchoirs. Paul Hartmann, l’un de ses 3 fils, a ensuite fondé en 1874 la société *Paul Hartmann Bleaching, Dyeing and Dressing Company*, une usine de blanchiment, de teinture et d’habillage. L’entreprise mis au point, en la collaboration de partenaires issus du milieu médical, un produit innovant pour l’époque : le pansement pour le soin des

plaies. Ce procédé offre alors une forte croissance à l'entreprise qui se développe en Europe et à l'international. Le groupe HARTMANN est aujourd'hui positionné sur un marché en progression du fait de l'allongement de la durée de vie, du vieillissement de la population et de la hausse du maintien à domicile. Il réalise un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards d'euros et emploie plus de 10 000 personnes à travers le monde (une présence dans 35 pays).

La présence d'HARTMANN en France remonte à 1883, lors de la création de la filiale parisienne. Une unité de production du groupe a été installée en Alsace en 1972 marquant le début d'un fort développement de l'entreprise en France. HARTMANN possède deux établissements en Alsace, l'un à Chatenois, l'autre à Lièpvre, distants de quelques kilomètres seulement. Le premier intègre le siège social de la filiale HARTMANN France et les services marketing et commerciaux. Le second comprend un site de production et un centre logistique. L'usine de production HARTMANN en Alsace est organisée selon deux grands domaines d'activité : l'incontinence et le médical. Le site alsacien est ainsi spécialisé dans la production de produits pour l'incontinence, les pansements, les compresses, les sets de soins, des kits stériles pour les hôpitaux, etc. L'incontinence représente environ 45 % du chiffre d'affaires d'Hartmann France. L'entreprise fabriquerait, par exemple, 526 millions de couches par an sur 10 lignes de production sur son site alsacien.

La France est le deuxième marché d'Hartmann après l'Allemagne. La filiale française réalise 20 % de l'activité du groupe pour un chiffre d'affaires d'environ 400 millions d'euros. L'entreprise est leader sur le marché de l'incontinence auprès des maisons de retraite, des hôpitaux, des pharmacies et des magasins de matériel médical. HARTMANN France livre 14 000 pharmacies, 3 000 hôpitaux et 2 500 maisons de retraite. En 2019, HARTMANN France comptait plus de 1 000 salariés en France, dont 600 en Alsace (2/3 sur le site de Lièpvre, 1/3 sur le site de Châtenois). La distribution des produits est aujourd'hui organisée depuis les centres logistiques de Lièpvre (Alsace) et de Belleville (Rhône) en partenariat avec 10 plateformes régionales. La réussite d'HARTMANN s'explique par un positionnement stratégique sur un marché en fort développement (celui des produits médicaux et d'hygiène) grâce au vieillissement de la population et une hausse croissante des dépenses de santé.

En 2018, HARTMANN a investi 13 millions d'euros pour installer deux nouvelles lignes de production (une sur la partie incontinence et une autre ligne pour les pansements) et le remplacement d'une partie du matériel existant dans son usine de Lièpvre¹⁷. Le groupe a alors lancé une campagne de recrutement pour embaucher 200 personnes supplémentaires sur ses sites alsaciens.

4.3.4. La réussite industrielle et logistique du fabricant de cuisines SCHMIDT

Le secteur de la fabrication de meubles de cuisine est le plus spécifique de l'Alsace centrale. Cette spécificité est liée à la présence du groupe SCHMIDT dans le Val d'Argent.

Le secteur de la fabrication de meubles a perdu de très nombreux emplois depuis la crise de 2008. Plus de 22 000 emplois ont été détruits dans le secteur entre 2007 et 2018 (données Acooss), soit une baisse de 36 % des effectifs sur la période. Tous les sous-secteurs (meubles de bureau, meubles de cuisine, siège d'ameublement, etc.) sont concernés par cette baisse. Seul le secteur de la fabrication de meubles de cuisine a démontré une capacité de rebond avec une légère hausse de l'emploi observé en France entre 2016 et 2018.

Dans ce contexte national morose, la dynamique du secteur de la fabrication de meubles de cuisine en Alsace centrale s'avère fortement atypique. Le secteur gagne des emplois depuis 2007 (+537 emplois

¹⁷ Les Échos : « Hygiène : Hartmann investit en Alsace », 24 avril 2018

entre 2007 et 2018), soit une augmentation d'effectifs de 50 %. Cette dynamique est en réalité la réussite d'une entreprise : le groupe SCHMIDT. Les facteurs locaux très favorables observés en Alsace centrale sont ainsi le fruit de la stratégie industrielle et commerciale du groupe SCHMIDT.

Fabrication de meubles de cuisine (31.02Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
1599 salariés	+537	Négatif	Positif	39,5
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
SCHMIDT GROUPE		500 à 999 salariés	Lièpvre	Sélestat
SCHMIDT GROUPE		500 à 999 salariés	Sélestat	Sélestat
MM CREATIONS ARTISANALES		10 à 19 salariés	Scherwiller	Sélestat

Une histoire familiale franco-allemande et l'attachement au territoire

Le groupe SCHMIDT trouve son origine dans la création en 1934 par Hubert SCHMIDT d'une entreprise de maçonnerie à Türkismühle (Sarre). La Sarre a connu deux occupations françaises successives entre 1919 et 1935 puis entre 1946 et 1957 (avec un statut d'État sous protectorat français durant cette seconde période). L'entreprise SCHMIDT, spécialisée alors dans la production de buffets de cuisine, possédait, par conséquent, dans la période d'après-guerre de nombreux clients français. Quand la Sarre est redevenue allemande en 1957, les droits de douane sont devenus prohibitifs. L'entreprise a cherché une fabrique en France pour approvisionner le marché français. Le site de Lièpvre, dans le Val d'Argent, a été trouvé par un VRP de l'entreprise (il s'agissait d'une ancienne filature à l'abandon). Le site a été racheté et est devenu depuis le siège du groupe SCHMIDT.

« Le choix de l'Alsace est un concours de circonstances, une opportunité. Cela aurait pu être un autre territoire, la Lorraine par exemple qui parle le même patois que la Sarre et qui est plus proche ».

Les sites français et allemands sont devenus indépendants l'un de l'autre dans les années 1980. SCHMIDT a racheté son ancienne maison mère quand elle a déposé le bilan. La filiale allemande du groupe est aujourd'hui l'établissement d'origine du groupe.

L'implantation en Alsace centrale revêt, à partir de là, une histoire personnelle et familiale. En 1967, Karl Leitzgen et Antonia Schmidt, la fille du fondateur, prennent la direction de l'entreprise. Karl Leitzgen a dirigé l'entreprise jusqu'à son décès en 1995. Son épouse a pris la succession jusqu'à la transmission en 2006 à Anne Leitzgen, représentante de la troisième génération qui assure depuis la présidence du groupe.

« Le fait que le centre de décision soit situé à Lièpvre est lié au fait que les dirigeants vivent là. On fait des choix personnels et professionnels dans la vie. C'est ce qui se fait beaucoup en Allemagne avec des ETI familiales dont les centres de décisions restent près des sites, ce qui aide grandement ».

L'implantation du siège et du site de production français du groupe en Alsace centrale s'explique ainsi par un attachement familial fort à la région de la famille Schmidt-Leitzgen. L'entreprise est sous gouvernance familiale avec un discours qui témoigne d'un attachement fort au développement du territoire et au maintien des emplois sur le territoire : « *L'entreprise tient à maintenir l'emploi ici pour les gens qui travaillent dans l'entreprise, parfois depuis 2-3 générations, qui ont de l'ancienneté, de l'expertise, des savoir-faire. Ce sont aussi des choix de vie* ».

Des choix stratégiques payants

Le cœur de métier de l'entreprise est l'aménagement de la cuisine. En 1948, l'entreprise SCHMIDT se spécialise dans la fabrication en série de buffets de cuisine pour la grande distribution. Cette production fera son succès après la seconde guerre mondiale. Les années 1970 marquent un véritable tournant en matière de consommation. Le buffet est dépassé, considéré comme vieillot, et laisse place progressivement à des éléments de cuisine séparés. En 1976, SCHMIDT décide d'arrêter la fabrication de buffets et réoriente sa stratégie vers la production en série de cuisine. Elle livre alors les enseignes de la grande distribution de l'ameublement (But, Atlas, etc.). Dans un contexte de forte concurrence sur le marché national, l'entreprise met en parallèle au point ses premières stratégies marketing pour être visible sur le marché français. Cela donnera naissance à deux marques : Cuisine Schmidt et Cuisinella, les deux marques aux qualités similaires s'adressent à des publics différents avec des offres adaptées (coloris, discours marketing, personnalisation, etc.). Enfin, dans les années 1980, l'entreprise fait le choix de quitter la grande distribution pour créer une distribution exclusive à travers des concessionnaires indépendants. Dans la continuité, l'entreprise a fait le choix d'arrêter la production de série pour proposer une offre personnalisée à ses clients.

« À ce moment-là, soit l'entreprise produisant des cuisines en série avec un stock de produits finis entassés dans une cathédrale, soit l'entreprise produisait des produits avec une différenciation retardée. L'entreprise a fait le choix de produire des produits différenciés. Elle ne fait plus de série. La taille de lot est la pièce. L'entreprise a individualisé la série. Certainement une caractéristique qui fait le succès de l'entreprise. »

L'entreprise SCHMIDT fait alors le pari d'une offre personnalisée sur-mesure au sein d'un réseau dédié de concessionnaires indépendants. SCHMIDT produit de la pièce à pièce avec des solutions sur-mesure personnalisées pour ses clients. Ce choix stratégique génère une diversité importante en matière de produits et amène à repenser le modèle industriel et logistique.

Le modèle industriel et logistique : le juste-à-temps et un réseau de partenaires « de proximité »

La personnalisation de l'offre contraint l'entreprise à produire à la demande dans des délais acceptables par le client. Le modèle industriel repose sur « du pièce à pièce » livré en juste-à-temps par les fournisseurs de l'entreprise. Le modèle de l'entreprise s'inspire ainsi des principes du toyotisme, un système de production qui vise à synchroniser et à ajuster exactement le flux et le nombre des pièces avec le rythme de montage.

« L'entreprise fabrique de façon industrielle de la pièce à pièce, ce qui permet d'avoir du sur-mesure. Cela requiert un réseau de fournisseur capable de répondre à cette contrainte ».

L'entreprise a construit un réseau de partenaires en amont mais aussi en aval de la production. En amont, SCHMIDT a mis en place un circuit logistique pour que les fournisseurs puissent livrer en juste à temps dans un délai raisonnable. Ainsi, les livraisons sont dites de proximité, c'est-à-dire à moins

d'une journée de camion pour être livré dans la journée dans le modèle de production de SCHMIDT, certains fournisseurs de panneaux pouvant être amenés à livrer plusieurs fois par semaine le cuisiniste.

SCHMIDT travaille avec des fournisseurs de proximité : France, Allemagne, Autriche, Italie. L'Alsace est bien située. Beaucoup de fournisseurs à moins d'1 journée de camion.

En aval, Schmidt a tissé des partenariats avec des sociétés de transport et des plateformes logistiques avec l'objectif que les cuisines livrées ne soient pas stockées plus de 3 jours avant d'être installées chez le client pour réduire les coûts et éviter les détériorations.

Ce modèle présente pour objectif de répondre au choix stratégique de l'entreprise d'offrir des produits personnalisés à ses clients. Elle présente pour avantage d'offrir un besoin en fonds de roulement faible, voire négatif, du fait de l'absence de stockage important comme cela est le cas dans une production de série. Elle a pour corollaire de placer l'entreprise dans une forme de dépendance très forte vis-à-vis de ses fournisseurs qui doivent être en mesure de répondre rapidement et qualitativement aux demandes de leur donneur d'ordre. Schmidt entretient des relations privilégiées avec les fournisseurs jugés stratégiques pour l'entreprise (appelé fournisseurs critiques ou de classe A), comme les fournisseurs de panneaux, de quincaillerie, de pied moulé sur les meubles.

Un groupe en forte croissance malgré et grâce à la crise

Le groupe SCHMIDT a réalisé un chiffre d'affaires de 560 millions d'euros en 2020. Le marché français pèse 75 % du chiffre d'affaires du groupe. L'entreprise est présente dans 25 pays, dont les principaux sont l'Allemagne, l'Espagne, l'Angleterre ainsi que quelques implantations en Scandinavie, un magasin historique au Liban et une implantation en Australie. Le groupe SCHMIDT est également présent en Chine depuis 2014, un marché bien spécifique dans la stratégie du groupe. Le marché chinois pèse aujourd'hui 10 % dans son chiffre d'affaires (60 millions d'euros en 2020).

Le groupe SCHMIDT possède un fort ancrage en Alsace centrale avec une implantation sur trois sites : i) le site historique avec le siège à Lièpvre ; ii) le site de Sélestat qui est le plus grand avec 3 usines (U1, U2 et U3) : un site qui fabrique des cuisines, un site qui est sous-traitant qui fabrique des produits pour les autres sites (plans de travail, façade spécifique, etc.), un site plus spécialisé dans le rangement (placard, dressing, etc.) ; iii) un site à Bergheim : production de cuisines différentes pour des tests, un site logistique. L'entreprise possède une usine en Chine qui sert uniquement au marché chinois.

L'entreprise est en forte croissance. Son chiffre d'affaires a doublé en 10 ans. L'activité est très porteuse avec une tendance de hausse des dépenses des ménages pour le mobilier de maison. Cette hausse s'inscrit dans une tendance « *back to home* » avec une attention portée aux pièces de vie de la maison, en premier lieu desquelles la cuisine reçoit une attention particulière. Une étude conduite par la Fédération française du Négoce de l'Ameublement et de l'Équipement de la Maison (FNAEM), l'Ameublement Français et l'Institut de Prospective et d'Études de l'Ameublement (IPEA) montre que les meubles de cuisines sont le deuxième poste de dépense (après les meubles meublants) avec 27 % de part de marché. Le segment des meubles de cuisine est surtout celui qui connaît les plus fortes hausses chaque année : +6,2 % par exemple entre 2018 et 2019. Sur ce segment, les enseignes spécialisées, notamment les cuisinistes qui tirent la profession, enregistrent les meilleures performances du marché en 2019 et font plus que résister face à la grande distribution (Ikéa, Conforama, But, etc.). La maison reprend une place importante et centrale. Les 2 marques du groupe Schmidt, Cuisines Schmidt et Cuisinella, sont celles qui disposent du plus grand nombre d'espaces de ventes en France, devant Mobalpa, son principal concurrent historique, SoCooc et Ixina, deux enseignes plus jeunes.

La crise sanitaire a renforcé cette tendance avec une hausse des dépenses vers l'ameublement et l'équipement de la maison. L'ameublement a profité des budgets des ménages non-consommés pour les dépenses de loisirs et de voyages et d'une présence des Français dans leur foyer qui ont dédié une partie plus conséquente de leur budget à l'aménagement de leur habitat. La cuisine est la pièce qui a le plus bénéficié de cette tendance selon les professionnels de l'ameublement. Selon la Confédération Nationale de l'Équipement du Foyer (CNEF), une association professionnelle regroupant des organisations professionnelles des distributeurs de biens d'équipement de la maison, le marché de l'ameublement domestique a progressé ainsi de 6,1 % en janvier 2021 par rapport à janvier 2020 et de 10,1 % par rapport à janvier 2019. Le groupe Schmidt a profité de cette situation atypique. Ses ventes ont augmenté de 50 % entre mai et août 2020 après le premier confinement, générant le recrutement de 50 personnes au sein du groupe.

4.4. Les dynamiques contrariées des fabricants d'équipements électriques et électroniques

Le secteur de la fabrication d'équipements électriques (Naf A38, Insee RP 2016) ressort comme le secteur industriel le plus spécifique du territoire. Avec 3698 emplois sur le territoire en 2016, il est 6 fois plus présent en Alsace centrale qu'ailleurs sur le territoire national. À une échelle plus fine, quatre secteurs (Naf A732, Acoos 2018) présentent une spécificité sur le territoire : la fabrication de matériel de distribution et de commande électrique ; la fabrication de piles et d'accumulateurs électriques ; la fabrication d'appareils d'éclairage électrique ; la fabrication d'autres matériels électriques. Deux d'entre eux ont des secteurs clés avec une forte spécialisation et une forte spécificité pour le territoire Alsace centrale. Le secteur de la fabrication d'équipements électriques a subi de fortes baisses d'emploi avec une baisse des effectifs du secteur de -780 entre 2007 et 2018. Trois secteurs (Naf A732, Acoos) se sont notamment effondrés : la fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques (-161 emplois entre 2007 et 2018), la fabrication d'appareils d'éclairage électrique (-434 emplois entre 2007 et 2018) et la fabrication d'appareils ménagers non électriques (-199 emplois entre 2007 et 2018). Inversement, le secteur de la fabrication de matériel de distribution et de commande électrique (avec les groupes HAGER et SOCOMEC) possède une dynamique d'emploi positive (+67 salariés entre 2007 et 2018).

Le secteur de la fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques est également un secteur clé en Alsace centrale, avec un indice de spécificité de 1,7 (Insee, RP 2016, NafA38). Le secteur comptait 1273 emplois en 2016. Le territoire possède plus finement trois secteurs pesant environ 2 fois plus sur le territoire qu'en moyenne ailleurs en France : la fabrication de composants électroniques ; la fabrication de cartes électroniques assemblées ; la fabrication d'instrumentation scientifique et technique. Le secteur a perdu 125 emplois entre 2007 et 2016 puis a bénéficié d'un rebond avec une hausse de +74 emplois entre 2016 et 2018.

4.4.1. La dynamique positive des matériels de distribution et de commande électrique

Deux entreprises appartiennent à ce secteur : HAGER et SOCOMEC. Toutes deux sont présentées comme des entreprises dynamiques avec un ancrage fort sur le territoire.

Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique (27.12Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
2 709 salariés	+67	Négatif	Positif	14,7

Principaux établissements	Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
HAGER ELECTRO SAS	1 000 à 1 999 salariés	Obernai	Molsheim - Obernai
SOCOMEK	500 à 999 salariés	Benfeld	Strasbourg
HAGER ELECTRO SAS	50 à 99 salariés	Obernai	Molsheim - Obernai
SOCIETE EUROPEENNE D AUTOMATISME	20 à 49 salariés	Benfeld	Strasbourg

HAGER est spécialisée dans la conception et la fabrication de composants électriques. L'entreprise a été fondée par la famille Hager (les frères Hermann et Oswald Hager et leur père Peter Hager) en 1955 à Sarrebruck-Ensheim (Sarre) en Allemagne. Le groupe Hager est encore aujourd'hui sous gouvernance familiale. Le groupe Hager est aujourd'hui un des principaux fournisseurs de solutions et de services pour les installations électriques dans les bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels. L'entreprise couvre une large gamme de produits et de services, de la distribution d'énergie électrique à la gestion technique des bâtiments en passant par le cheminement de câbles et les dispositifs de sécurité. Hager Group est présent dans le monde entier. L'entreprise possède 24 sites de production répartis dans 11 pays. L'entreprise emploie 11 500 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 2,19 milliards d'euros (2019).

Hager s'installe à Obernai dès 1959. Dans le contexte de l'après seconde guerre mondiale et après la fin de l'occupation française de la Sarre en 1957, la famille Hager décide d'installer un site de production en France pour conserver un point d'ancrage sur le territoire français. Le site d'Obernai est dirigé par Hermann Hager et constitue un site stratégique pour le groupe. Hager emploie 2 100 salariés à Obernai. Cela fait du site alsacien le plus important site industriel du groupe. Hager produit à Obernai une large gamme de matériel électrique.

Hager continue d'investir sur le site d'Obernai. En 2018, l'entreprise allemande a lancé un nouvel investissement de 28 millions d'euros pour la création d'une nouvelle ligne d'assemblage au sein d'un bâtiment de 1400m² pour la fabrication de relais, utilisés dans les équipements électriques pour déclencher l'appareil de protection différentielle en cas de défaut dans le système électrique. Le groupe valorise une chaîne de production très innovante en matière de connectivité des équipements, de traitement de l'information, de maîtrise des données et des processus industriels, notamment grâce à l'utilisation de robots.

SOCOMEK est spécialisé dans la disponibilité, le contrôle et la sécurité de l'énergie électrique basse tension pour l'industrie et le tertiaire. L'entreprise produit des équipements électriques tels que des interrupteurs, des commutateurs, des coupe-circuits, des systèmes de contrôle et de protection électronique, des centrales de mesure, des coffrets, des armoires électriques, des onduleurs, etc. L'entreprise a été créée en 1922. En 2019, SOCOMEK a réalisé un chiffre d'affaires de 572 millions d'euros. SOCOMEK est aujourd'hui un groupe industriel indépendant. Il emploie 3 600 salariés répartis à travers le monde dans 28 filiales. 1/3 des effectifs (environ 1 200 salariés) sont localisés au siège de l'entreprise sur le site alsacien de Benfeld.

4.4.2. La déprise des biens de consommation électriques traditionnels en Alsace centrale

La fabrication de lampe électrique face aux changements de réglementation et de consommation

Le secteur de la fabrication d'appareils d'éclairage électrique a subi une baisse de l'emploi très forte, avec des effectifs quasi divisés par deux entre 2007 et 2018. Le secteur est pénalisé par une dynamique

sectorielle très défavorable à l'échelle nationale renforcée par des effets locaux négatifs. L'entreprise LEDVANCE a notamment subi des pertes d'emplois importantes depuis la crise de 2008 faisant face, à une évolution radicale et rapide de la consommation et des réglementations sur le luminaire.

Fabrication d'appareils d'éclairage électrique (27.40Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
578 salariés	-434	Négatif	Négatif	8,2
Principaux établissements	Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi	
LEDVANCE	250 à 499 salariés	Molsheim	Molsheim - Obernai	
VELUM INTERNATIONAL	100 à 199 salariés	Bischoffsheim	Molsheim - Obernai	
ROHL	20 à 49 salariés	Erstein	Strasbourg	
HEINRICH ECLAIRAGE	6 à 9 salariés	Griesheim-près-Molsheim	Molsheim - Obernai	

LEDVANCE est une entreprise allemande spécialisée dans la production de produits d'éclairage et d'applications d'éclairage en réseau (lampes à LED, lampes halogènes et lampes fluorescentes compactes). L'entreprise a été créée par scission de l'activité d'éclairage conventionnel de l'entreprise OSRAM, une entreprise allemande spécialisée dans les solutions optiques (la photonique de haute technologie servant, au-delà de l'éclairage, à la visualisation, la détection et le traitement de signaux optiques). Le groupe OSRAM a procédé à de fortes baisses d'effectifs dans l'ensemble de ses sites dans le monde après la crise de 2008. LEDVANCE appartient aujourd'hui à un groupe chinois (LED MLS).

Le site de Molsheim est un site historiquement spécialisé sur la production de lampes. En 2009, l'usine alsacienne produisait encore 450 millions d'ampoules à incandescence par an. L'activité traditionnelle a évolué ces deux dernières décennies avec l'arrivée de la technologie LED et de nouveaux entrants sur le marché de la lumière, ce qui a généré des changements importants sur les sites historiques de production de lampe en Europe. Les décisions politiques d'arrêt des ampoules à incandescence et plus récemment des lampes halogènes ont amené des changements majeurs dans la production du secteur. Le groupe LEDVANCE a annoncé en 2018 la fin de la production d'ampoules halogènes sur le site de Molsheim et le renforcement de son site logistique.

La difficile transition du fabricant historique de poêle à bois alsacien SUPRA

Les fortes baisses d'emploi du secteur de la fabrication d'appareils ménagers non électriques (-199 emplois entre 2007 et 2018) s'expliquent par le déclin de l'entreprise SUPRA, un fabricant alsacien historique de d'inserts et poêles à bois. L'entreprise a été créée en 1878 à Obernai par les frères Blum avec pour cœur de métier la fabrication artisanale de cuisinières à bois. L'entreprise se diversifie dans les années 1920 vers la fabrication d'appareils de chauffage vendus sous la marque SUPRA. L'entreprise innove au gré des évolutions du marché : poêle à mazout, poêle à bois, cheminée à bois à foyer fermé, barbecue, appareils de chauffage d'appoint électrique et gaz, etc. En 2007, alors que l'entreprise compte plus de 300 salariés sur le site d'Obernai, elle est vendue au groupe EDF faute de successeurs dans la famille des fondateurs. L'entreprise rencontre de grandes difficultés à compter de cette date. La production et le chiffre d'affaires s'écroulent, passant de 73 millions d'euros en 2007 à 52 millions d'euros en 2011. La gestion d'EDF est fortement remise en cause par les acteurs locaux et

les salariés de l'entreprise. L'entreprise est rachetée par le fonds d'investissement PERCEVA spécialisé dans la reprise d'entreprise en difficulté. Malgré une volonté de repositionner l'entreprise sur de nouveaux marchés, notamment celui du poêle à granulés, l'entreprise continue son déclin. Face à la concurrence, l'entreprise n'a pas su anticiper les évolutions du marché et a pris un retard certain sur ses concurrents. En 2020, l'entreprise est finalement rachetée par le groupe espagnol TAURUS, spécialisé dans la fabrication d'électroménagers. Le déclin de l'entreprise est expliqué Jean-Louis Grevet, président du fonds d'investissement PERCEVA : « *le retournement brutal du marché à partir de 2014 et le retard technologique pris lors des années EDF n'auront pas permis de redresser la barre* »¹⁸. Seuls 41 salariés ont été conservés par le groupe espagnol TAURUS expliquant les baisses d'emplois observés dans le secteur.

4.4.3. La relative bonne santé des composants électroniques et des instruments scientifiques et techniques

Les entreprises intervenant dans l'industrie électronique bénéficient d'une dynamique globalement positive. Les activités des entreprises incluent de nombreuses innovations et s'insèrent dans les systèmes d'automatisation de robotisation des industries.

Le leader du secteur en Alsace centrale est l'entreprise **STOCKO CONTACT**, une entreprise allemande spécialisée dans la fabrication de composants électromécaniques utilisés dans différents secteurs comme l'industrie automobile, les appareils de chauffage, l'électroménager, etc. Le site alsacien d'Andlau est spécialisé sur la production de cosses et connecteurs électriques en France, un produit porté par le marché de la voiture électrique et hybride.

Fabrication de composants électroniques (26.11Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
317 salariés	+115	Négatif	Positif	1,9
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
STOCKO CONTACT		200 à 249 salariés	Andlau	Molsheim - Obernai
VOLTEC SOLAR		20 à 49 salariés	Dinsheim-sur-bruche	Molsheim - Obernai
OSRAM LIGHTING		20 à 49 salariés	Molsheim	Molsheim - Obernai
ÉTABLISSEMENTS LOUIS SCHNEIDER SA		10 à 19 salariés	Colmar	Colmar
ELECTRO OHMS		3 à 5 salariés	Walbach	Colmar
PROTO-ELECTRONICS		3 à 5 salariés	Rosheim	Molsheim - Obernai

Le secteur électronique est souvent cité par les acteurs locaux comme un secteur dynamique composé de « *belles PME* ». Les plus citées sont **ESTELEC** à Scherwiller et **VILLELEC** à Villé, deux entreprises spécialisées sur la fabrication de produits, de modules et cartes électroniques. La première bénéficie notamment d'un fort dynamisme avec une stratégie de croissance externe ayant pour objectif de faire

¹⁸ Propos cité par Le Monde : « Le fabricant de poêles Supra passe sous pavillon espagnol », 21 février 2020

passer la PME à la taille d'une ETI en 2022. L'entreprise s'impose progressivement comme un leader de la fabrication électronique en région Grand Est. Un acteur clé du centre Alsace est l'entreprise **ASTEELFLASH France**, une entreprise française spécialisée dans la sous-traitance électronique. Ces entreprises ont aussi vocation à occuper une place stratégique dans la conversion des entreprises vers l'industrie 4.0.

Fabrication de cartes électroniques assemblées (26.12Z)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
194 salariés	-80	Négatif	Négatif	1,9
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
ASTEELFLASH FRANCE		50 à 99 salariés	Duttlenheim	Molsheim - Obernai
ESTELEC INDUSTRIE		20 à 49 salariés	Scherwiller	Sélestat
ALTRICS		20 à 49 salariés	Rosheim	Molsheim - Obernai
VILLELEC		10 à 19 salariés	Villé	Sélestat

Enfin, le secteur de la fabrication d'instrumentation scientifique et technique possède une dynamique positive. Le secteur regroupe trois entreprises qui ont pour particularité d'être toutes localisées dans la vallée de Villé. Les trois entreprises possèdent néanmoins des histoires et des activités différentes : *« Les 3 entreprises sont sur des activités différentes ; Pas de concurrence, ni de complémentarité. Pas de logique de filière »*.

- EGELHOF est spécialisé dans la production climatisation et de système de chauffage, notamment à destination de l'industrie automobile. Le Groupe EGELHOF développe et produit plus spécifiquement des vannes thermostatiques et des éléments de régulation.
- LARISYS INDUSTRIES est spécialisée dans la conception et la fabrication de moyens d'assemblage manuels et semi-automatiques (lignes d'assemblage, machines spéciales, tables tournantes, etc.). L'entreprise intervient dans les systèmes de robotisation et d'automatisation des machines et équipements industriels. L'entreprise fabrique des outils d'assemblage et de contrôle sur mesure pour l'industrie intégrant des techniques de mesure électriques et mécatroniques.
- BÜRKERT est spécialisé dans la conception et la production des techniques de mesure, de contrôle et de régulation des fluides (*voir ci-après le zoom sur la société Bürkert*).

Fabrication d'instrumentation scientifique et technique (26.51B)				
Emploi (2018)	Variation 2007-2018	Effet sectoriel	Effet local	Indice de spécificité
352 salariés	+27	Négatif	Positif	2,4
Principaux établissements		Tranche d'effectifs	Commune	Zone d'emploi
EGELHOF SA		100 à 199 salariés	Breitenbach	Sélestat

BURKERT	100 à 199 salariés	Triembach-au-Val	Sélestat
LARISYS INDUSTRIES	20 à 49 salariés	Neuve-église	Sélestat

4.4.4. Une spécialisation du site alsacien de BÜRKERT associée à une montée en compétences

Le groupe allemand BÜRKERT et l'implantation en Alsace

BÜRKERT est un groupe familial allemand (actionnariat à 100 % familial) créé en 1946 par Christian Bürkert. L'ambition du fondateur était au départ de produire des régulateurs de température pour les cuveuses artificielles, les chauffe-pieds et les cuisinières. L'entreprise s'est ensuite diversifiée et s'est spécialisée pour répondre aux besoins des marchés. Elle se présente comme le leader mondial des techniques de mesure, de contrôle et de régulation des fluides (liquides et gaz). Bürkert fabrique l'ensemble de la gamme de régulation des fluides : électrode, capteurs, vanne de process, pneumatiques, électronique, électrovannes, etc. La régulation des fluides traite de « *tout ce qui sert à mélanger, filtrer, chauffer, refroidir, contrôler, etc. tout ce qui est dans des fluides de process liquide et gazeux. Pour mélanger ou doser, il y a besoin d'une vanne qui va s'ouvrir pour mélanger plusieurs fluides, besoin d'un capteur pour vérifier différents paramètres (pH, température, viscosité, etc.)* ». Bürkert a pour particularité d'être une entreprise familiale, d'avoir une taille raisonnable et en même temps d'être capable de livrer des systèmes complets.

Le groupe BÜRKERT réalise un chiffre d'affaires de 600 millions d'euros. Bürkert travaille pour tous les domaines industriels : agroalimentaire, pharmaceutique, cosmétique, chimie, fabrication de machine (pour l'automobile par exemple), etc. Par secteur d'activité, l'entreprise réalise 1/3 de son chiffre d'affaires avec les secteurs de l'hygiène et l'industrie pharmaceutique, 1/3 avec l'industrie agroalimentaire, environ 25 % pour la gestion de l'eau et le reste avec des applications diverses. Par zone géographique, BÜRKERT réalise environ 25 % de son chiffre d'affaires en Allemagne, 25 % dans le reste de l'Europe et 50 % hors d'Europe, principalement en Asie (la Chine est le 2e pays après l'Allemagne).

Bürkert est installée en France depuis 1956 avec pour objectif, au départ, de pénétrer le marché français. D'abord localisée à Strasbourg, l'entreprise s'installe à Triembach-au-Val, dans le val de Villé, en 1967. L'installation de Bürkert à Triembach-au-Val est liée « *à des bonnes relations des dirigeants de l'époque avec les politiques locaux* ». Patrick Reimeringer, dirigeant de l'entreprise, note que « *la culture locale correspondait assez bien à celle du siège de l'entreprise, située dans un trou perdu dans une vallée* ». L'entreprise a aussi bénéficié à l'époque de grands terrains fonciers et d'une main-d'œuvre disponible dans la région suite au départ de l'industrie textile dans les années 1950-1960.

La spécialisation du site alsacien sur les capteurs

Le groupe Bürkert possède cinq usines de production (4 en Allemagne et 1 en France) auxquelles s'ajoutent des « usines système » pour répondre au besoin des clients sur les différents marchés internationaux. L'entreprise possède deux sites à Triembach-au-Val : un site de production spécialisé sur les capteurs et un site de distribution en charge de la commercialisation de tous les produits Bürkert en France.

Le groupe BÜRKERT a fait le choix stratégique, dans les années 2000, de spécialiser ses sites de production (ce n'était pas le cas avant, chacun produisait « *un peu de tout* »). Le site de production de Triembach-au-Val a été recentré sur l'activité des capteurs. Le site alsacien se présente comme le centre de compétence mondial des capteurs. Le site fabrique les capteurs pour tout le groupe (les

vannes et les électrodes sont produites en Allemagne). Le site alsacien inclut la production mais aussi la R & D, l'ingénierie, le service après-vente, etc. La production ne représente qu'environ la moitié des effectifs.

Croissance et montée en compétences du site alsacien

La spécialisation du site de Triembach-au-Val s'est accompagnée d'une forte croissance de l'établissement avec une montée en compétences des effectifs. Il y a une croissance de l'entreprise autour de l'activité de conception et de production des capteurs avec un développement de toutes les activités qui y sont liées : laboratoire et centre de R & D, services support, etc. La spécialisation du site alsacien a engendré une hausse du chiffre d'affaires pour atteindre 40 millions d'euros en 2020 (ce montant correspond au prix de vente interne de l'établissement au siège du groupe qui se charge ensuite de la commercialisation sur les marchés).

Les effectifs ont connu une hausse significative depuis le début des années 2000. Le site employait 120 salariés en 2001, a connu une certaine stabilité jusqu'à la fin des années 2000, puis a presque doublé pour compter aujourd'hui plus de 200 salariés. La spécialisation du site alsacien s'est ainsi accompagnée d'un renforcement des effectifs, mais aussi d'une diversification des profils recrutés. BÜRKERT emploie en Alsace approximativement 100 personnes en production, 50 personnes au bureau d'études, 20 personnes au laboratoire et qualité et 30 personnes en service support (informatique, marketing, achat, comptabilité, direction, etc.). Les effectifs dédiés au service de recherche et développement ont doublé depuis la fin des années 2000.

La croissance s'accompagne, enfin, d'investissements sur le site alsacien, conduits pour certains en partenariats avec d'autres entreprises et des centres de recherche publics ou privés. En 2016, BÜRKERT avait conduit un projet collaboratif d'innovation avec l'École Supérieure de Biotechnologies de Strasbourg et la société parisienne 3D Plus afin de développer un système d'analyse en ligne de la qualité de l'eau, appelé SMARTLab. Le projet, estimé à 25 millions d'euros, avait bénéficié d'une aide financière de la BPI de 6 millions d'euros. En février 2021, BÜRKERT annonce un investissement de 15 millions d'euros pour agrandir et moderniser son site de production alsacien. Le projet vise à construire et équiper un laboratoire de production, des bureaux et un nouveau centre logistique.

5. BIBLIOGRAPHIE

- Baudelle, G., Guy, C., Merenne-Schoumaker, B., 2011. Le développement territorial en Europe : concepts, enjeux et débats, Didact. Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- Bidet-Mayer, T., 2016. Industrie du futur : concepts et état des lieux. Fabrique de l'industrie, Les Synthèses de La Fabrique.
- Bouba-Olga, O., 2017. Dynamiques territoriales. Éloge de la diversité. Atlantique - Éditions de L'Actualité scientifique Nouvelle-Aquitaine, Poitiers.
- Brunet, R., 1973. Structure et dynamisme de l'espace français : schéma d'un système. Espace Géographique 2, 249–254.
- Bungener, P., 1978. Le développement in-sensé. Éditions L'Age d'Homme.
- Carré, D., Levratto, N., Frocrain, P., 2019. L'étonnante disparité des territoires industriels (No. Numéro 27), Les Synthèses de La Fabrique. La Fabrique de l'industrie.
- Charlet, V., 2017. Industrie du futur : regards franco-allemands. Fabrique de l'industrie, Les Synthèses de La Fabrique.
- Charlet, V., Dehnert, S., Germain, T., 2017. L'industrie du futur : progrès technique, progrès social ? Regards franco-allemands, Les notes de la Fabrique. Presses des Mines, Paris.
- Ferru, M., 2009. La géographie des collaborations pour l'innovation : le rôle des contraintes de ressources et de mise en relation (Thèse de doctorat). Université de Poitiers.
- Gras, J., 2009. Alsace, in: La France - Les 26 régions: Les 26 régions. Armand Colin, Paris, p. pages 14 à 29.
- Hau, M., 1995. L'industrialisation de l'Alsace, 1803-1939. Presses Universitaires de Strasbourg - PUS.
- Hau, M., 1989. Industrialisation et facteur culturel : le cas de l'Alsace. Rev. Géographique Est 29, 129–137.
- Kahn, R., 2010. La dimension culturelle du développement territorial. Revue d'Économie Régionale et Urbaine octobre, 625–650.
- Kahn, R., Huck, D., 2009. Langues régionales, cultures et développement. Étude de cas en Alsace, Bretagne et Provence - Dominique Huck, René Kahn, L'Harmattan. ed, Espaces discursifs.
- Kohler, D., Weisz, J.-D., 2017. Industrie 4.0 - Les défis de la transformation numérique du modèle industriel allemand. La Documentation française, Paris.
- Kohler, D., Weisz, J.-D., 2016. Industrie 4.0 : comment caractériser cette quatrième révolution industrielle et ses enjeux ? Ann. Mines - Realites Ind. Novembre 2016, 51–56.
- Leloup, F., Moyart, L., Pecqueur, B., 2005. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? Géographie Économie Société 7, 321–332.
- Levet, J.-L., 2014. Concrétiser l'ambition industrielle, Les Essais.
- Nadaud, E., 2020. Gouvernance et interterritorialité, enjeux de développement économique. Le cas de Saintes - Saint-Jean-d'Angély. Revue d'Économie Régionale et Urbaine Octobre, 695–715.
- Nadaud, E., 2019. La prise en compte des interdépendances dans les processus de développement des territoires. De la gouvernance à la coopération territoriale (Thèse de doctorat). Université de Poitiers, Poitiers.

Sack, R.D., 1986. Human Territoriality: Its Theory and History, Cambridge University Press. ed. Cambridge.

Torre, A., 2015. Théorie du développement territorial. Géographie Économie Société 17, 273–288.

Vanier, M., 2015. Demain les territoires, Hermann. ed. Paris.

Weckmann, A., 2011. Brève histoire linguistique de l'Alsace. Lang. Cult. Régionales, Centre Régional de Documentation Pédagogique de l'académie de Strasbourg.

