

**L'AVENIR DE L'INDUSTRIE**

**EN BASSE-NORMANDIE**

**RAPPORT**

**présenté au Conseil Economique, Social et Environnemental Régional**

**de Basse-Normandie**

**par Jean-Luc LEVEQUE**

**Octobre 2013**

## REMERCIEMENTS

Le Rapporteur tient à remercier tous les acteurs contactés par le CESER pour leur contribution à l'élaboration de ce document.

Il remercie particulièrement François AUBRY, Chargé de Mission au CESER, pour toutes les recherches qu'il a effectuées et pour le travail d'information et d'analyse qu'il a su réaliser avec compétence.

# S O M M A I R E

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>I. L'INDUSTRIE, UN DOMAINE D'ACTIVITES A LA CROISEE DES CHEMINS.....</b>	<b>5</b>
I.1. L'INDUSTRIE, UN SECTEUR D'ACTIVITE EN MUTATIONS PERMANENTES .....	5
I.2. UN PROCESSUS DE DESINDUSTRIALISATION LARGEMENT ENTAME.....	7
I.3. POURQUOI UN TEL PHENOMENE ? .....	8
I.3.1. Des causes globales.....	9
I.3.2. Des causes endogènes.....	12
I.4. LA DESINDUSTRIALISATION : UN PHENOMENE INELUCTABLE ?.....	14
<b>II. L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE : CARACTERISTIQUES ET SPECIFICITES.....</b>	<b>19</b>
II.1. L'INDUSTRIE, UN ENSEMBLE D'ACTIVITES ET D'EMPLOIS TRES PRESENT EN BASSE-NORMANDIE .....	19
II.1.1. Des activités industrielles toujours significatives en 2009.....	19
II.1.2. ... mais affectées d'une érosion continue .....	22
II.2. UN SECTEUR INDUSTRIEL CARACTERISE PAR UNE FORTE PROPORTION D'ETABLISSEMENTS DE PETITE TAILLE .....	24
II.3. TAUX DE CREATION ET DE SURVIE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES .....	27
II.4. LA CREATION DE VALEUR AJOUTEE PAR L'INDUSTRIE REGIONALE .....	27
II.5. L'INDUSTRIE, UN SECTEUR PREDOMINANT DANS LES EXPORTATIONS REGIONALES .....	29
II.6. DEGRES D'AUTONOMIE REGIONALE ET DE DEPENDANCE DE L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE .....	29
II.7. LES NIVEAUX DE FORMATIONS PROPRES AUX ACTIFS DE L'INDUSTRIE .....	31
II.8. LES NIVEAUX DE REMUNERATION .....	33
<b>III. FORCES ET FAIBLESSES DE L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE ET DE SON ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>37</b>
III.1. DES ATOUTS ET DES HANDICAPS GENERAUX POUVANT RETENTIR SUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL BAS-NORMAND .....	38
III.2. L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE : UNE FORCE ECONOMIQUE EN PROIE A DES FRAGILITES CROISSANTES.....	41
III.2.1. Profil et caractéristiques générales de l'industrie bas-normande .....	42
III.2.2. Forces et faiblesses des secteurs dominants de l'industrie bas-normande .....	46
III.3. UN LARGE ENSEMBLE DE STRUCTURES ET DE DISPOSITIFS POUR ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES ACTIVITES ET LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL REGIONAL .....	55
III.3.1. Un grand nombre de structures à la disposition des entreprises et des porteurs de projets .....	56
III.3.2. Des politiques sectorielles couvrant les besoins d'accompagnement des entreprises industrielles .....	58
<b>IV. PERSPECTIVES ET POTENTIALITES POUR L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE.....</b>	<b>67</b>
IV.1. DES PARAMETRES MACRO-ECONOMIQUES ET DES ORIENTATIONS SECTORIELLES DE NATURE A INFLUENCER LE FUTUR DE L'INDUSTRIE .....	68
IV.1.1. Quelles évolutions possibles du contexte économique et sociétal à court et moyen termes ?.....	68
IV.1.2. Les grands secteurs dotés de potentialités reconnues de développement .....	73
IV.1.3. Des domaines transversaux dotés d'un réel potentiel .....	74
IV.2. L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE : CONDITIONS ET POSSIBILITES DE DEVELOPPEMENT ET DE RENOUVELLEMENT .....	77
IV.2.1. Quelques pré-requis .....	77
IV.2.2. Des secteurs et des activités offrant en Basse-Normandie des perspectives de développement intéressantes.....	78
IV.2.3. Un accompagnement des secteurs et des entreprises à l'efficacité accrue .....	89



## INTRODUCTION

Voici moins d'une demi-décennie, nombreux étaient ceux qui, experts, économistes, prévisionnistes et responsables économiques, évoquaient la survenance à plus ou moins long terme d'une économie de la connaissance, des services et vantaient les mérites du *fabless*<sup>1</sup>, autrement dit d'une économie sans structures traditionnelles de production. Il s'agissait d'une vision très conceptualisée et intellectualisée d'une société post-industrielle. Dès lors, la mise en œuvre de politiques favorables sinon au développement du moins au maintien de l'industrie ne présentait qu'un intérêt relatif. Il faut convenir qu'une quasi décennie (de 1998 à 2007) de relative prospérité pour les pays de l'OCDE et la forte croissance des pays émergents donnaient une certaine consistance à ces assertions et rendaient à certains égards envisageable économiquement et socialement le processus entamé de désindustrialisation.

Mais la crise et son aggravation, en termes notamment de fermetures d'entreprises et de chômage, de creusement du déficit commercial, de stagnation du PIB, ont amené les différents observateurs et acteurs de l'économie à réviser singulièrement leur vision de l'avenir. On a progressivement mesuré combien l'activité industrielle était vitale au bon fonctionnement des économies occidentales. On a compris à nouveau qu'il ne saurait y avoir de prospérité durable sans un commerce extérieur équilibré, pas plus que d'exportations et d'emplois de qualité sans un tissu productif compétitif et bien positionné. L'avenir de nos sociétés est apparu à nouveau et en réalité bel et bien lié à celui de l'industrie. A cet égard, la lettre de mission déterminant le cadre de la réflexion<sup>2</sup> sur la compétitivité de l'industrie française, confiée au Commissaire Général à l'Investissement, soulignait dès son deuxième alinéa "qu'il n'y a pas d'économie sans industrie forte" et ensuite que "les pays industrialisés sont ceux qui résistent le mieux à la crise". En substance, l'industrie, grâce au caractère déterminant de ses effets leviers et d'entraînement, demeure indispensable au bon fonctionnement et à la croissance économique.

Cette réflexion menée par une des figures les plus respectées de l'économie française, en l'occurrence Monsieur Louis Gallois, montre combien la situation et l'avenir de l'industrie française revêtent un caractère crucial. Quelques chiffres et constats suffisent à traduire, d'une part, l'importance des difficultés et des problématiques rencontrées et, d'autre part, les enjeux qui en découlent : 750 000 emplois industriels perdus en 10 ans<sup>3</sup>, baisse du taux de marge et donc de la capacité d'autofinancement, diminution sur la même période de la part de l'industrie dans la valeur ajoutée en France de 18 % à 12,5 % (Allemagne 21,2 %, Italie 18,6 %), pertes de parts de marché à l'exportation (la part de marché européenne de la France

---

<sup>1</sup> Littéralement sans usine, désigne une entreprise ne disposant pas de moyens de production et déléguant ceux-ci sous forme manufacturée à une autre entreprise, généralement située dans des pays à faible coût de main d'œuvre, tout en conservant cependant les activités de recherche et de développement. A l'origine, le terme de "fabless" est apparu dans l'industrie des semi-conducteurs ; ce concept s'est ensuite répandu à l'ensemble des activités industrielles.

<sup>2</sup> Lettre de mission du 9 juillet 2012 du Premier Ministre invitant le Commissaire Général à l'Investissement à proposer un "pacte pour la compétitivité de l'industrie française" et ayant donné lieu à un rapport rendu le 5 novembre 2012.

<sup>3</sup> L'emploi industriel représentait en 1980 plus de 26 % de l'emploi total contre 12,6 % en 2011.

est passée de 12,7 % à 9,3 %) et le solde du commerce extérieur hors énergie, de positif en 2002 (+ 25,2 milliards d'euros) est devenu largement négatif en 2011 (- 25,3 milliards d'euros).

Ces considérations générales et contextuelles étant rappelées, il importe de reconnaître que les thèmes du maintien et surtout de l'avenir de l'industrie présentent une intensité variable selon les régions et les territoires. A cet égard, ces questionnements se posent en Basse-Normandie avec une réelle acuité et ce pour de nombreuses raisons.

Est-il besoin en effet de rappeler que la Basse-Normandie est une région industrielle avec une proportion d'emplois dédiés supérieure de 1 à 2 points à la moyenne nationale : de l'ordre de 14 à 15 % de la population active relevant ainsi du secteur industriel contre 12 à 13 % au niveau national. Egalement, la Basse-Normandie présente un profil industriel à la fois concentré et diversifié : des secteurs dominants (automobile, agro-alimentaire, métallurgie, énergie notamment nucléaire), et d'autres, nombreux, plus modestes (plasturgie-composites, textile-confection, ameublement, papier...).

Ensuite, l'implantation industrielle en région présente la particularité d'une répartition relativement homogène sur l'ensemble du territoire. Les trois départements bas-normands présentent tous, chacun avec ses spécificités, des degrés assez élevés de présence industrielle.

Enfin, l'industrie bas-normande est caractérisée par des fragilités : forte exposition à la concurrence (en particulier le secteur automobile), qualification moyenne voire faible des emplois dans un certain nombre de domaines d'activités, capacités exportatrices pour le moins perfectibles, faiblesse relative des activités de recherche-développement, fort degré de dépendance, telles sont les plus significatives des caractéristiques de l'industrie régionale.

Au-delà de cette esquisse qui souligne avant tout l'importance de l'industrie au sein et pour l'économie de la Basse-Normandie, la question du futur et des futurs, de l'avenir et du devenir de l'activité industrielle régionale apparaît essentielle.

En effet, les activités industrielles bas-normandes traversent, comme partout ailleurs, une période difficile. A l'exception relative du secteur agro-alimentaire, la plupart des autres activités industrielles ont connu régionalement des contractions de leurs plans de charge, des non renouvellements de contrats d'intérim, des plans sociaux et, hélas, des fermetures d'entreprises. Il faut même préciser que la situation encore satisfaisante du secteur agro-alimentaire voici quelques trimestres tend désormais à se fragiliser.

De surcroît, comme déjà indiqué, une partie des activités industrielles présentes en Basse-Normandie est particulièrement exposée soit à l'évolution des technologies, soit à la concurrence internationale, généralement aux deux à la fois. Le secteur automobile, très présent en région, est notamment confronté à cette double difficulté. Si l'on ajoute à ces problématiques un certain enclavement aéroportuaire et surtout ferroviaire, de même qu'un niveau de formation et de qualification des actifs sans doute inférieur aux exigences actuelles, tout concourt aujourd'hui à justifier et à légitimer une réflexion approfondie du CESER sur l'avenir de l'industrie régionale.

Pour structurer son analyse de la situation et de l'avenir de l'industrie en Basse-Normandie, le CESER a retenu quatre approches s'appuyant successivement sur le rappel de considérations générales sur l'industrie, sur une appréciation à la fois quantitative et qualitative des activités industrielles régionales et, pour conclure, sur leurs possibilités d'évolution à court et moyen termes.

Tout d'abord, la première partie de ce rapport a pour objet de synthétiser un certain nombre de données théoriques et contextuelles. Elles abordent successivement la définition évolutive de l'industrie et des activités industrielles, de la réalité de la désindustrialisation, des explications apportées usuellement à ce phénomène et du caractère inéluctable ou non de cette tendance. Ce premier développement revêt donc une finalité didactique en proposant ainsi une énumération des éléments de langage et des concepts propres à faciliter la compréhension globale de la problématique industrielle aujourd'hui et de ses évolutions.

Une deuxième partie a pour objectif de broser un portrait, essentiellement quantitatif, de l'industrie bas-normande. Cette approche très descriptive et peu analytique repose sur des données fournies par l'INSEE. Bien entendu, ce portrait est teinté d'une vision évolutive des activités industrielles régionale afin de mieux mesurer et caractériser le chemin parcouru en une vingtaine d'années. Ainsi, seront abordés les items classiques relevant des effectifs, des établissements, des secteurs d'activité, de la localisation, de même que d'autres, de nature à la fois quantitative et qualitative, relatifs notamment aux investissements, aux exportations, au degré de dépendance, aux catégories socio-professionnelles structurant l'emploi. Cette partie contiendra également des références territoriales permettant d'opérer des comparaisons interrégionales et avec la France métropolitaine.

La troisième partie de ce rapport procède à une forme d'évaluation, celle-là qualitative, des atouts et des handicaps de l'industrie bas-normande. Y seront abordés des thèmes comme ses degrés relatifs d'exposition à la concurrence, ses positionnements technologiques (produits à forte valeur ajoutée, de haute technologie ou au contraire à faible valeur ajoutée...), son organisation et sa structuration au travers de réseaux, de pôles de compétitivité, la qualité de la main d'œuvre... Parallèlement à ce portrait qualitatif des activités industrielles bas-normandes sera proposée une autre analyse portant notamment sur les dispositifs d'accompagnement régionaux et locaux existants. Il s'agira donc d'une mise en évidence des caractéristiques positives et au besoin négatives ou carencielles des différents dispositifs mis en œuvre en région pour contribuer au développement industriel. En revanche, il ne sera pas procédé à une analyse et à une critique constructives des dispositifs de nature nationale, les éléments d'information étant en la matière particulièrement abondants et aisément accessibles. De surcroît, ces outils nationaux constituent un socle de mesures et de dispositifs, avantageux ou handicapants, qui ne diffère pas selon les régions. Ainsi, le crédit impôt-recherche, les concours apportés par Oseo, les concours du Fonds Stratégique d'Investissement ou encore les aides nationales à la création d'emploi... sont partout identiques.

Enfin, la quatrième partie de ce document aura pour objet, outre une réaffirmation de l'importance des activités industrielles pour l'économie régionale, d'évoquer l'avenir possible des secteurs régionalement présents, de souligner les opportunités à saisir (à titre d'exemple la fin des quotas laitiers), et de mettre en

évidence les secteurs d'avenir, en l'occurrence ceux déjà présents en Basse-Normandie et ceux reconnus mais non encore développés régionalement. Cette ultime partie proposera également des axes de progression en matière de politiques d'accompagnement et de leviers de développement déjà en place et attirera l'attention sur certains dispositifs qu'il pourrait être intéressant de développer pour donner de la résistance, de la consistance et un avenir à l'industrie en Basse-Normandie.

Comme cette introduction le montre, le CESER veut axer sa réflexion à la fois sur les secteurs industriels les plus à même de connaître une forme de développement et sur les facteurs structurels les plus à même de faciliter au plan régional l'émergence des projets industriels.

Au-delà de ces considérations liminaires, la question essentielle pour les activités industrielles françaises, du point de vue de leur consolidation et de leurs possibilités d'expansion, demeure celle de la compétitivité et ce à un double titre.

D'une part, il s'agit de la capacité des industries françaises à produire à des coûts tels qu'ils puissent affronter sur les marchés la concurrence des autres pays. Cette compétitivité des coûts dans l'absolu relève pour l'essentiel de facteurs nationaux : montants des charges (de toute nature) pesant sur les entreprises, réglementations diverses à même d'affecter la compétitivité des entreprises vis-à-vis de la concurrence (même européenne), prix de certaines matières premières et de l'énergie... La responsabilité de ces différents facteurs incombe principalement à l'Etat mais aussi aux entreprises via en particulier l'importance et la qualité de leurs investissements.

D'autre part, la compétitivité est également conditionnée par le caractère novateur des produits proposés (technologiquement en avance, meilleure adaptation à la demande, fiabilité-qualité, services périphériques...). Il s'agit de la compétitivité hors coût. Ce dernier domaine incombe principalement aux entreprises. Cependant, les acteurs territoriaux peuvent à ce niveau jouer un rôle en accompagnant notamment la recherche et son transfert vers les entreprises, l'innovation et son financement, le financement des projets et l'émergence de start-up.

Comme ces derniers propos le laissent entendre, l'activité et le développement industriels relèvent bien entendu des initiatives prises par les chefs d'entreprise mais également du caractère plus ou moins favorable de l'environnement que l'Etat peut susciter autour de l'économie. Le rôle des collectivités territoriales, loin d'être marginal, reste cependant complémentaire. En quelque sorte, les dispositifs d'accompagnement mis en œuvre à l'échelon local peuvent surtout contribuer à l'émergence et à l'évolution d'entreprises de taille petite et moyenne.

## **I. L'INDUSTRIE, UN DOMAINE D'ACTIVITES A LA CROISEE DES CHEMINS**

S'interroger sur l'avenir de l'industrie, que cela soit d'une manière globale ou au plan plus particulier d'une région comme la Basse-Normandie, impose de répondre au préalable à un certain nombre de questionnements, d'opérer des rappels, certains factuels et d'autres conceptuels ou encore d'ordre sémantique, et d'explicitier enfin des évolutions. En quelque sorte, il est nécessaire de poser les éléments de langage et de compréhension indispensables à une telle réflexion sur les activités industrielles et leur avenir possible au plan régional. Il importe en l'occurrence de chercher sinon à définir du moins à cerner ce qu'est à proprement parler l'industrie aujourd'hui, activité ou plus exactement ensemble d'activités sujettes à des évolutions voire des mutations aussi remarquables que considérables.

Il convient ensuite de souligner et de caractériser l'existence hélas incontestable d'un processus de désindustrialisation, plus explicitement d'une forme de dématérialisation partielle de l'activité manufacturière ainsi qu'une perte de compétitivité et d'attractivité.

Au-delà de cette caractérisation, des explications à ce phénomène doivent être apportées. Il est ainsi indispensable d'énumérer les raisons, nombreuses, qui font que les activités industrielles sont progressivement moins présentes dans l'ensemble des pays de l'OCDE même si des exceptions notables demeurent, l'Allemagne en particulier.

Enfin, deux derniers sujets de réflexion doivent être abordés, D'une part, est-ce que le processus de désindustrialisation est inéluctable et, d'autre part, en quoi l'industrie est-elle vitale pour l'économie en général ?

### **I.1. L'INDUSTRIE, UN SECTEUR D'ACTIVITE EN MUTATIONS PERMANENTES**

Si l'on se réfère à une définition conventionnelle, l'industrie désigne des activités de production liées à la transformation de la matière au moyen de machines et de processus plus ou moins sophistiqués. Prise au sens strict, cette définition tend à faire de l'industrie une activité de nature assez classique à laquelle on associe des modes de production traditionnels (de grands ateliers, des machines-outils, des cohortes d'ouvriers plus ou moins qualifiés...) et à des secteurs économiques non moins traditionnels (l'automobile, la sidérurgie, le textile...).

Cette vision est désormais à bien des égards surannée pour ne pas dire dépassée. Les grandes entreprises intégrées de l'ère fordiste sont en effet de plus en plus rares, les salariés y sont de plus en plus qualifiés et les activités sont de plus en plus variées voire complexifiées, à tel point d'ailleurs que la nomenclature des activités industrielles de l'INSEE a été révisée en 2008 pour mieux correspondre à cette réalité mouvante.

Mais l'évolution la plus considérable tient sans doute dans le déplacement des frontières entre l'industrie à proprement parler et les services. En effet, les industriels se sont de façon continue (re)concentrés sur leur cœur de métier, externalisant notamment des activités de services à faible valeur ajoutée (nettoyage, restauration, transport, sécurité...) ainsi que des fonctions plus complexes voire stratégiques (systèmes d'information, conseil juridique, ingénierie...). En revanche, ils ont développé au sein de leurs entreprises de nouvelles activités dispensatrices de services élaborés : services financiers, commerciaux, informatique, qualité, environnement... Toutefois, le positionnement des entreprises vis-à-vis de ces différentes activités de nature plutôt complexe apparaît variable ; certaines externalisent, d'autres intègrent. Pour ces raisons, la réalité industrielle devient de plus en plus délicate à cerner tant elle s'affranchit des visions traditionnelles.

Ainsi, la lecture sectorielle telle que l'autorise par exemple l'approche statistique de l'INSEE dans la NAF (nomenclature d'activités française) de 2008 peine à traduire l'activité industrielle dans toute son étendue et sa complexité actuelles. En l'occurrence, l'industrie y est décrite en 24 rubriques<sup>4</sup> sur un total de 88 pour l'ensemble des activités économiques. En réalité, cette approche sectorielle traduit de façon insatisfaisante tant l'évolution des marchés et l'offre des producteurs que l'organisation des entreprises.

Désormais et comme précédemment suggéré, les entreprises mélangent différents secteurs et notamment combinent de plus en plus produits et services (maintenance d'équipements de production, financement pour l'achat de biens de consommation, solutions de leasing pour des équipements...). Egalement, elles connaissent au sein d'un même secteur d'activités des situations concurrentielles et des contraintes très diversifiées. Il y a ainsi désormais peu de points communs entre un producteur de fil de laine et un autre producteur spécialisé dans les textiles techniques. Ces deux entreprises, qui pourtant relèvent du même secteur, ne sont plus véritablement comparables en termes de relations clients, de financement, de compétences, de R&D...

Enfin, on observera que, par rapport aux opportunités de croissance futures (environnement, énergie, santé, motorisation automobile...), ne peuvent être associés un ou plusieurs secteurs industriels prédéfinis. On voit à ce propos se constituer de grands groupes intégrant des métiers et des compétences très différenciés mais permettant de répondre aux exigences de production et de marchés desdites entreprises.

On observe ainsi une hybridation de plus en plus forte entre industrie et services. En atteste par ailleurs la variété croissante des métiers rencontrés dans les entreprises industrielles. Une étude de la DARES<sup>5</sup> avait mis en évidence dès 2005 cette évolution. Elle soulignait ainsi que près de 40 % des emplois répertoriés dans les établissements industriels concernaient des métiers non industriels : métiers liés à la logistique, à l'administration des entreprises, à l'informatique... Il convient cependant que cette mutation n'est pas à sens unique. Cette même étude précisait ainsi que 29 % des effectifs des métiers industriels se situent dans des secteurs non industriels.

---

<sup>4</sup> Ces 24 rubriques correspondent à la section C "industries manufacturières".

<sup>5</sup> "Secteurs et métiers industriels : l'industrie n'est plus ce qu'elle était", Premières synthèses n° 16.2 DARES, avril 2005.

## I.2. UN PROCESSUS DE DESINDUSTRIALISATION LARGEMENT ENTAME

Si l'industrie a été caractérisée au cours des précédentes décennies dans les pays occidentaux par une évolution constante de ses activités, son importance économique en termes d'emplois de valeur ajoutée, de participation au commerce extérieur, de contribution au PIB... n'a hélas cessé de se restreindre. Cette évolution négative a permis aux acteurs et observateurs de la vie économique de qualifier ce phénomène de désindustrialisation. Quelques indicateurs chiffrés usuels permettent ainsi de caractériser cette diminution considérable d'importance, sachant cependant qu'il demeure difficile d'établir, pour les raisons précédemment exposées, des comparaisons toutes choses restant égales par ailleurs. Avant de caractériser ces changements, il convient cependant de signaler que, si désindustrialisation il y a, les quantités de produits manufacturés produites restent considérables quand elles ne connaissent pas une croissance pour certains d'entre eux.

Tout d'abord, en termes d'emploi, le poids de l'industrie a diminué en France de 30 % entre 1991 et 2010, c'est-à-dire plus qu'en Italie (- 17 %), autant qu'en Allemagne mais moins qu'au Royaume-Uni (- 41 %). Exprimée en valeur relative, cette perte d'importance a fait que l'emploi industriel qui constituait en 1980 plus de 25 % de l'emploi total n'en représente plus aujourd'hui plus qu'à peine 13 %. En valeur absolue, l'industrie française suscitait en 1991 environ 4 millions d'emplois équivalents temps plein contre 2,6 millions en 2010. Exprimé en évolution annuelle, ce sont de l'ordre de 70 000 emplois industriels qui ont disparu.

En termes de valeur ajoutée, la part de l'industrie est passée de 18 % à 12 %, ce entre 2000 et 2011. Elle représente 21,2 % en Allemagne et 18,6 % en Italie en 2011.

Sur le plan du commerce extérieur, comme précédemment indiqué dans l'introduction de ce rapport, le solde hors énergie est passé de + 25 milliards d'euros en 2000 à - 25 milliards en 2011. Ce complet retournement est notamment imputable à une moindre compétitivité des produits industriels français notamment sur le plan de l'agro alimentaire, de l'automobile, des équipements électriques et électroniques, etc. Consécutivement, la part de marché des exportations françaises en Europe a considérablement diminué partant de 12,7 % en 2000 pour atteindre seulement 9,3 % en 2011. Pour compléter ce bilan et toujours du fait d'une compétitivité amoindrie, il faut signaler qu'inversement les importations ont crû de façon considérable au détriment des produits français vis-à-vis de leurs concurrents étrangers.

La part de l'industrie dans l'investissement national (Formation Brute de Capital Fixe -FBCF-) est passée de 34 % en 1991 à 22 % en 2007. Dans le même ordre d'idées, en 2010, l'industrie française ne mobilisait plus qu'un cinquième des dépenses totales d'investissement des entreprises non financières contre un quart en 1999.

Enfin, en prenant la consommation comme ultime indicateur, pour la première fois en 2009 les sommes destinées à l'achat de services ont rejoint celles consacrées à l'acquisition de biens industriels.

Globalement, depuis le début des années 2000 et plus fortement encore depuis 2008, a-t-on assisté à une dégradation de la performance économique des entreprises industrielles françaises se traduisant notamment par un affaiblissement des marges, une diminution des investissements, un ralentissement des gains de productivité et

consécutivement par une baisse de l'emploi. Une note de conjoncture de l'INSEE<sup>6</sup> parue en décembre 2012 caractérise et synthétise ces évolutions négatives.

Ces différents paramètres et leurs évolutions respectives, toutes allant dans le même sens, montrent combien le patrimoine industriel national a été globalement marqué ces vingt ou ces dix dernières années sinon par un déclin du moins par une incontestable rétraction de son périmètre économique. Il va de soi que ces évolutions se sont accompagnées sur le territoire de la constitution de zones désormais vierges de toutes activités de nature industrielle, sans pour autant d'ailleurs qu'elles aient été remplacées sur place par d'autres activités. Ainsi, selon des données Pôle Emploi (Unistatis), des régions comme Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Lorraine, Franche-Comté, Ile-de-France, Bourgogne et Champagne-Ardenne ont vu leur emploi industriel décroître de 15 à 22 % de 1998 à 2008. D'autres régions, en l'occurrence, Aquitaine, Poitou-Charentes, Pays-de-la-Loire et Basse-Normandie ont connu des variations allant de - 1 % à - 10 % tandis que Bretagne et les régions méditerranéennes étaient caractérisées par des évolutions positives atteignant même 15 %. Pour information, l'évolution nationale sur la période en cause a été de - 4,8 %.

Toutefois, quelques données viennent atténuer la tonalité sombre de ces informations quantitatives. Cette baisse de l'emploi industriel à proprement parler a été en partie compensée par un essor important des services aux entreprises. De la sorte, si entre 1990 et 2010, l'emploi dans l'industrie est passé de 19 % à 12,3 % de la population active, celui dans les services aux entreprises a crû de 4,3 points passant de 11 % à 15,3 %.

Par ailleurs, les secteurs industriels n'ont pas tous connu des évolutions comparables. Certains ont résisté comme l'agro-alimentaire, la pharmacie, les moyens de transport autres que l'automobile. D'autres n'ont pu maintenir leur niveau d'activité au-delà de 2008, cédant face aux coups de butoir de la crise. Ce fut le cas de la métallurgie, des industries du caoutchouc et du plastique, du secteur dit des "autres machines et équipements". En revanche, le déclin avait été observé dès le début des années 2000 pour l'informatique, l'électronique et l'optique, les équipements électriques, la chimie, l'automobile, le textile, les activités du bois et du papier.

Cette dernière observation montre toutefois combien il doit être procédé avec prudence à certaines comparaisons. En l'occurrence, en matière d'emploi, le déclin observé doit être considéré avec une relative prudence. Les phénomènes d'externalisation, les créations d'emplois suscitées à l'amont par l'automatisation ou encore le recours généralisé au numérique sont très probablement à l'origine d'importantes créations d'emplois en périphérie de l'industrie. Indubitablement, l'industrie de l'actuelle décennie n'est pas celle des années 1980 et la vision comparative qu'on peut avoir de l'industrie doit de la sorte procéder d'une appréciation prudente.

### **I.3. POURQUOI UN TEL PHENOMENE ?**

L'importance du phénomène de désindustrialisation nécessite bien entendu d'être approchée dans la diversité de ses tenants et de ses aboutissants. Compte tenu

---

<sup>6</sup> L'industrie manufacturière en France en 2008 : quelles ruptures ? Note de conjoncture de l'INSEE - Décembre 2012.

de son ampleur, il apparaît presque évident qu'elle procède de causes multiples. Le développement suivant va tenter, de façon concise, d'en rappeler les causes principales et les plus aisément identifiées.

### **I.3.1. Des causes globales**

Il convient en premier lieu d'opérer un bref rappel d'ordre historique. A cet égard, le processus de désindustrialisation n'est pas à proprement parler récent. Il semble en effet avoir été amorcé dès l'issue des Trente Glorieuses, c'est-à-dire vers 1975. De cette période, on ne retient en général que la flambée des prix du pétrole mais celle-ci s'est accompagnée de façon plus ou moins concomitante d'une accélération de l'inflation, d'une hausse du prix des matières premières et des premiers signes de dérèglement du système monétaire international. De surcroît, les salaires ont été de moins en moins considérés comme des outils de stimulation de la demande et de plus en plus comme un coût. Tous ces facteurs, à des degrés variables, ont ainsi participé à l'amorce du phénomène de désindustrialisation.

D'autres facteurs durant les dernières décennies ont également pris corps et sont venus contribuer et amplifier le mouvement de désindustrialisation.

Il faut tout d'abord souligner les progrès tout à fait considérables accomplis en matière de productivité. La robotisation, la diffusion de l'usage des technologies de l'information et de la communication, l'organisation sans cesse améliorée de la production, l'innovation en général ont généré et génèrent une efficacité des modes de production telle que l'importance des sites industriels et des emplois qui vont avec s'en est trouvée graduellement et fortement réduite. Le nombre d'heures travaillées pour produire un objet a ainsi considérablement diminué. Parallèlement, cette baisse des prix n'a pas été compensée par une demande supplémentaire. Plus trivialement, si le prix d'un réfrigérateur est divisé par deux, les ménages n'en achèteront pas pour autant deux exemplaires. Et si tous les prix industriels baissent, ce qui est globalement le cas, ces mêmes ménages auront plutôt tendance à acquérir des services plutôt que des équipements.

Dans ce même ordre d'idées, il faut citer les effets (déjà mentionnés) des processus d'externalisation (transferts d'activités et de services autrefois intégrés à l'entreprise à des prestataires extérieurs) dont le retentissement en termes de pertes d'emplois industriels pris au sens large a été non négligeable. A ce propos, le rapport Demmou (2011) impute à ce phénomène environ 25 % des pertes d'emplois sur la période 1980-2007 mais seulement 5 % depuis 2008.

Il faut parallèlement mentionner la montée en puissance de certaines économies qui, insensiblement, sont passées du rang de producteurs de matières premières à celui de pays manufacturiers, entrant de ce fait dans la catégorie des "pays en voie de développement" puis dans celle des pays dits "émergents" et ouvrant ainsi un champ de concurrence tout à fait considérable.

Incontestablement, la production industrielle, naguère concentrée dans un nombre limité de pays (en particulier occidentaux), s'est fragmentée impliquant un

nombre de plus en plus étendu de pays et déterminant de la sorte dans le domaine industriel une chaîne de valeur mondiale<sup>7</sup>.

C'est à l'émergence économique de ces Etats, autrement dit au processus de mondialisation, que l'on impute principalement et le plus souvent la responsabilité de la désindustrialisation. En effet, ceux-ci ont soit directement concurrencé les pays occidentaux par leur production à bas prix, soit accueilli les "délocalisations" d'entreprises issues des mêmes pays dits développés. En l'espèce, les pays émergents ont mis en œuvre des politiques de développement industriel très volontaristes, ces dernières déterminant des conditions générales d'exploitation pour le moins favorables en termes de coût de la main d'œuvre, d'investissements et de fiscalité, d'accès facilité aux marchés.... En outre, en s'enrichissant, ces pays sont devenus également des marchés en croissance qui, pour être approvisionnés, ont suscité des créations ou des délocalisations de moyens de production. Dès lors, ce développement économique a généré un processus de triple peine au détriment des puissances industrielles traditionnelles : d'une part, elles ont vu certains de leurs moyens de production être transférés ; d'autre part, elles se sont vues privées de marchés à l'exportation ; enfin, elles ont été concurrencées sur leurs propres marchés.

Il faut toutefois admettre que la recherche de coûts de fabrication inférieurs n'est pas la seule et unique raison à la montée en puissance du "made in world". Les pays dits "émergents" ont acquis et continuent d'acquérir des compétences et des savoir-faire et constituent par ailleurs des marchés en croissance auprès desquels il est indispensable de se positionner. Dès lors, il serait réducteur d'imputer au seul différentiel de coût de fabrication l'existence et l'expansion de la mondialisation.

En ce qui concerne plus précisément le cas de la France vis-à-vis de ce phénomène de mondialisation, il convient de souligner que non seulement elle s'est trouvée pénalisée par des prix de production élevés mais encore les produits qu'elle fabrique apparaissent pour la plupart trop peu différenciés. Conséquence, cette prise en tenaille s'est traduite par un écrasement des marges bénéficiaires et par une capacité moindre à investir.

Il faut cependant rappeler que ce processus est loin d'être responsable de l'essentiel de la perte de puissance industrielle des pays dits développés. Certains analystes considèrent que l'effet des délocalisations est surévalué tout en reconnaissant que leur impact médiatique et socio-culturel est considérable et qu'il les amplifie en quelque sorte. Dans cet ordre d'idées, une très récente étude de l'INSEE<sup>8</sup> démontre que le phénomène des délocalisations serait bien moins considérable que généralement affirmé. Ainsi, entre 2009 et 2011, les délocalisations auraient concerné environ 20 000 emplois (emplois directs, hors impact chez d'éventuels sous-traitants) dont plus de la moitié affectant le secteur industriel. Néanmoins, et c'est sans pourquoi elles sont si ressenties, elles concernent plutôt des entreprises de type ETI (entreprise de taille intermédiaire). Enfin, cette étude souligne que les

---

<sup>7</sup> L'exemple de l'iPhone d'Apple est à cet égard édifiant. Sa fabrication n'implique pas moins d'une quinzaine d'entreprises disséminées au Japon, en Corée du Sud, aux Etats-Unis et en Chine (assemblage). Celle de la (voiture) Volvo S40 intéresse quant à elle une dizaine de pays, et pour l'essentiel des entreprises situées en Allemagne, au Japon et en France.

<sup>8</sup> Etude sur les délocalisations réalisée par Lionel Fontagné et Aurélien D'Isanto et publiée en 2013.

délocalisations s'opèrent surtout vers l'Union Européenne et non comme communément avancé vers des pays émergents.

Il faut également citer parmi les causes de l'attrition industrielle européenne et française, l'impact de la crise sur les comportements des consommateurs. Ces derniers, confrontés à des difficultés de pouvoir d'achat, ont probablement privilégié la notion de prix à celle de produit selon ses qualités intrinsèques. Dès lors, par effet d'entraînement, certaines catégories d'achats ont profité aux pays ayant produit des biens manufacturés à des prix plus "abordables" et ce au détriment des productions françaises.

Il faut également souligner le rôle joué par l'évolution des chaînes de valeur et en particulier par la financiarisation de l'économie. En la matière, celle-ci a pour effet de d'inverser le sens de la relation traditionnelle entre investissement et finances. Dès lors, la recherche de croissance, de compétitivité, de conquête de marchés s'est muée en un objectif prioritaire de rentabilité et plus précisément encore de création de valeur actionnariale. Poussé à son paroxysme, cette vision de l'industrie peut conduire à délocaliser des activités, à abandonner des investissements voire des sites non en raison d'une absence mais bien en raison d'une insuffisance de rentabilité. L'une des conséquences majeures de cette stratégie de court terme a été de faire disparaître les entreprises moyennes et grandes véritablement indépendantes.

L'adoption de l'euro en tant que monnaie unique européenne, du moins pour les Etats ayant été jugés en capacité de passer sous son giron, n'a pas été non plus sans conséquence pour les activités industrielles au plan européen en général et hexagonal en particulier. L'euro, selon certains analystes, aurait ainsi produit deux effets néfastes. D'une part, sa surévaluation par rapport aux devises étrangères aurait pénalisé l'industrie française sur les marchés émergents, ce qui est couramment admis. D'autre part, elle aurait permis à l'Allemagne de gagner en compétitivité au sein de la zone euro, et donc de mieux positionner ses produits industriels. Consécutivement, cette évolution favorable de la compétitivité germanique peut avoir eu des incidences concurrentielles vis-à-vis de certaines productions manufacturées françaises.

Toutefois et contrairement à une idée reçue, le coût du travail n'a pas connu de dérive particulière en France depuis 2000. Au sein de la zone euro, il n'y a guère qu'en Autriche et en Allemagne que le coût du travail a moins augmenté qu'en France. En revanche, l'impact du passage à la monnaie unique a été sévère vis-à-vis du marché extra-européen. Selon les données du Bureau of Labor Statistics (BLS) américain, entre 2000 et 2010, le coût horaire du travail dans l'industrie française n'a augmenté que de 32 % en euros (ce qui n'est cependant pas négligeable) mais surtout de 90 % en dollars. L'euro a donc eu pour effet de susciter une augmentation trois fois plus élevée du fait de la conversion des monnaies. Ceci a eu pour conséquence d'entraîner mécaniquement une hausse du coût de la main d'œuvre très supérieure à celle observée au Japon (+ 26 %) ou aux Etats-Unis (+ 39 %) mais aussi et surtout par rapport aux pays émergents dont les monnaies sont le plus souvent liées au dollar. Consécutivement, le maintien d'une monnaie européenne forte a certainement été une cause de difficulté concurrentielle pour les entreprises de la zone euro tant sur leur marché domestique qu'à l'exportation.

Enfin, il faut rappeler l'impact de ce qu'il convient de qualifier de troisième révolution industrielle<sup>9</sup>, en l'occurrence celle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Par leur caractère polymorphe, les TIC ont affecté de nombreux domaines de la production à la commercialisation. Par exemple, sans informatisation, la logistique automatisée des conteneurs n'aurait pu se développer. Elles ont induit une transformation des systèmes productifs : produits, façons de les fabriquer, organisation des responsabilités, relations avec les clients, avec les partenaires, avec les fournisseurs.

Elles ont notamment permis de démultiplier la recherche et donc l'innovation ; elles ont permis de s'affranchir des distances ; elles ont rétréci enfin l'espace temps. Dernière conséquence et pas des moindres, les TIC ont généré la création de quantité de petites entreprises innovantes, bousculant ainsi les acteurs traditionnels. De façon synthétique, elles apportent des bouleversements technologiques, des changements organisationnels et des réorientations du capital. Vis-à-vis de l'industrie, les TIC ont assurément facilité les mouvements d'externalisation et ont contribué pour partie aux délocalisations.

Enfin, en accélérant l'usage et la généralisation des automates, les technologies de l'information transforment en profondeur la nature des emplois, en particulier dans l'industrie. De plus en plus, l'emploi devient consacré aux tâches qui demandent discernement et initiative. Dès lors, ces nouvelles technologies induisent une demande de qualification (initiale ou acquise par la formation continue) moyenne des salariés nettement accrue et génèrent en contrepartie des difficultés pour accéder à l'emploi pour ceux qui ne possèdent pas ces qualifications.

### **1.3.2. Des causes endogènes**

Ces différents facteurs ont tous à des degrés divers et au plan international contribué aux phénomènes de désindustrialisation. Qu'en est-il au plan français ? Nul doute que ces facteurs globaux précédemment mentionnés ont produit des effets incontestables sur l'évolution de l'industrie française. Mais il en est d'autres aussi, plus spécifiquement hexagonaux, qu'il convient ici d'évoquer.

Sans entrer dans le détail de ceux-ci, il faut tout d'abord citer la propension française à fabriquer des produits de moyenne gamme, à l'exception notable des secteurs nucléaires, de l'aéronautique et des équipements militaires, ce qui a eu pour effet de soumettre les productions françaises à la concurrence par les prix. Il est à ce propos intéressant de souligner qu'il existe deux formes de compétitivité : l'une par les prix, l'autre hors prix. La première est uniquement liée aux coûts intrinsèques de revient constitués par le niveau des salaires, les charges<sup>10</sup>, le prix de l'énergie, le poids de la fiscalité, etc. Elle confronte la France aux pays en émergence (Europe de l'Est, BRIC<sup>11</sup>...). La seconde correspond au positionnement sur des segments de marchés haute gamme avec des produits incorporant un haut degré de technologie,

<sup>9</sup> La première révolution industrielle a correspondu au XVIII<sup>ème</sup> siècle au développement des machines à vapeur, à tisser... et au progrès de la métallurgie ; la deuxième a été caractérisée au XIX<sup>ème</sup> siècle par la découverte de l'électricité, du moteur à explosion et du téléphone.

<sup>10</sup> Notamment les charges dites sociales qui incorporent des dépenses qui n'ont qu'un lointain rapport avec l'activité économique et industrielle en tant que telle. Il en va ainsi de la sécurité sociale, de la politique familiale...

<sup>11</sup> Brésil, Russie, Inde et Chine.

de fiabilité et de service commercial. Elle met la France en concurrence avec notamment l'Allemagne mais aussi avec l'Italie ou des pays d'Asie. L'industrie métropolitaine a subi et subit dès lors un effet ciseau dont les conséquences sont aujourd'hui durement ressenties en particulier au plan des marges des entreprises. Cette diminution des marges (qui seraient passées de 31 % à 21 % entre 2000 et 2011<sup>12</sup>) a par ailleurs et quasi-mécaniquement induit une dégradation des capacités d'autofinancement et donc des investissements de productivité et de recherche-innovation.

Un insuffisant drainage de l'épargne vers les activités industrielles doit aussi être mentionné (dû par exemple à l'affectation de l'épargne dite réglementée essentiellement au profit du logement social<sup>13</sup>) de même qu'un accès de moins en moins aisé au crédit en particulier pour financer la trésorerie et surtout pour constituer ou renforcer les fonds propres des entreprises.

Egalement, l'impact de réglementations européennes et françaises, parfois insuffisamment adaptées aux exigences économiques actuelles et au climat de concurrence exacerbé, doit être ici mentionné. Par exemple, dans un pays marqué par le colbertisme, le droit européen de la concurrence est venu contrarier les volontés des gouvernements successifs d'impulser de nouveaux grands programmes de développement. Dans le même ordre d'idées, les législations européennes, reprises et densifiées par l'administration française, n'ont pas manqué de complexifier la tâche des industriels et autres porteurs de projets français.

En l'occurrence, il ne s'agit pas ici de faire le procès de la réglementation en tant que telle mais bien de signifier qu'elle peut engendrer des facteurs de déséquilibre compétitif. Ainsi, un culte certain pour la réglementation et l'existence non moins certaine d'une "suradministration" ont parfois joué en la matière un rôle de catalyseur accentuant les difficultés quotidiennes des industriels français à se mesurer à leurs concurrents. Or, le rôle d'une réglementation est de trouver un juste équilibre entre protection des consommateurs et concurrence stimulante entre les acteurs économiques. Il y a là très certainement des marges de progrès considérables à accomplir<sup>14</sup>.

D'autres facteurs, certains marginaux d'autres moins, doivent aussi être mentionnés comme contribuant peu ou prou au mouvement de désindustrialisation. Il faut ainsi citer par ordre croissant de causalité le coût de certains services, le niveau élevé des dépenses publiques induisant des prélèvements non moins élevés opérés sur les entreprises, une instabilité fiscale caractérisée, et une articulation entre recherche-innovation-formation avec l'industrie encore perfectible.

Il est également incontestable que le discours ambiant dévalorisant l'activité industrielle tant au niveau de l'orientation scolaire qu'au niveau des investissements n'a pas été de nature à améliorer l'image et la capacité de développement de ce secteur.

Parmi l'ensemble des facteurs probables de difficulté pour l'industrie française, il faut encore citer la structuration déséquilibrée de ce secteur qui repose à la fois sur de grands groupes, certains de taille internationale, et sur une multiplicité de PMI et

<sup>12</sup> D'après l'INSEE pour les industries manufacturières.

<sup>13</sup> Elle est en la matière excédentaire.

<sup>14</sup> Voir à ce propos le rapport des Sénateurs Lambert et Boulard.

de TPMI. En revanche, les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) sont insuffisamment présentes et c'est d'ailleurs un sujet d'actualité. Il est admis qu'elles sont en proportion deux fois moins nombreuses en France qu'en moyenne européenne. Pourtant ce sont ces entreprises de taille intermédiaire qui présentent les plus fortes capacités à innover, à développer de nouveaux produits et à exporter. On peut ajouter à ces spécificités structurelles une difficulté des entreprises françaises à développer des solidarités (à mutualiser ou encore à "chasser en meute") ce qui a pour effet de nuire à la qualité des relations entre donneurs d'ordres, fournisseurs et sous-traitants. A cet égard, il est bon de souligner combien en France les relations entre donneurs d'ordres (surtout si ce sont des groupes de dimension internationale) et sous-traitants sont placées sous le signe de la soumission et non de la coopération et de la mutualisation. Est-ce une volonté délibérée ou une donnée d'ordre culturel, toujours est-il que cette problématique pèse lourdement sur la situation et les potentialités de développement des sous-traitants. Dans ce même ordre d'idées, le dialogue social entre patronat et syndicats de salariés pourrait utilement gagner en efficacité.

Il est inutile de préciser que la survenance de la crise en 2008 a eu pour effet d'aggraver l'impact de ces différents facteurs sur la partie industrielle des économies des pays développés.

Pour compléter cette approche analytique des causes de la désindustrialisation observée, il est pertinent de souligner qu'elle n'affecte pas tous les secteurs avec la même acuité. Si l'on s'inspire de la typologie proposée par le Mc Kinsey Global Institute dans son étude de 2006 intitulée "donner un nouvel élan à l'industrie de la France", tous les secteurs ne sont pas également soumis à ce phénomène et à ses causes. Ainsi, les activités très impliquées dans des domaines moteurs d'innovation (construction aéronautique, industrie nucléaire, semi-conducteurs...), les industries de marque (produits de luxe, cosmétiques...) et certaines activités dites "continentales" (chimie de base, production et distribution d'électricité...) échappent peu ou prou aux affres de la concurrence à outrance et donc à la désindustrialisation.

Il n'en est pas de même pour les secteurs en équilibres instables (automobile, équipements des réseaux...) soumis à une concurrence sur les prix et sur l'innovation de même que pour les activités fortement exposées (habillement, électronique grand public, petit électroménager...) confrontés à la faiblesse des prix des produits importés et à des coûts d'acheminement peu élevés.

#### **I.4. LA DESINDUSTRIALISATION : UN PHENOMENE INELUCTABLE ?**

Est-ce que la désindustrialisation constitue un phénomène inéluctable ? Nombreux sont les experts économiques qui, régulièrement, posent ainsi la question du devenir de l'industrie, certains allant même jusqu'à prédire un amoindrissement considérable de son importance, en particulier dans les sociétés occidentales. Il faut à cet égard souligner que nul ne sait, ni théoriquement, ni empiriquement, jusqu'où peut aller cette inflexion vers la désindustrialisation.

Considérée dans son acception classique, c'est-à-dire hors hybridation avec certains types de services, il est vrai que l'industrie, en Europe notamment, présente un profil d'évolution pour le moins préoccupant. Les faits semblent ainsi donner raison aux analystes : le plafonnement de la demande en produits manufacturés du moins

dans les pays de l'OCDE, l'ampleur des gains de productivité, la montée en puissance (industrielle) des pays dits émergents, nombreux sont les arguments pour penser que le maintien d'une activité industrielle à un haut niveau en Europe et en France en particulier est de moins en moins plausible. Il semble à cet égard que l'âge d'or de l'industrie (dans sa forme manufacturière traditionnelle et hors hybridation) appartient plus au passé qu'à l'avenir.

On observera que cette conjugaison d'arguments négatifs ne vaut pas pour les pays en voie de développement qui, eux, voient se créer des pans entiers de secteurs industriels, délocalisés ou non, et s'ouvrir des marchés d'équipements considérables (transformation des matières premières, agro-alimentaire, équipements de la maison, automobile...), l'ensemble suscitant une amélioration des revenus et plus largement du niveau de vie et instaurant de la sorte une forme de cercle économique vertueux.

Face au déclin observé en Occident des activités industrielles classiques, la troisième révolution industrielle, celle de l'informatique et des biotechnologies, peut-elle prendre le relais ? Il est difficile de répondre à cette interrogation, mais il semble que les marges de croissance de ces domaines sont sans doute considérables. Le problème est que cette révolution engendre des emplois en général très qualifiés alors que dans le même temps elle détruit des emplois que pouvaient occuper des travailleurs sans formation initiale élevée. Il en découle des problèmes sociaux aigus avec des pans entiers de la population active condamnés au chômage ou à l'occupation d'emplois précaires ou de faible qualification.

Pour autant, le maintien d'une activité industrielle demeure vital pour l'économie en général. Cette forme d'activité joue en effet un rôle véritable de locomotive. Ses fonctions d'entraînement pour l'ensemble des autres secteurs ne peuvent pas être ignorées. L'industrie, pour ses productions et dans son fonctionnement, engendre tout d'abord des consommations intermédiaires. Elle génère également des créations d'emplois chez les fournisseurs directs et dans le secteur tertiaires (emplois induits). Plus généralement, l'industrie apparaît comme un multiplicateur de valeur ajoutée<sup>15</sup>. Alors que les services, la production d'énergie, l'agriculture déterminent des effets leviers<sup>16</sup> oscillant entre 1,5 et 2,3, la plupart des activités industrielles induisent des coefficients multiplicateurs allant de 2,3 (biens d'équipement) à plus de 4 (automobile 4,1 ; industrie aéronautique 4,8).

De plus, compte tenu de la qualification des emplois qu'elle offre, elle détermine des niveaux de rémunération généralement supérieurs à la moyenne, ce qui contraste avec les niveaux pratiqués dans les secteurs aujourd'hui les plus créateurs, en l'occurrence les services à la personne. En outre, l'industrie est également à l'origine de l'essentiel de l'effort de recherche accompli par les entreprises. Elle contribue également à l'aménagement du territoire car les implantations industrielles peuvent encore échapper aux mouvements de concentration des activités dans les métropoles. Dès lors, sa présence autorise le maintien de populations actives et d'activités connexes en dehors des grands centres urbains. Enfin, elle est à l'origine au niveau français d'une grande partie des

---

<sup>15</sup> La valeur ajoutée correspond à la différence entre la valeur des biens ou services produits par une entreprise ou une branche et celle des biens et services utilisés pour la production dite des consommations intermédiaires.

<sup>16</sup> On considère qu'une unité de valeur produite par exemple dans le secteur de la construction navale et ferroviaire génère 3 unités de valeur ajoutée dans le reste de l'économie.

exportations. Aucune branche des services, pas même le tourisme, n'est à même de procurer autant de milliards d'euros de recettes. C'est d'ailleurs en quoi la perte d'importance de l'industrie constitue une problématique cruciale.

Par ailleurs, certains arguments doivent être rapportés et soulignés car ils plaident en faveur d'une possible et partielle réindustrialisation des pays développés dont l'Europe et pourquoi pas la France. On peut ainsi souligner qu'au niveau international la complexification des chaînes d'approvisionnement est parfois perçue comme un obstacle à la croissance, et plus particulièrement à la fluidité des échanges et à la qualité de la relation producteurs-clients. De même, les coûts de transport, les problèmes de logistique et d'émission de gaz à effet de serre occasionnés par ces flux ne vont cesser d'augmenter et ne peuvent être ignorés. Egalement, l'amélioration des salaires et des conditions globales de travail dans les pays émergents conduit à un resserrement des coûts de production qui devrait progressivement profiter aux pays aujourd'hui affectés par les effets de la mondialisation. Certes, ce mouvement apparaît trop lent aux yeux de ceux qui, actuellement, subissent les conséquences directes ou indirectes de cette pression concurrentielle mais il existe. Enfin, la robotisation poursuivie des moyens de production est considérée jusqu'à maintenant comme un facteur de diminution des effectifs. Il n'est cependant pas interdit de penser qu'en autorisant des niveaux quantitatifs et qualitatifs de production sans cesse améliorés, elle puisse à terme déterminer un avantage compétitif au profit des pays occidentaux les plus avancés en la matière et, consécutivement, participer au maintien global de l'emploi et de certains secteurs d'activité.

Tous ces arguments incitent à penser que le processus de désindustrialisation au sens strict du terme pourrait être amené à se ralentir. En revanche, la persistance de la crise et le ralentissement de la consommation déterminent des surcapacités de production qui peuvent engendrer des réductions de personnels ou des fermetures de sites.

Dès lors et pour conclure cette première partie du rapport du CESER, il apparaît indispensable de réfléchir aux moyens les mieux appropriés pour conserver, consolider une partie de l'économie industrielle traditionnelle (sous conditions d'évolutions) et développer des secteurs nouveaux et/ou parfois innovants (liées par exemple aux défis énergétiques), ces derniers susceptibles de donner un regain d'activité à l'économie industrielle. Cet objectif s'impose de lui-même et pour une simple et unique raison : il demeure en effet un intérêt évident à conserver des activités et des emplois industriels car il n'y a pas à l'heure actuelle d'alternative susceptible de compenser l'affaiblissement de l'industrie. Il faut à cet égard souligner que l'industrie demeure de toutes les activités économiques celle qui dispose en amont et en aval du plus fort effet levier.

D'une façon générale, il convient de reconnaître et de souligner que la consolidation du secteur industriel en France et dans les territoires procède pour l'essentiel d'un ensemble de décisions et de mesures relevant du niveau national, l'action territoriale en ce domaine venant compléter, optimiser et personnaliser les grands axes d'action déterminés au niveau national.

Au-delà de la consolidation dans la mesure du possible des activités industrielles exposées, trois grandes thématiques d'action et d'intervention, impulsées par le pouvoir central et relayées au plan territorial, doivent être mises en œuvre, à savoir :

- celle de l'attractivité pour (re)développer et amener sur le sol français des entreprises, des investissements et des emplois à forte valeur ajoutée ;
- celle de la progression de la qualification professionnelle de la population active pour satisfaire aux standards de ces emplois à forte valeur ajoutée ;
- celle enfin du maintien des opportunités d'emplois pour les salariés les moins qualifiés.

Ces objectifs généraux visant à l'amélioration des activités de nature industrielle procèdent selon les analystes économiques d'un ensemble de politiques, d'actions, de mesures relevant tant des entreprises que des pouvoirs publics. Toutefois, dans un pays comme la France où l'"imprégnation étatique" est sinon omniprésente du moins forte, l'impulsion et l'action des pouvoirs publics reste primordiale. Ces derniers peuvent ainsi actionner quatre grands leviers, en l'occurrence, la mise en œuvre d'une réglementation efficace et non contreproductive, la mobilisation de la recherche-développement d'origine publique, les marchés publics et bien entendu le système éducatif.

Pour leur part, il est indispensable que les entreprises recherchent et accomplissent un saut de compétitivité. De récentes mesures prises par le Gouvernement sous la forme d'un Pacte National de Croissance<sup>17</sup> (fin 2012-début 2013) matérialisent cette préoccupation. Il en va ainsi de l'institution du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) en novembre 2012, de la décision de créer une Banque Publique d'Investissement (BPI) et, plus récemment (janvier 2013), de l'accord intervenu entre partenaires sociaux sur la "flexisécurité"<sup>18</sup>, approuvé au plan législatif en mai 2013, qui vont dans ce sens. De même, une exploitation optimisée de la proximité des marchés européens constitue un autre vecteur de croissance et de consolidation des entreprises industrielles.

Enfin, des axes conjoints d'action entre pouvoirs publics et entreprises doivent être développés. Il en va ainsi de la concentration des efforts sur les secteurs à forts potentiels (ce qui est plus facile pour les grands groupes que pour les PME, il est vrai) et surtout, du décroisement et de la stimulation de l'innovation. De toute évidence, l'importance donnée à l'innovation (dans toutes ses acceptions<sup>19</sup>) est sans doute le levier d'action le plus susceptible de produire des effets significatifs. Via la

---

<sup>17</sup> Le Pacte National de Croissance est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Il comprend 35 mesures et plus particulièrement celles ayant trait au crédit d'impôt, à la BPI, aux aides à l'exportation et à l'emploi (contrat de génération, emploi d'avenir...).

<sup>18</sup> Cet accord, signé par les partenaires patronaux et une partie des syndicats de salariés (CFDT, CGC, CFTC), détermine de nouveaux droits pour les salariés : surtaxe des CDD et emplois jeunes en CDI, généralisation de la complémentaire santé, droits rechargeables à l'assurance chômage, mobilité externe volontaire avec droit de retour, encadrement du temps partiel, présence des salariés dans les conseils d'administration. Il introduit également une plus grande flexibilité pour les employeurs : accords de maintien dans l'emploi, réglementation modifiée des licenciements économiques, mobilités internes, déjudiciarisation du licenciement, décalage des effets de seuil, chômage partiel et contrat intermittent.

<sup>19</sup> L'innovation doit ici être entendue au sens large. Elle incorpore tant ce qui ressort du progrès technologique que des améliorations portant sur le packaging, sur le design, l'organisation de la logistique ou encore l'usage optimisé technologies de l'information et de la communication.

création de pôles d'excellence ou de compétitivité, l'amélioration des conditions de financement (public et privé) de l'innovation, l'amplification du décloisonnement université-recherche publique-entreprises et entre entreprises, il est possible de stimuler l'innovation qui, de l'avis unanime, demeure un facteur essentiel de compétitivité. De plus, les efforts consacrés à ce domaine d'action peuvent notamment être développés au profit des PME et faire l'objet d'une action conjuguée des pouvoirs publics, qu'ils relèvent de l'Etat ou des collectivités territoriales.

## **II. L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE : CARACTERISTIQUES ET SPECIFICITES**

Après avoir opéré dans la première partie de ce rapport un rappel d'ordre contextuel, indispensable à la compréhension des évolutions et des enjeux propres aux activités industrielles, il est utile de brosser un portrait d'ensemble de l'industrie régionale. Sur la base de paramètres classiques (nombre d'emplois, d'établissements, contribution au PIB...) et d'indicateurs d'évolution et de positionnement par rapport à des régions voisines et à la France, ce rapide portrait doit permettre au lecteur de saisir l'importance des activités industrielles au sein de l'économie bas-normande, leurs spécificités et à certains égards leurs atouts et handicaps. Il convient de souligner que cet exercice descriptif se doit de rester succinct, l'objet de la réflexion que mène le CESER portant plus sur le devenir de l'industrie bas-normande que sur sa situation.

Pour alimenter ce portrait, il a été essentiellement fait appel aux données statistiques recueillies par l'INSEE, sur la base notamment du recensement et du traitement des DADS (Déclarations Annuelles des Données Sociales) ainsi que sur certaines données SIRENE. La datation de ces éléments chiffrés concerne principalement l'année 2009, ce en particulier pour les données issues du recensement. Dès lors, l'impact déstructurant de la crise tel qu'il est ressenti depuis la mi-2012 n'apparaîtra pas en tant que tel. C'est donc un portrait légèrement décalé au plan temporel et de la sorte affichant des ordres de grandeur qui pour une partie d'entre eux doivent être aujourd'hui revus à la baisse.

Au plan détaillé, cette deuxième partie du rapport traitera successivement de l'importance des activités industrielles via les approches reposant sur le nombre d'emplois et d'établissements. Ces deux approches, basiques dans leur contenu, autorisent cependant une perception suffisante de l'ampleur et de la nature desdites activités. Elles permettent donc d'en déterminer l'importance comparative et donc le positionnement régional et interrégional de même que l'évolution.

D'autres indicateurs viendront ensuite compléter cette vision initiale. Il en va ainsi de la valeur ajoutée, du degré de dépendance et d'autonomie, du taux de survie des entreprises récemment créées, des rémunérations, du niveau de formation des actifs de ce secteur.

### **II.1. L'INDUSTRIE, UN ENSEMBLE D'ACTIVITES ET D'EMPLOIS TRES PRESENT EN BASSE-NORMANDIE**

Au travers des informations relatives à l'emploi et aux établissements, il apparaît que la présence industrielle est en moyenne plus forte en Basse-Normandie qu'en moyenne française.

#### **II.1.1. Des activités industrielles toujours significatives en 2009...**

Sur la base des données tirées du recensement 2009, l'industrie régionale procurait directement un emploi à presque 100 000 personnes.

Avant de procéder à une analyse par secteurs industriels, il est utile de situer l'industrie bas-normande en termes de positionnement par rapport à la situation nationale. En termes de proportionnalité, la part des actifs relevant des activités industrielles par rapport à la totalité de la population active était en Basse-Normandie en 2010 de 15,6 % contre 14,5 % en France de province (c'est-à-dire hors Ile-de-France) et de 13,0 % en France métropolitaine. Cette proportion plus élevée que la moyenne nationale situait la Basse-Normandie au 13<sup>ème</sup> rang des régions françaises.

Le tableau ci-après opère une présentation de la répartition des actifs de l'industrie par grands secteurs d'activité (au nombre de 16). Il met en évidence la relative spécialisation de l'industrie bas-normande. De la sorte, trois secteurs prédominent à savoir :

- l'agro-alimentaire (fabrication de denrées alimentaires) qui représente 23 % des effectifs industriels totaux, soit près de 23 000 actifs ;
- la fabrication de matériels de transport, autrement dit d'automobiles et de poids lourds, avec également des équipementiers et des sous-traitants spécialisés dans la fabrication de pièces pour l'automobile, l'ensemble représentant 15,8 % de la totalité des emplois industriels régionaux (15 670 actifs) ;
- la métallurgie et la production de produits métalliques avec un nombre d'actifs s'élevant à 12 600, soit 12,7 % de la population active employée dans l'industrie.

Secteurs d'activité	Effectifs	Poids relatif	Rang
Fabrication de denrées alimentaires	22 867	24,0 %	1
Fabrication de matériel de transport	15 670	15,8 %	2
Métallurgie, produits métalliques	12 600	12,7 %	3
Autres industries manufacturières	7 619	7,7 %	4
Travail du bois-papier-imprimerie	7 120	7,2 %	5
Fabrication de plastiques	6 475	6,5 %	6
Fabrication de machines et équipements	4 393	4,4 %	7
Gestion eau, déchets et dépollution	3 884	3,9 %	8
Industrie chimique*	3 570	3,6 %	9
Textile-habillement-cuir	3 521	3,6 %	10
Production distribution énergie	3 325	3,4 %	11
Fabrication de produits électroniques	2 923	2,9 %	12
Fabrication d'équipements électriques	2 281	2,3 %	13
Industrie pharmaceutique	1 876	1,9 %	14
Industries extractives	776	0,8 %	15
Cokéfaction et raffinage	95	0,1 %	16

\* Rubrique incluant l'établissement AREVA de Beaumont-Hague

#### Répartition des actifs de l'industrie par secteurs d'activité

Source : INSEE - Recensement 2009

Globalement, ces trois secteurs employaient en 2009 plus de 51 000 personnes (salariés et non salariés confondus), soit plus de la moitié de la population active régionale (précisément 52,5 %) relevant de l'industrie. Il faut ajouter qu'une partie non comptabilisable des autres secteurs d'activité est amenée à travailler en

particulier pour le secteur automobile. Ceci explique pourquoi selon les études ce dernier secteur d'activité voit ses effectifs osciller entre 15 000 et 20 000 actifs.

De façon très comparable, les trois premiers secteurs industriels français se révèlent être également l'agro-alimentaire (16,8 % des actifs de l'industrie), la métallurgie et la fabrication des produits métalliques (12,2 %) et la fabrication de matériels de transports (10,6 %). Toutefois, comme ces chiffres en attestent, la prééminence de ces activités est moins marquée en France qu'elle ne l'est en Basse-Normandie.

Les autres secteurs industriels présents en Basse-Normandie, à l'exception des activités de cokéfaction et de raffinage (95 salariés) et des industries extractives (776 salariés), présentent des effectifs se situant entre 2 000 et 7 500 actifs. De cet ensemble ressortent cependant 3 secteurs dont le total cumulé des actifs atteint plus de 21 000 personnes, soit 21 % des emplois recensés en 2009 dans l'industrie bas-normande. Il s'agit des autres industries manufacturières, du travail du bois-papier-imprimerie et de la fabrication de plastiques. Il faut par ailleurs signaler que l'essentiel des industries chimiques (3 570 salariés) dépend de l'établissement AREVA de Beaumont-Hague.

De façon schématique, on peut considérer que l'industrie bas-normande repose plus sur des grappes d'activités (Industries Agro-Alimentaires -IAA-, Technologies de l'Information et de la Communication -TIC- et électronique, matériel de transport, matériaux-plasturgie semi-conducteurs et filière nucléaire) que sur des clusters, autrement dit sur des secteurs fortement développés comme l'est à titre d'exemple l'aéronautique en Midi-Pyrénées. Sans doute, cette conformation induit-elle un relatif manque de force de frappe et de notoriété mais elle présente l'avantage d'offrir de nombreuses interfaces possibles entre secteurs et filières.

Au plan territorial, le tableau suivant opère une présentation des effectifs d'actifs selon leur répartition par département au recensement 2009. Le département du Calvados rassemble plus de 41 % des emplois régionaux recensés dans l'industrie mais compte une proportion d'emplois industriels par rapport à l'ensemble de la population active moins élevée que dans les deux autres départements. Différemment, le département de l'Orne est celui qui compte le moins d'emplois industriels mais celui qui connaît la part d'actifs de ce secteur dans la totalité de la population active la plus importante avec 19,9 %. Cette dernière observation combien les activités industrielles sont à bien des égards vitales pour le département de l'Orne.

	Nombre	Part dans la population active occupée
<b>Basse-Normandie</b>	<b>98 646</b>	<b>16,5 %</b>
Calvados	40 785	14,6 %
Manche	34 902	17,7 %
Orne	22 955	19,9 %

Effectifs et proportion de l'emploi dans l'industrie par rapport à la population active ayant un emploi

Source : INSEE - Recensement 2009

## II.1.2. ... mais affectées d'une érosion continue

Selon une analyse récente réalisée par l'INSEE<sup>20</sup>, en une vingtaine d'années, l'industrie régionale a vu ses effectifs diminuer de plus de 25 000 salariés. Cette évolution particulièrement négative n'est pas propre à l'industrie bas-normande, cela a déjà été souligné. Ce phénomène est plus ou moins également observé dans l'ensemble des régions françaises, certaines régions comme la Lorraine et le Nord-Pas-de-Calais ayant même été affectées d'un déclin industriel beaucoup plus prononcé.

Les raisons de cette diminution sont d'une manière générale celles évoquées dans la première partie de ce document : externalisation des services annexes et développement de l'intérim, concurrence exacerbée des pays émergents affectant de plein fouet certaines activités (habillement-confection tout d'abord, la métallurgie ensuite et aujourd'hui l'automobile), productivité accrue sur des segments où le marché n'a pas connu de croissance corollaire.

Dans cet ensemble, la baisse la plus marquée a touché la fabrication de matériel de transport, secteur qui a affiché une perte supérieure à 10 000 emplois depuis 1990. La métallurgie a connu des pertes évaluées à 5 000 postes de travail. Enfin, l'habillement-confection et la fabrication d'équipements électriques et électroniques avec respectivement - 4 000 emplois et - 3 300 emplois ont aussi participé à cette érosion. Néanmoins (et heureusement), quelques activités se sont révélées créatrices d'emplois. C'est le cas du secteur de la production et de la distribution d'eau (+ 1 700 emplois), l'assainissement et la gestion des déchets, l'industrie pharmaceutique à un moindre degré ont également été caractérisés par des créations d'emplois.

Le tableau situé en page suivante opère une présentation détaillée des principales évolutions par secteur d'activité entre 1999 et 2009. Il convient tout d'abord de signaler que les évolutions et les tendances observées durant cette dernière décennie diffèrent parfois de celles enregistrées durant la période 1990-2000. Par exemple, la fabrication de produits métalliques aurait ainsi connu une croissance entre 1999 et 2009 ce qui n'a pas été globalement le cas de la métallurgie entre 1990 et 2000.

Le tableau ci-après met donc en évidence, par grands secteurs, les plus fortes variations négatives et positives à la fois en valeur absolue et en valeur relative. Cette échelle des valeurs montre combien les variations négatives observées ont été plus conséquentes que celles d'ordre positif. A cet égard, le secteur le plus créateur d'emploi entre 1999 et 2009, en l'occurrence la fabrication de denrées alimentaires, est loin de compenser les pertes enregistrées par le secteur de la fabrication de machines, alors que cette dernière activité ne se classe qu'au cinquième rang pour l'importance des pertes d'emplois. La disparition du groupe Moulinex contribue par ailleurs significativement à la forte variation négative imputée aux activités de fabrication d'équipements électriques.

---

<sup>20</sup> Article d'Anne-Claire Fretay, "En deux décennies, l'industrie a perdu 30 000 salariés en Basse-Normandie", revue Cent pour cent n° 57, novembre 2012.

<b>Plus fortes variations positives</b>	
• En valeur absolue	
- Fabrication de denrées alimentaires	+ 1 071
- Industrie pharmaceutique	+ 675
- Métallurgie et fabrication de produits métalliques	+ 564
- Production et distribution d'énergie	+ 227
• En valeur relative	
- Industrie pharmaceutique	+ 61,2 %
- Industries extractives	+ 16,3 %
- Production et distribution d'énergie	+ 7,1 %
<b>Plus fortes variations négatives</b>	
• En valeur absolue	
- Fabrication d'équipements électriques	- 4 759 <sup>21</sup>
- Travail du bois, imprimerie	- 1 780
- Fabrication de produits électroniques	- 1 710
- Autres industries manufacturières	- 1 645
- Fabrication de machines	- 1 429
• En valeur relative	
- Fabrication d'équipements électriques	- 68,7 %
- Fabrication de produits électroniques	- 37,5 %
- Fabrication de machines	- 26,9 %
- Travail du bois, imprimerie	- 20,4 %

**Echelle des variations positives et négatives majeures (en valeurs absolues et relatives)  
affectant certaines activités industrielles**

*Source : INSEE - Recensement 1999/2009*

Au plan territorial, le département de la Manche a mieux résisté à ces phénomènes de déclin, notamment depuis 2003 avec en particulier la résistance et même la croissance de secteurs comme la production d'énergie, les industries agro-alimentaires et l'industrie du cuir-confection en particulier dans des productions de qualité voire de luxe. De façon plus précise, les effectifs ont diminué de 15 % dans la Manche (- 5 600 salariés en 20 ans), de 29 % dans le Calvados (- 14 400 salariés) et de 32 % dans l'Orne (- 9 700 salariés).

En termes d'actifs (c'est-à-dire salariés et non salariés confondus), l'évolution des effectifs des activités industrielles mesurée entre 1990 et 2009 a été de pratiquement - 20,0 %, avec, comme déjà indiqué de fortes différences d'un département à l'autre.

<sup>21</sup> La forte diminution des effectifs correspondant aux activités de fabrication d'équipements électriques est pour l'essentiel imputable à la disparition échelonnée dans le temps des établissements bas-normands du groupe Moulinex. Pour mémoire, une première vague de licenciements est intervenue en 1996 (2 600 suppressions d'emplois dont une partie en région), puis en 2000 (2 000 licenciements dont aussi une partie en région) et finalement en 2001 avec notamment la fermeture de l'établissement de Cormelles-le-Royal entraînant la disparition de plus de 1 000 emplois. Certaines activités (à Carpiquet et à Saint-Lô avec en particulier Euromoteurs) se sont poursuivies pour disparaître également.

Le tableau de la page précédente illustre en valeurs relatives et absolues ces diminutions.

	1990	2009	Evolution 1990-2009
<b>Basse-Normandie</b>	<b>122 640</b>	<b>98 646</b>	<b>- 19,6 %</b>
Calvados	52 136	40 789	- 21,8 %
Manche	39 842	34 902	- 12,5 %
Orne	30 612	22 955	- 25,0 %

Evolution de la population active occupée dans l'industrie entre 1999 et 2009

Source : INSEE - Recensements 1990 et 2009

Cette évolution sur presque vingt ans correspond à une baisse annuelle d'environ 0,8 % ce qui signifie que certaines années ont été caractérisées par des diminutions beaucoup plus importantes. A ce propos, s'il est à la date de rédaction de ce document impossible de mesurer l'évolution enregistrée en 2012 et au cours du premier semestre 2013, il y a fort à parier que celle-ci a probablement été considérablement négative. En effet, à la différence de la période 2008-2009, ce ne sont plus principalement les emplois intérimaires qui ont été touchés mais bien ceux relevant de contrats à durée indéterminée. Dès lors, statistiquement, ce sont des emplois du secteur industriel qui ont disparu et non comme quatre ans auparavant des emplois (d'intérimaires) classés dans la tertiaire. A titre indicatif et sur des bases statistiques différentes (fichier SIRENE), les effectifs comptabilisés en 2011 s'élevaient à 87 600 personnes.

En contrepoint de cette observation, il faut signaler que durant les années de relative "surchauffe" (2000-2007), une partie importante des emplois créés par le secteur industriel l'a été au titre de l'intérim et a donc bénéficié statistiquement au secteur tertiaire. Pour mémoire, le taux de recours à l'intérim dans certaines activités, la construction de véhicules notamment, a parfois dépassé les 20 % (et même au-delà chez Renault Trucks) des effectifs totaux employés.

## II.2. UN SECTEUR INDUSTRIEL CARACTERISE PAR UNE FORTE PROPORTION D'ETABLISSEMENTS DE PETITE TAILLE

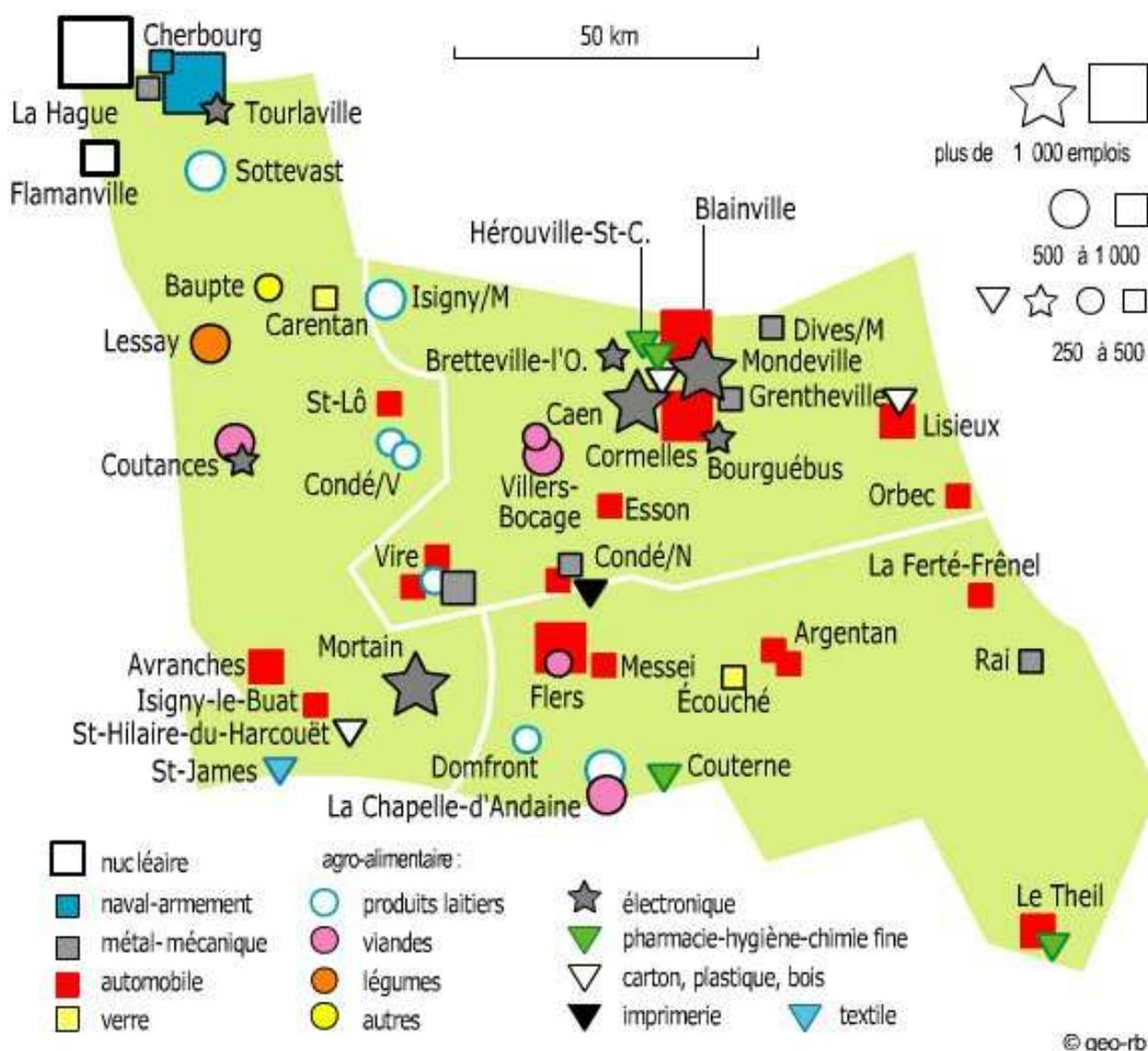
Parmi l'ensemble des indicateurs utiles à la caractérisation des activités industrielles, celui relatif à la taille des établissements présente un réel intérêt. Il autorise en effet des analyses de nature quantitative (combien d'établissements) mais également de nature qualitative car l'importance respective des catégories de taille induit des forces et des faiblesses. A titre d'exemple, l'insuffisante représentation au sein de l'éventail des entreprises industrielles des établissements dits de taille intermédiaire (ETI), constat opéré de façon récurrente par les analystes, est à l'origine par exemple d'une propension moindre à exporter et à déployer des capacités de recherche technologique dans le domaine industriel.

Une carte située en page suivante donne un aperçu de la présence et de la localisation en Basse-Normandie des établissements et entreprises industrielles comptant plus de 250 salariés.

Sur la base des fichiers INSEE-SIRENE, deux tableaux proposant une répartition des établissements industriels bas-normands selon les catégories de taille ont pu être

également réalisés pour les années 2003 et 2011. Il faut à ce propos signaler que les comparaisons entre ces deux années de référence apparaissent sujettes à caution en raison du nombre particulièrement important en 2011 d'établissements dont la taille n'a pu être identifiée avec la précision requise. En effet, alors qu'en 2003, la proportion d'établissements à taille non identifiée "n'était" que d'à peine 10 %, elle s'établissait à 48 % en 2011 ! L'irruption dans cet indicateur des établissements relevant de l'auto-entrepreneuriat semble avoir causé des difficultés d'appréciation statistique.

Pour ce motif, la seule comparaison fiable ne peut être effectuée que sur le volant des établissements de tailles moyennes et grandes, en l'occurrence ceux de plus de 10 salariés.



En valeur absolue, le nombre d'établissements industriels (à taille identifiée et non identifiée) s'élevait en Basse-Normandie à 6 695 en 2003 et à 6 876 en 2011, soit une progression de 2,7 %. Compte tenu de l'effet amplificateur de l'auto-entrepreneuriat, cette évolution favorable doit être considérée avec précaution. En

effet, si l'on opère une comparaison sur la base des seuls établissements comptant plus de 10 salariés, données probablement non affectées par les effets statistiquement perturbateur de l'auto-entrepreneuriat, il n'est plus question de croissance du nombre d'établissements mais bien de baisse. Ainsi, serait-on passé de 1 305 établissements industriels de plus de 10 salariés en 2003 à 1 172 en 2011, soit - 10,2 %.

L'importance numérique des établissements industriels de petite taille est par ailleurs corroborée par des indicateurs statistiques issus de l'exploitation des répertoires des métiers. Ainsi, en 2010, le secteur de l'artisanat comptait en région plus de 3 300 entreprises dites de production et relevant principalement du travail des métaux, du bois-ameublement et des activités de textile-confection.

Années	Nb d'ets industriels	Ets à taille identifiée	10-19 salariés	20-49 salariés	50-99 salariés	100 salariés et +
2003	6 695	6 067	467 (7,0 %)	467 (7,0 %)	188 (2,8 %)	183 (2,7 %)
2011	6 876	3 937	447 (6,5 %)	395 (5,7 %)	160 (2,3 %)	170 (2,5 %)
2011 France	311 712	150 008	(6,7 %)	(5,1 %)	(1,9 %)	(1,9 %)

Répartition par taille des établissements industriels en Basse-Normandie en 2003 et 2011

Source : INSEE - SIRENE

Ce tableau permet de réaliser quelques comparaisons avec le niveau national. Il semble tout d'abord que la Basse-Normandie offre une répartition des établissements industriels relativement proche de celle observée au niveau national. Elle présenterait même en 2011 des proportions d'établissements de plus de 10 salariés supérieures à celles comptabilisées en France métropolitaine. Ainsi, 17,0 % des unités industrielles présentes en Basse-Normandie emploieraient plus de 10 salariés contre 15,6 % en France.

Néanmoins et ces quelques données le montrent, les établissements industriels comptant plus de 50 salariés, c'est-à-dire ceux pouvant disposer d'un encadrement, de personnels dédiés à l'exportation, à des actions de recherche-développement et pouvant susciter sur leur territoire d'implantation des effets d'entraînement demeurent dans l'absolu peu nombreux. Ils seraient en Basse-Normandie à peine supérieurs à 300.

Une autre approche, sur la base du croisement nombre d'établissements/effectifs salariés, vient corroborer les commentaires précédents. Le tableau ci-dessous propose à ce propos une comparaison interrégionale y compris avec des données relatives à la France métropolitaine. Il apparaît ainsi qu'en Basse-Normandie les établissements industriels employant moins de 20 salariés (soit 91 % de la totalité des établissements) employaient en 2010 seulement 16,3 % des salariés. Inversement, ceux de plus de 50 salariés (4 % des établissements) concentraient 67,8 % des salariés comptabilisés dans l'industrie.

Régions	- 10 salariés		10-19 salariés		20-49 salariés		50-99 salariés		100 salariés et +	
	Nb étés	Nb salariés	Nb étés	Nb salariés	Nb étés	Nb salariés	Nb étés	Nb salariés	Nb étés	Nb salariés
B-Normandie	85,6 %	10,9 %	5,4 %	6,9 %	5,0 %	14,4 %	2,0 %	13,1 %	2,0 %	54,7 %
Bretagne	85,6 %	11,7 %	5,8 %	7,9 %	4,7 %	14,7 %	1,9 %	12,7 %	2,0 %	53,0 %
H-Normandie	81,8 %	8,7 %	7,0 %	6,2 %	6,1 %	12,5 %	2,1 %	9,9 %	3,0 %	62,7 %
Pays de la Loire	82,7 %	9,6 %	6,6 %	7,2 %	5,6 %	14,0 %	2,5 %	14,2 %	2,6 %	55,0 %
France	86,6 %	12,1 %	5,6 %	8,2 %	4,4 %	14,7 %	1,7 %	12,7 %	1,7 %	52,3 %

**Répartition effectifs/nombre d'établissements de l'industrie en Basse-Normandie,  
dans quelques régions voisines et en France en 2010**

*Source : INSEE - CLAP d'après SIRENE et DADS (connaissance locale de l'appareil productif)*

Les comparaisons effectuées dans ce même tableau avec les régions voisines ne font pas apparaître de différences notables. Toutefois, l'emploi semble plus concentré dans les grandes entreprises (+50 salariés) en Basse-Normandie qu'en France métropolitaine, soit 67,8 % contre 65,0 %. Il en est de même dans les Pays de la Loire (69,2 %) et surtout en Haute-Normandie avec 72,6 % des effectifs présents dans les établissements concernés.

### II.3. TAUX DE CREATION ET DE SURVIE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Le taux de survie constitue en soi un indicateur intéressant témoignant à la fois du renouvellement du tissu économique, de la vitalité des entreprises et sans doute de l'efficacité des dispositifs d'accompagnement déployés au profit des porteurs de projets.

Calculé à partir de l'exploitation de la source SIRENE, cet indicateur établit que sur 274 entreprises créées en 2006 dans le domaine industriel, 63 % d'entre elles (173) étaient toujours en activité en 2011. Par comparaison, le taux de survie constaté en France métropolitaine sur un laps de temps identique était de 60 %. Cette légère différence favorable à la Basse-Normandie ne peut susciter de commentaires comparatifs. Sur la base de ce chiffre de création, deux commentaires peuvent être formulés. D'une part, le taux de création est de 4 % et, d'autre part, l'instauration de l'auto-entrepreneuriat pour les années à venir pourrait significativement modifier ce ratio du fait du turn over important affectant ce type de création.

Au plan détaillé, c'est-à-dire par secteurs d'activité, il apparaît qu'au plan régional c'est le secteur des autres industries manufacturières (réparations et installations de machines et d'équipements) qui est à l'origine du plus grand nombre de créations, à savoir 92 avec un taux de survie à cinq ans de 71 %. Il est suivi par le domaine agro-alimentaire avec 72 créations avec un taux de survie de 54 %.

Au plan départemental, le taux de survie moyen constaté dans la Calvados est de 66 %, de 56 % dans la Manche et de 65 % dans l'Orne.

### II.4. LA CREATION DE VALEUR AJOUTEE PAR L'INDUSTRIE REGIONALE

La création de valeur ajoutée est un autre indicateur permettant de caractériser l'industrie bas-normande. Pour mémoire, la valeur ajoutée correspond à la différence entre la valeur des biens ou services produits par une entreprise ou une branche et

celle des biens et services utilisés pour la production dite des consommations intermédiaires<sup>22</sup>.

La valeur ajoutée engendrée par la Basse-Normandie représentait en 2009 selon l'INSEE 1,8 % de celle comptabilisée en France métropolitaine. La valeur ajoutée régionale d'origine industrielle représentait à cette même date pour ce qui la concerne 2,08 % de la valeur ajoutée produite en France. Sous une présentation différente, l'industrie bas-normande est à l'origine de 14,9 % de la valeur ajoutée régionale totale contre 12,9 % en France.

2009 (en millions d'euros)	Valeur ajoutée totale	Industrie	Industries extractives énergie	Fabrication produits et denrées alimentaires	Fabrication équipement électrique et machine	Fabrication matériel de transport	Autres produits industriels
Basse- Normandie	30 179	4 499 (14,9 %)	659 (14,6 %)	1 057 (23,5 %)	358 (8,0 %)	396 (8,8 %)	2 028 (45,1 %)
France métropolitaine	1 673 227	215 405 (12,9 %)	39 768 (18,5 %)	31 560 (14,7 %)	25 189 (11,7 %)	16 284 (7,6 %)	101 697 (47,2 %)

Valeur ajoutée du secteur industriel en 2009 en Basse-Normandie et en France

Source : INSEE

Les activités de fabrications agro-alimentaires sont les principaux vecteurs régionaux de création de valeur ajoutée avec 23,5 % du total. Viennent ensuite l'énergie (14,6 %), la fabrication de matériel de transport (8,8 %) et la fabrication d'équipements électriques et de machines (8,0 %). Comme le montre le tableau ci-dessus, cette partition est assez différente de celle observée en France où, notamment, le secteur agro-alimentaire n'occupe pas la première place. D'une manière générale, il convient de signaler que les activités de fabrication de matériels de transport voient sans doute leur poids minoré du fait notamment de la difficulté qu'il y a à répartir la valeur ajoutée créée par les activités de sous-traitance qui participent de façon variable à ce type de production. Ce qui n'est pas le cas pour les activités agro-alimentaires au sein desquelles la constitution de la valeur ajoutée est beaucoup plus concentrée. Corrélativement, la catégorie incluant la production d'autres produits industriels représente 45 % de la totalité de la valeur ajoutée ce qui illustre bien la difficulté qu'il y a à segmenter précisément certaines productions industrielles.

Il n'est pas hélas possible de compléter l'approche valeur ajoutée par le recours à un indicateur exprimant l'importance de l'effort d'investissement. Depuis 2007, le SESSI n'élabore plus cette donnée pourtant utile. Pour les besoins de ce rapport, seules les mesures réalisées par la Banque de France sur la base d'un échantillon représentatif d'entreprises industrielles<sup>23</sup> autorisent une approche de ce type mais de façon approximative. Il en ressort qu'entre 2007 et 2011, l'investissement industriel en Basse-Normandie a connu des hauts et des bas pour globalement rester pratiquement de niveau sur la période. Pour illustrer cette affirmation, en 2009 et 2010,

<sup>22</sup> Le Produit Intérieur Brut (PIB) correspond à ce que produit l'économie d'un pays. Il est égal à la somme des valeurs ajoutées brutes augmentées des impôts sur les produits (TVA, droits de douanes, taxes spécifiques...) moins les subventions sur les produits.

<sup>23</sup> Cette mesure est opérée annuellement par la Banque de France pour la Basse-Normandie. Elle repose sur un échantillon d'entreprises représentant de l'ordre de 65 % des effectifs totaux de l'industrie en région.

l'investissement industriel a connu au plan régional une diminution respectivement de 6,4 % et de 19,7 % et un regain de 9,6 % en 2011 et de 7,0 % en 2012. Au plan sectoriel, le secteur agro-alimentaire, par exemple, a vu ses investissements décroître de 35,4 % en 2009 puis reprendre en 2010 (+ 1,2 %) et en 2011 (+ 4,5 %) pour décliner à nouveau en 2012 de 7,1 %<sup>24</sup>.

## **II.5. L'INDUSTRIE, UN SECTEUR PREDOMINANT DANS LES EXPORTATIONS REGIONALES**

Selon les données fournies par l'administration des douanes, les exportations régionales en 2010 s'élevaient à 3 782 millions d'euros dont plus des 3/4 étaient imputables aux activités industrielles. De façon détaillée, c'est le domaine agro-alimentaire qui constitue le principal secteur d'exportation avec pour cette même année un total supérieur à 1 milliard d'euros (1 012 millions d'euros). Il faut souligner à cet égard que les exportations agro-alimentaires bas-normandes pèsent en la matière presque 3 % des exportations nationales. Viennent ensuite les équipements mécaniques - matériel électrique, électronique et informatique pour 874 millions d'euros (1,2 % du total français) ; puis il faut citer les exportations de matériel de transport (474 millions d'euros), les produits chimiques - parfums - cosmétiques pour 233 millions d'euros et enfin les produits métallurgiques et métalliques pour 219 millions d'euros.

Comme ces quelques données chiffrées tendent à le démontrer, il semble que les statistiques douanières peinent à prendre en compte l'exacte réalité des activités de sous-traitance notamment dans le domaine automobile. Autrement dit, ces statistiques minorent l'importance des exportations en particulier dans le domaine automobile.

## **II.6. DEGRES D'AUTONOMIE REGIONALE ET DE DEPENDANCE DE L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE**

Toujours selon l'exploitation des données INSEE-SIRENE, il est possible d'identifier les degrés de dépendance et d'autonomie de l'industrie bas-normande. Cette analyse est effectuée sur la base de la localisation des sièges sociaux des entreprises et établissements en dépendant. Cet indicateur est particulièrement intéressant dans la mesure où il permet d'apprécier le degré relatif de fragilité d'une économie. De la sorte, plus les lieux de décisions sont éloignés plus l'exposition d'une activité aux aléas économiques est généralement grande. De surcroît, cet éloignement des lieux de décisions s'accompagne assez souvent d'un autre éloignement, à savoir celui des services stratégiques, en particulier les services commerciaux et de recherche-développement. Consécutivement, plus le degré d'autonomie est bas, plus la région concernée est majoritairement dotée de sites de production lesquels peuvent plus facilement faire l'objet de mesures de compression des personnels du fait d'une productivité accrue, d'une baisse des marchés ou pire de délocalisation.

---

<sup>24</sup> Les données relatives aux autres secteurs industriels sont consultables dans les bilans annuels établis par la Banque de France et figurent par ailleurs dans les rapports réalisés annuellement par le CESER de Basse-Normandie relatifs à la "Situation économique et de l'emploi".

2011	Nb total d'êts	Nb d'êts dt le siège est en B-Ndie	Sièges en Ile de France	Sièges en H-Ndie	Sièges en Rhône-Alpes	Sièges en Bretagne	Sièges en Pays de la Loire
Nb d'êts	6 876	6 075	516	52	30	38	48
Nb de salariés	87 634 (100, %)	53 801 (61,4 %)	25 240 (28,8 %)	846 (0,9 %)	3 267 (3,7 %)	1 157 (1,3 %)	1 271 (1,5 %)

**Nombre d'établissements et de salariés du secteur industriel en Basse-Normandie  
selon la localisation de leur siège social en 2011**

*Source : INSEE - SIRENE*

Les tableaux situés ci-dessus et ci-dessous précisent cet indicateur pour la Basse-Normandie et pour les trois départements. Il apparaît ainsi que le taux de dépendance de l'industrie bas-normande est relativement élevé puisqu'en 2011 près de 39 % des effectifs des établissements industriels régionaux dépendaient de centres de décisions extérieurs, d'ailleurs majoritairement franciliens. Il faut à ce propos signaler que, statistiquement, les sièges localisés en Ile-de-France incorporent ceux de nature étrangère. Il est cependant possible de disposer d'une évaluation du nombre d'établissements industriels caractérisés par une participation étrangère dans le capital supérieure à 50 %. Selon les données du SESSI pour l'année 2009, le nombre d'établissements industriels de ce type était pour la Basse-Normandie de 209 pour un effectif salarié concerné de 22 316 personnes. Ces données montrent qu'il s'agit d'établissements en général de tailles moyenne et supérieure.

Au plan départemental, c'est dans la Manche que le taux de dépendance est le plus élevé puisque près de 43 % des effectifs industriels dépendent d'un centre de décisions situé hors région. La présence de grands établissements comme DCNS, AREVA, EDF Flamanville, L. VUITTON, etc. explique en grande partie cette situation. Inversement, les activités industrielles présentes dans l'Orne affichent un degré de dépendance assez comparable à ceux constatés dans les régions voisines. A ce propos, il est de coutume de considérer qu'un taux élevé de dépendance constitue un facteur incontestable de fragilité. C'est sans doute exact mais il serait exagéré de donner à ce facteur un caractère absolu. L'évolution sur vingt ans des activités et des effectifs industriels dans le département de la Manche en administre la preuve contraire. En effet, l'évolution des effectifs des activités industrielles dans ce département s'est révélée sur les vingt dernières années, nettement moins défavorable qu'ailleurs en Basse-Normandie. Cette observation tend à prouver que le type d'activités industrielles déployé est sans doute plus encore un facteur de fragilité, notamment compte tenu du degré d'exposition à la concurrence ou encore des retournements technologiques tels qu'ils se produisent de façon assez régulière.

A cet égard, certaines activités industrielles reposent sur des produits ou plutôt des productions dont le cycle de vie est élevé. Ainsi, une production d'énergie (telle par exemple qu'à la centrale nucléaire de Flamanville) assure une durée d'activité longue que peu d'événements économiques peuvent remettre en cause. En revanche, la fabrication d'autres produits (ceux relevant de l'électricité ou de l'électronique) connaissent des durées de vie de plus en plus brèves, induisant de la sorte des remises en cause de sites de production inattendues voire parfois très brutales.

	Effectifs salariés totaux	Taux de dépendance	Taux de dépendance vis-à-vis de l'Île de France
<b>Basse-Normandie</b>	<b>87 634</b>	<b>38,6 %</b>	<b>28,8 %</b>
Calvados	36 421	39,0 %	27,0 %
Manche	30 358	42,7 %	35,5 %
Orne	20 855	32,3 %	22,1 %

Niveau de dépendance des entreprises bas-normandes en 2011

Source : INSEE - SIRENE

Un troisième tableau ci-après précise à ce sujet les degrés de dépendance observés dans des régions comme la Bretagne, les Pays de Loire, le Centre et la Haute-Normandie. Il permet d'observer que si le degré de dépendance est certainement tributaire des types d'activité pratiquées il dépend également de la proximité de l'Île-de-France. En ce sens, les régions Centre et Haute-Normandie présentent des taux de dépendance significativement supérieurs à ceux observés en Bretagne et Pays de Loire. Toutefois, pour ces deux dernières régions, il convient de préciser que l'importance des activités agro-alimentaires, induisant souvent une plus grande proximité, constitue un facteur d'explication à prendre en considération.

	Effectifs dépendant de sièges extra-régionaux	Taux de dépendance	Taux de dépendance vis-à-vis de l'Île de France
Basse-Normandie	33 833	38,6 %	28,8 %
Bretagne	37 691	22,1 %	15,6 %
Centre	58 002	37,1 %	29,1 %
Haute-Normandie	55 890	46,4 %	39,2 %
Pays de la Loire	64 017	26,4 %	17,0 %

Taux de dépendance selon les régions

Source : INSEE-SIRENE

## II.7. LES NIVEAUX DE FORMATIONS PROPRES AUX ACTIFS DE L'INDUSTRIE

Toujours sur la base des données recueillies à l'occasion des recensements, il est possible d'évaluer les niveaux de formation des actifs du secteur industriel. En l'occurrence, le tableau ci-dessous opère une comparaison, sur des bases simplifiées, des niveaux de formation observés en Basse-Normandie et en France.

Tout d'abord et dans l'absolu, la part d'actifs faiblement diplômés ou non diplômés reste considérable dans les activités industrielles bas-normandes. Ainsi, en 2009, plus de la moitié des salariés en poste avaient un niveau de diplôme inférieur ou égal au niveau V (soit de niveaux CAP ou BEP). Autrement exprimé, moins de 20 % des intéressés possédaient un diplôme supérieur au baccalauréat. Ce constat est opéré de façon beaucoup plus approfondie dans le rapport du CESER d'octobre 2013 intitulé "Pour une évolution maîtrisée des compétences et des qualifications dans l'industrie de demain en Basse-Normandie".

Même si en dix ans, une amélioration significative a été observée, cet indicateur étant passé de 89 % à 81 % de la totalité des actifs concernés, il n'en reste pas moins qu'il témoigne d'un niveau de formation et consécutivement de qualification nettement inférieur aux moyennes nationales. Ceci signifie que malgré les efforts accomplis par l'ensemble des acteurs (actifs du secteur, professions et pouvoirs publics), le différentiel demeure. Les raisons de cet état de fait apparaissent multifactorielles : des secteurs industriels régionaux moins exigeants en qualification, des activités principalement axées sur la fabrication et dotée d'une faible part de conception, un niveau de formation générale de la population bas-normande encore insuffisant...

Il convient cependant de signaler que cette estimation des niveaux de formation est globale et qu'en conséquence elle mêle actifs de l'industrie exerçant des métiers industriels et actifs exerçant des fonctions de nature tertiaire dans le cadre d'établissements industriels.

Industrie	1999		2009	
	Basse-Normandie	France	Basse-Normandie	France
Aucun diplôme	17,0 %	15,0 %	14,5 %	13,0 %
Diplôme inférieur ou égal au bac	71,9 %	67,5 %	66,5 %	60,3 %
Diplôme supérieur au bac (bac + 2 minimum)	11,1 %	17,5 %	19,0 %	26,7 %

Niveau de diplôme parmi les actifs de l'industrie en France et en Basse-Normandie en 1999 et 2009  
Source : INSEE

Non seulement les efforts d'amélioration réalisés ne se traduisent pas par un rattrapage mais encore observe-t-on au contraire un accroissement de l'écart de niveau moyen de formation séparant les actifs de l'industrie bas-normande de ceux de l'industrie française. Ainsi, loin de se combler, cette différence tend à s'accroître pour ce qui concerne notamment la détention des diplômes supérieurs au baccalauréat. De la sorte, entre 1999 et 2009, la population des actifs de l'industrie bas-normande titulaires d'un bac + 2 (au minimum) a crû de 7,9 points tandis qu'au plan national elle augmentait de 9,2 points.

Cette estimation du niveau de formation des salariés de l'industrie donne le sentiment de la nécessité d'accomplir de significatifs progrès et donc de poursuivre les efforts déjà entrepris.

Pour autant, une approche plus fine, sur la base des familles de métiers (en l'occurrence, sur la base unique des emplois strictement de nature industrielle), offre un portrait moins préoccupant dans sa tonalité. En effet, si l'on observe les qualifications selon les tranches d'âge, il apparaît que chez les moins de 30 ans<sup>25</sup>, les niveaux constatés sont en nette élévation. Ainsi, dans l'agro-alimentaire, un glissement des niveaux VI et V bis vers les niveaux V et IV est manifeste. Il en va de même dans les industries du bois, de l'ameublement, du papier et du carton mais avec un glissement vers le niveau IV. Enfin, dans la chimie, la plasturgie et la biologie,

<sup>25</sup> Sur la base d'analyses opérées par l'ERREFOM et voir à ce sujet l'étude parallèle menée par le CESER intitulée "Pour l'évolution maîtrisée des emplois et des qualifications de demain en Basse-Normandie".

l'évolution va dans le sens d'une présence affirmée des niveaux bac et bac +. De surcroît, si ces différents indicateurs valent pour l'appréciation des niveaux formation au sens académique du terme, ils ne prennent cependant pas en compte les efforts constants accomplis par les entreprises et leurs salariés au titre de la formation continue. En effet, tout équipement et tout process nouveaux de production induisent nécessairement une formation d'accompagnement. Dès lors, cette formation donne aux salariés concernés des compétences nouvelles même si ces dernières ne sont pas concrétisées par l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification officielle.

## II.8. LES NIVEAUX DE REMUNERATION

Tirées des Données Annuelles de Données Sociales (DADS), les informations relatives aux salaires et rémunérations versés dans l'industrie établissent pour la Basse-Normandie une moyenne annuelle de salaire pour un équivalent temps plein de 24 050 euros en 2011 à comparer à la moyenne régionale globale qui est proche de 22 000 euros.

Toutefois, on observe d'importantes variations suivant les secteurs, certains secteurs servant des rémunérations significativement supérieures à la moyenne régionale de l'ensemble des activités industrielles.

Il en va ainsi de l'industrie pharmaceutique, de la métallurgie, de la fabrication de produits électronique et informatique et de la production d'énergie. Il s'agit en l'occurrence de secteurs caractérisés soit par des conventions collectives plutôt favorables, soit par la présence d'emplois d'encadrement et intermédiaires en nombre conséquent.

En revanche, il est des secteurs dispensant des salaires en moyenne moins élevés. C'est le cas du bois-papier-imprimerie, de l'agro-alimentaire et du textile-habillement-cuir. Ces secteurs sont caractérisés par l'existence d'un nombre considérable d'emplois de faible qualification, ces derniers tirant à la baisse les moyennes de salaires observées.

Salaires moyens 2010	Hommes	Femmes	Ensemble B-Ndie	France
Tous secteurs d'activités	25 375	20 380	24 050	27 321
Chefs d'entreprises	73 912	47 080	70 672	72 322
Cadres	47 420	37 998	45 665	50 197
Professions intermédiaires	28 718	24 911	27 926	28 839
Employés	21 930	18 423	19 235	20 184
Ouvriers qualifiés	21 515	18 491	20 972	21 525
Ouvriers non qualifiés	17 783	16 840	17 450	18 326

Eventail des salaires versés dans l'industrie en Basse-Normandie et en France par catégories socio-professionnelles en 2010

Source : INSEE - DADS

Salaires moyens annuels	Chefs d'entreprises	Cadres	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés
Industries extractives	-	52 952	26 579	20 029	20 625	19 669
Agro-alimentaire	74 758	43 426	27 347	16 062	20 321	16 249
Textile-habillement-cuir	74 452	43 253	24 288	19 400	16 533	15 729
Bois-papier-imprimerie	65 975	42 204	26 195	20 352	19 747	17 072
Industries chimiques	81 396	46 473	26 290	19 483	19 710	17 259
Industrie pharmaceutique	168 933	45 431	27 860	22 105	23 471	22 715
Caoutchouc-plastiques	72 610	44 856	26 162	19 811	19 931	17 717
Métallurgie	68 120	46 827	31 328	24 209	22 908	18 481
Fabrication de produits électroniques et informatiques	64 575	49 380	25 763	19 601	18 574	17 152
Fabrication d'équipements électriques	132 487	44 789	25 512	21 147	22 277	17 780
Fabrication de machines et équipements	63 139	43 585	26 294	21 073	21 371	18 089
Fabrication de matériel de transport	106 954	45 129	27 450	21 614	22 424	19 565
Autres industries manufacturières	55 833	40 802	24 884	19 932	21 001	17 500
Production et distribution électricité, gaz	-	54 215	20 333	23 680	21 974	15 340
Production et distribution d'eau	59 462	40 813	26 788	18 878	20 314	18 358
<b>Moyennes</b>	<b>73 920</b>	<b>47 420</b>	<b>28 718</b>	<b>21 930</b>	<b>21 515</b>	<b>17 783</b>

Rémunération moyenne par secteurs industriels en 2011

Source : INSEE - DADS

Le tableau en page précédente propose, pour l'année 2010, un aperçu des moyennes de salaires versés en Basse-Normandie dans l'industrie selon la catégorie socio-professionnelle, pour les hommes et les femmes. On observera que la différence entre salaires versés en moyenne aux femmes et aux hommes est de 20 %, constat par ailleurs opérés au niveau national.

La comparaison avec les moyennes nationales est défavorable à la région pour toutes les catégories concernées. Il faut préciser à ce propos que l'incorporation à ces moyennes de l'Île-de-France "tire" vers le haut lesdites moyennes.

Ainsi et globalement, les salaires versés en Basse-Normandie sont inférieurs de 3 à 10 % par rapport à ceux délivrés en France métropolitaine. La différence est marquante pour l'encadrement (- 9,9 %) ; elle l'est beaucoup moins pour les autres catégories socio-professionnelles : - 3,3 % pour les professions intermédiaires, - 2,6 % pour les ouvriers qualifiés, - 5,0 % pour les ouvriers non qualifiés.

La comparaison entre la France et la Basse-Normandie toutes catégories socio-professionnelles confondues établit une différence de salaire de 13,6 % en défaveur de la Basse-Normandie. Ce décalage est consécutif comme déjà précisé à la prise en compte de l'Île-de-France, à la présence en nombre d'activités délivrant en région des salaires en moyenne plus faibles (l'agro-alimentaire par exemple) et à une moindre représentation au sein des salariés des catégories socio-professionnelles élevées (cadres et agents de maîtrise). Cette dernière caractéristique découle d'une moindre présence dans les établissements industriels bas-normands d'activités stratégiques de type recherche-développement, commerce international, emplois liés à la présence d'un siège...



### III. FORCES ET FAIBLESSES DE L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE ET DE SON ENVIRONNEMENT

La deuxième partie de ce rapport a été consacrée à une présentation essentiellement quantitative de l'industrie bas-normande. Elle a d'emblée mis l'accent sur la diminution considérable et continue des effectifs de la plupart des secteurs d'activités. La présente troisième partie va plutôt se positionner sur le terrain qualitatif en mettant en évidence les forces et les faiblesses de l'industrie régionale à proprement parler. Cette même troisième partie opérera également un tour d'horizon des dispositifs d'accompagnement que les pouvoirs publics mettent en œuvre pour impulser en région le développement et l'évolution du secteur industriel. Il ne sera cependant pas procédé à un rappel et à une description desdits dispositifs, au demeurant fort nombreux. En revanche, leurs qualités et leur efficacité d'ensemble seront évoquées sur la base notamment des appréciations recueillies auprès d'un certain nombre d'observateurs et d'utilisateurs de ces dispositifs.

Les forces et les faiblesses de l'appareil industriel bas-normand procèdent naturellement de la nature même des secteurs d'activités présents en région, de leur degré d'exposition à la concurrence nationale et internationale et enfin de leur niveau d'innovation. Mais ils sont également tributaires de l'environnement économique, financier et réglementaire au sein duquel ils évoluent. Des choix au niveau européen ou encore national ont été en effet opérés, cela a été évoqué dans la première partie de ce document, qui ont placé les activités industrielles dans des conditions généralement plus défensives qu'offensives. A cet égard, les positions adoptées par l'Union Européenne, considérant notamment que les lois du marché se suffisent à elles-mêmes pour assurer une régulation économique satisfaisante et faute d'harmonisations fiscales sociales, ont placé les économies communautaires et notamment les activités industrielles dans des situations parfois délicates. Là où des barrières douanières ou des réglementations restrictives étaient et demeurent érigées par les pays concurrents soucieux de protéger certains secteurs de leurs économies, l'Union Européenne laissait et continue de maintenir, quant à elle, grand ouvert l'accès à ses marchés avec les effets déstructurants que l'on observe, en particulier dans le domaine industriel. Il convient toutefois de signaler que cette posture commence à connaître des inflexions ; ainsi, la Commission Européenne s'apprêterait, au moment où ce document est rédigé, à taxer plus significativement les importations (chinoises) de panneaux photovoltaïques<sup>26</sup>.

De cet environnement hostile et de cette concurrence exacerbée affectant l'industrie française, l'Europe n'est pas seule responsable. La France, pour ce qui la concerne, a également mis en œuvre des réglementations (en application de directives européennes ou de son propre chef) qui ont affecté la compétitivité des entreprises situées sur le territoire national. Le plus souvent, ces règles procèdent de bonnes intentions et constituent dans l'absolu des progrès (de nature sociale ou environnementale par exemple) mais elles présentent le plus souvent l'inconvénient, dans un contexte concurrentiel exacerbé, d'affaiblir la capacité des entreprises

---

<sup>26</sup> Courant mai 2013, la Commission Européenne a proposé une taxation de 47 % des importations chinoises concernées, ce pour combattre le dumping pratiqué par ce dernier pays sur ce type de produit.

françaises à résister aux offensives des entreprises étrangères ou à se positionner sur des marchés extérieurs de façon efficace. Conscient de cette difficulté, le Gouvernement entend lancer un mouvement favorable à une simplification et à un allègement des réglementations<sup>27</sup>.

Il serait cependant réducteur d'imputer à ces facteurs d'ordre réglementaire la seule et unique responsabilité des difficultés aujourd'hui traversées par l'industrie française. L'absence, mainte fois dénoncée, d'une politique industrielle nationale digne de ce nom, ambitieuse, durable, dotée des moyens nécessaires, contribue aussi à expliquer la situation industrielle actuelle. A cet égard, le rapport Gallois<sup>28</sup>, déjà évoqué dans ce document, opère une analyse détaillée et réaliste des maux dont souffre l'industrie française et plus largement l'économie nationale

De ces quelques propos, volontairement dépourvus d'aménité, il apparaît que le contexte, soit-il européen ou national, pèse lourdement sur la situation des secteurs et des entreprises industrielles. On peut même affirmer que la responsabilité de cet environnement est pour beaucoup dans les difficultés aujourd'hui affrontées par l'industrie. Dès lors, les marges de manœuvres disponibles au niveau des territoires apparaissent faibles ou ne permettent que difficilement d'inverser les tendances actuelles.

Cette analyse globale des maux dont souffrent en général les activités industrielles françaises n'exonère cependant pas d'une réflexion et d'une analyse plus régionale prenant successivement en compte :

- le contexte bas-normand en termes d'avantages et d'inconvénients globaux ;
- les secteurs industriels régionaux, du moins les plus importants, en termes de forces et de faiblesses ;
- la qualité et l'efficacité relative des politiques, des dispositifs et des structures déployés en faveur du développement économique et en particulier industriel.

### **III.1. DES ATOUTS ET DES HANDICAPS GENERAUX POUVANT RETENTIR SUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL BAS-NORMAND**

Il n'est pas question dans cette partie du rapport du CESER de procéder à une analyse détaillée du contexte régional comme cela pourrait, par exemple, être réalisé dans un Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) ou, plus récemment encore, dans un diagnostic territorial stratégique<sup>29</sup>. Tout au plus seront abordés à ce moment du rapport les principaux constats et facteurs, favorables ou défavorables, qui caractérisent la Basse-Normandie et qui sont de nature à retentir positivement ou négativement sur son développement économique et plus particulièrement industriel.

---

<sup>27</sup> Voir à ce propos le rapport relatif à la lutte contre l'inflation normative de MM. Lambert et Boulard.

<sup>28</sup> Ce rapport est dans la continuité des réflexions menées au plus haut niveau sur la compétitivité française. Ainsi, le Rapport Attali et plus anciennement encore le rapport commis en 2004 par Michel Camdessus intitulé "Le sursaut, vers une nouvelle croissance pour la France", auquel participait d'ailleurs Louis Gallois, brosaient des diagnostics historiquement comparables des maux dont souffre l'économie nationale et proposaient des solutions procédant globalement des mêmes approches.

<sup>29</sup> Juin 2013. Diagnostic établi à la demande de la Préfecture de Région, préalable à l'élaboration des programmes européens 2014-2020, par le cabinet Ernst & Young.

Au préalable, il est indispensable de souligner que, de par ses caractéristiques structurelles propres, en l'occurrence une indéniable importance des activités primaires (agriculture, pêche et conchyliculture) et secondaires (BTP et une industrie plutôt traditionnelle) et corrélativement une faiblesse tertiaire, la Basse-Normandie est plus encore exposée aux concurrences et aux difficultés de réorientation de son économie.

Il faut tout d'abord évoquer plusieurs **facteurs de nature immatérielle**, certains positifs, d'autres de nature à handicaper le développement régional.

Le premier d'entre eux a trait au vocabulaire même de (Basse) Normandie. Ce nom est connu et même reconnu au-delà des frontières régionales et nationales. Pour autant, s'il est constitutif d'une réelle notoriété, il n'est pas à proprement parler porteur d'une image globalement favorable, tout du moins en ce qui concerne les problématiques de développement économique en général et industriel en particulier. Il évoque ainsi plus un patrimoine historique et une terre d'aménités qu'un territoire de développement avec des activités économiques dynamiques, des secteurs de recherche de pointe, des entreprises leaders... A certains égards, la notoriété du nom de Normandie est même à double tranchant. En l'occurrence, le fait de posséder un nom juridiquement protégé entrave son utilisation à des fins génériques. Il est ainsi impossible d'apposer la mention "fabriqué en Normandie" contrairement à la Bretagne qui a largement tiré parti de son nom en l'utilisant de la sorte.

Consécutivement se pose la question de l'attractivité régionale. Plus ou moins grande, elle constitue la résultante d'un ensemble de facteurs, certains favorables, d'autres défavorables. Si en Basse-Normandie, elle est patente pour certaines activités comme le tourisme et la villégiature, elle est faible pour d'autres. Plus globalement, on peut affirmer que la Basse-Normandie souffre d'un déficit d'attractivité, du moins pour certaines formes d'activités. Pour s'en convaincre, il n'est que d'observer les problèmes de recrutement de cadres que rencontrent les entreprises, quelque soit leur secteur d'activité. Cette difficulté n'est pas propre à l'économie ; elle affecte également, et ce n'est qu'un exemple, le recrutement de personnels de santé comme les médecins soit en exercice libéral, soit dans un cadre hospitalier. Ce déficit d'attractivité concerne enfin, et c'est particulièrement préoccupant, la jeunesse, les étudiants les plus prometteurs<sup>30</sup> ou les plus diplômés quittant prématurément la région.

En revanche, la Basse-Normandie peut s'enorgueillir d'une incontestable qualité de vie. Il s'agit d'un atout indéniable, notamment pour une région située à proximité de l'Île-de-France. Cette qualité de vie ne constitue toutefois un avantage décisif que si elle est conjuguée avec la reconnaissance d'un certain dynamisme sinon elle n'a et n'aura véritablement d'attrait que pour les générations arrivant à la fin de leur vie professionnelle.

L'existence en région d'un nombre, hélas, élevé de conventions et autres dispositifs de revitalisation et leur dissémination territoriale permet plus aisément de disposer de fonds pour entreprendre des opérations de mutation et de (re)conversion.

---

<sup>30</sup> Voir à ce propos la récente étude du CESER sur les trajectoires des jeunes bas-normands (décembre 2012, rapporteur Bertrand Madelaine) mettant en évidence la migration immédiate de plus de la moitié des jeunes bacheliers titulaires d'une mention très bien.

A l'heure où l'argent public est plus difficile à mobiliser, cette particularité apparaît devoir être considérée comme un atout à ne pas négliger.

Le professionnalisme des femmes et des hommes constitue une autre spécificité positive du secteur industriel régional. Cet atout est reconnu par les dirigeants d'entreprises habitués aux benchmarking internationaux de compétences et d'efficience. De surcroît, l'attachement fort de la main d'œuvre au territoire permet aux industriels d'investir sur ce facteur dans une dimension de long terme.

Enfin, dernier facteur immatériel notable, la propension réelle à commémorer les événements industriels douloureux : Unimétal, Moulinex... s'il est vrai que chacun de ces événements a bouleversé des vies, des familles, interrompu des projets personnels, déterminé des reconversions difficiles, il faut cependant admettre que le rappel récurrent de ces épisodes détermine une image globalement négative de l'industrie régionale et affecte tout aussi négativement l'intérêt que pourraient manifester les jeunes pour les métiers qu'elle propose.

**D'autres facteurs, ceux-là plus concrets**, contribuent ou au contraire pèsent sur le développement économique et notamment industriel de la Basse-Normandie.

Tout d'abord, la localisation géographique de la Basse-Normandie est constitutive d'une façon générale d'un certain nombre d'avantages. En l'occurrence, la proximité de l'agglomération parisienne et de l'Ile-de-France sont à verser au rang des atouts, surtout si le projet d'Axe Seine connaît rapidement une concrétisation. Cependant, il faut convenir du fait que cette proximité nuit à la présence de sièges sociaux et plus généralement de fonctions tertiaires supérieures, soit au sein des entreprises, soit à l'extérieur sous la forme de services haut de gamme avec en particulier une carence relative en activités de conseil. La Basse-Normandie, de par sa localisation, dispose également d'un littoral, donc de ressources naturelles et de sites favorisant la présence de ports de commerce et de services logistiques. Enfin, située à proximité des Iles Britanniques, la Basse-Normandie est une région frontalière ce qui en soi constitue un atout.

Au plan des communications, la Basse-Normandie dispose d'un réseau routier de qualité sauf en ce qui concerne quelques liaisons de nature interdépartementale qui pénalisent certains bassins industriels (en particulier la zone de Flers-Vire-Condé-sur-Noireau). Le réseau ferroviaire "intercités", quant à lui, est très négativement considéré. Faute notamment d'une ligne à grande vitesse (TGV et plus exactement LNPN<sup>31</sup>) l'unissant à Paris (et à l'aéroport international de Roissy et au réseau ferroviaire à grande vitesse interconnecté), il détermine un éloignement relatif de la Basse-Normandie, ce qui occasionne un handicap concurrentiel. De la sorte, Cherbourg se trouve à même distance horaire de Paris que Marseille !

Le réseau de télécommunications est plutôt favorablement dimensionné sauf toutefois dans le département de l'Orne pour ce qui relève du très haut débit. En soi, la persistance d'une telle situation obère les potentialités de développement ou de diversification des activités économiques de certaines zones de ce département.

Les entreprises bas-normandes disposent de structures d'accueil foncières et de potentialités importantes pour l'implantation d'industries et de parcs industriels. Sans pour autant plaider pour une poursuite irraisonnée des processus d'artificialisation des

---

<sup>31</sup> Ligne Nouvelle Paris-Normandie.

sols, il faut convenir que ce facteur constitue un atout incontestable surtout à l'heure ou de plus en plus d'activités, du fait de leur hybridation (entre production, services et logistique), exigent des surfaces d'activités considérables.

Il faut également constater l'absence en Basse-Normandie d'une grande métropole et plus largement d'un marché domestique de taille significative. Caen se situe ainsi au plan national au-delà du trentième rang en termes d'importance de son agglomération. Cette situation génère toute une série de handicaps dont certains ont été précédemment évoqués en particulier en termes de notoriété et d'attractivité. Il s'agit d'un état de fait auquel il semble difficile, même à long terme, de remédier. Même la constitution d'un ensemble métropolitain unissant les villes de Rouen, du Havre et de Caen, outre la difficulté d'y parvenir, n'apporterait que des solutions partielles aux problèmes de taille critique rencontrés par la capitale bas-normande.

L'appareil de formation initiale, continue et l'apprentissage présentent en Basse-Normandie une structuration plutôt satisfaisante. Néanmoins, trois caractéristiques affecte son efficacité : d'une part, une offre de formations supérieures de type écoles d'ingénieurs insuffisante et, d'autre part, une propension à délivrer des formations et des qualifications d'un niveau inférieur à la moyenne française quoique adaptées à la demande immédiate de l'économie régionale. Enfin, pour de multiples raisons, l'exode déjà souligné des jeunes dotés des potentiels universitaires les plus élevés qui n'est pas sans pénaliser à court et à moyen termes la Basse-Normandie.

La présence de plusieurs pôles de compétitivité (Hippolia, TES, Moveo, Valorial, Novalog) apparaît être un atout incontestable. Même si certains d'entre eux voient leur siège positionné dans des régions voisines, cet ensemble de pôles, dans des activités diversifiées, est de nature à favoriser le développement ou la venue d'activités susceptibles de générer de la croissance et des effets d'entraînement favorables à la région. Plus particulièrement, la présence du pôle TES (Transactions Electroniques Sécurisées) constitue sans nul doute un vecteur transversal de développement dont il est indispensable de tirer le maximum d'avantages.

### **III.2. L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE : UNE FORCE ECONOMIQUE EN PROIE A DES FRAGILITES CROISSANTES**

Pour qui observe l'industrie régionale sur un laps de temps étendu, force est de reconnaître que sa présence, son importance, plus généralement son impact déclinent avec une régularité préoccupante. Des ordres de grandeur ont été mentionnés dans la deuxième partie de ce document qui montrent que ses effectifs n'ont cessé de diminuer, que des établissements significatifs ont disparu<sup>32</sup>, et que des secteurs ont connu un étiolement considérable. Il faut à cet égard citer les activités de transformation de la viande et la confection de vêtements. Bien entendu, les conséquences quantitatives des processus d'externalisation et d'une productivité en progrès constants ne doivent pas être négligées mais, dans l'absolu, on ne peut contester son relatif déclin.

---

<sup>32</sup> Au moment où se document est rédigé, l'exemple de LUREM, entreprise spécialisée dans la fabrication de machines à travailler le bois et située à Domfront (Orne), vient corroborer cette affirmation. D'environ 500 emplois au début des années 1980, cette unité industrielle, après un long déclin fait de plans sociaux et de rachats successifs, vient de vendre à l'encan ses dernières machines et ses reliquats de stocks pour disparaître définitivement du paysage industriel régional.

Pour autant et par comparaison avec d'autres régions, l'industrie demeure en Basse-Normandie un secteur économique encore considérable, à l'origine directe d'environ un emploi sur six, doté de secteurs phares et d'entreprises aux effectifs importants (AREVA, Renault Trucks, PSA, DCNS...).

L'appréciation portée sur l'industrie bas-normande, en termes de forces et de faiblesses, procédera donc d'une double approche : d'une part, une évocation succincte car déjà réalisée précédemment de ses spécificités générales et, d'autre part, un regard porté sur les secteurs les plus emblématiques de l'économie industrielle régionale, en l'occurrence, l'agro-alimentaire, l'automobile, le nucléaire et les activités liées au travail des métaux. D'autres secteurs, moins quantitativement moins présents feront l'objet d'observations très condensées. Le fait de concentrer l'analyse sur ces quelques secteurs se justifie par leur "poids" économique incontestable et par leur faculté de susciter de l'activité dans un grand nombre d'activités et de secteurs périphériques, en d'autres termes par leur rayonnement et leur effet d'entraînement.

### III.2.1. Profil et caractéristiques générales de l'industrie bas-normande

Cette évocation du profil et des caractéristiques générales de l'industrie bas-normande sera succincte car elle s'inspire et synthétise pour l'essentiel des éléments déjà mentionnés dans la deuxième partie de ce rapport. Elle établit donc à grands traits une forme de fiche signalétique simplifiée des activités industrielles régionales et permet de souligner des particularités, certaines positives, d'autres plus préoccupantes.

Cette approche présente également l'avantage, en soulignant des aspects globaux, de traiter en quelque sorte par procuration des activités industrielles qui ne font pas l'objet dans ce rapport d'une analyse détaillée. En effet, il a été fait le choix de n'examiner en partie suivante (III.2.2.) que des secteurs majeurs comme le sont notamment l'agro-alimentaire, l'automobile, le nucléaire..., d'une part, pour des raisons de format de cette réflexion et, d'autre part, parce que les grands secteurs retenus ont, comme précédemment souligné, d'indéniables effets d'entraînement sur la plupart des autres secteurs de l'industrie régionale.

- **Des avantages globaux indéniables**

Au titre des avantages dont disposent les entreprises industrielles de la Basse-Normandie, il faut tout d'abord citer et souligner l'existence d'un large éventail de domaines d'activités. En l'occurrence, nombreux sont les secteurs d'activités présents en région. Certains sont très développés (agro-alimentaire, fabrication de moyens de transport...), d'autres le sont moins mais sont cependant constitués d'un nombre d'établissements et d'effectifs non négligeables. De surcroît, cette variété des secteurs permet de bénéficier des avantages de la transversalité des activités. On peut ainsi considérer favorablement le fait de voir se côtoyer sur un même territoire des entreprises agro-alimentaires et des entreprises travaillant dans la plasturgie. De même, la présence d'entreprises développant des technologies innovantes dans le domaine des matériaux est un atout si des synergies sont mises en œuvre par exemple avec le secteur automobile. Les exemples sont nombreux de ces transversalités existantes ou à développer. En cela, le fait de disposer d'une large palette d'activités,

de grappes d'activités, même si certaines sont quantitativement peu importantes, est un atout.

En contrepoint, cette diversité relative des activités signifie que l'économie industrielle régionale ne dispose pas de ce qu'il est convenu d'appeler des clusters, autrement dit de secteurs dotés d'une véritable force de frappe et capables d'effets d'entraînement et de leviers significatifs comme l'est par exemple en Midi-Pyrénées l'aéronautique. Toutefois, toute médaille ayant son revers, la présence d'un secteur dominant constitue en soi un facteur de fragilité ; les difficultés voire la disparition de ce dernier peuvent en effet occasionner des effets dévastateurs.

Une présence et une répartition sur le territoire encore perceptible des activités industrielles demeurent une caractéristique positive pour peu que les équipements de communications, de télécommunications et les services (aux entreprises et aux salariés) soient d'un niveau satisfaisant. Elles peuvent par ailleurs faciliter la constitution de réseaux formels et informels sur des bases territoriales pertinentes. Cette répartition territoriale avérée des établissements industriels participe grandement à l'aménagement du territoire régional. Mais cet aspect favorable de la présence industrielle est de plus en plus menacé par l'étiollement de certaines activités manufacturières traditionnelles et par les processus de concentration observés. Le récent rapport du CESER sur "l'avenir des villes moyennes dans le développement de la Basse-Normandie"<sup>33</sup> souligne le caractère préoccupant de cette tendance et ses conséquences destructurantes.

L'existence de pôles de compétitivité, déjà signalée, est un autre atout qu'il convient de souligner. La Basse-Normandie en compte ainsi deux pôles de dimension nationale, en l'occurrence les pôles TES (Transactions Electroniques Sécurisées) et HIPPOLIA (filiale équine). Leur présence est susceptible, surtout pour le premier cité, de consolider et de générer, de façon directe et indirecte, des activités de nature industrielle. En outre, la Basse-Normandie est partenaire de trois autres, voire de quatre autres pôles de compétitivité, en l'occurrence VALORIAL (activités agro-alimentaires), MOVEO (industrie automobile), le pôle Mer Bretagne et à titre très partiel NOVALOG (logistique).

- **Trois caractéristiques ambivalentes**

La localisation à proximité des grands marchés que sont l'Île-de-France, les Îles Britanniques, plus largement l'Europe du Nord doit être considérée positivement. De même, la présence immédiate du deuxième port français, le premier pour le trafic conteneurs, en l'occurrence Le Havre, est un véritable avantage direct (en particulier pour les entreprises industrielles exportatrices) et indirect (pour le développement de nouvelles activités logistiques et de nouveaux flux). Néanmoins, il faut reconnaître que les marchés ont de plus en plus tendance à s'orienter vers l'est, ce qui a pour effet de marginaliser quelque peu les activités économiques situées à l'ouest, de renchérir les coûts de transports et même de susciter des transferts d'activité<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> "L'avenir des villes moyennes dans le développement de la Basse-Normandie", rapporteur Daniel Guerreau - Décembre 2011.

<sup>34</sup> L'établissement Renault Trucks de Blainville sur Orne est aujourd'hui confronté à cette problématique.

Le nombre élevé de TPMI (Très Petites et Moyennes Industries) recensées sur le territoire régional peut également être apprécié de manière ambivalente. Ainsi la petitesse de leur taille peut être considérée comme un avantage dans la mesure où elle leur octroie une plus grande aptitude à la souplesse et à la réactivité dans leur fonctionnement. En revanche, elle peut les gêner pour accéder à l'exportation et peut les priver le plus souvent de la faculté à entretenir et à développer des capacités de veille technologique, de recherche et de développement et plus largement d'innovation. En outre, elles sont plus exposées que d'autres aux effets épuisants des lourdeurs et des complexités administratives et réglementaires. Pour ces raisons, elles peinent par exemple à connaître et à exploiter valablement les possibilités offertes par les aides et les dispositifs d'accompagnement mis en place par les pouvoirs publics.

La présence d'activités et d'établissements de sous-traitance est une autre caractéristique de l'industrie bas-normande qui présente à la fois des avantages et des inconvénients lesquels sont souvent inhérents aux pratiques qui régissent les relations entre donneurs d'ordres et établissements subordonnés. Si les rapports entre l'un et l'autre obéissent à une recherche mutuelle d'avantages (le gagnant-gagnant), la situation du sous-traitant peut évoluer dans le sens d'une montée en compétence et en compétitivité régulière, mutuellement profitable. Si au contraire, les relations sont placées sous une forme d'assujettissement au profit du seul donneur d'ordres se traduisant, par exemple, par la fixation de prix de revient les plus bas possibles, par une non prise en compte des coûts de financement des prototypes ou encore par un insuffisant portage à l'international<sup>35</sup>, alors les possibilités données aux sous-traitants d'évoluer favorablement restent limitées et scellent, d'une certaine manière, leurs potentiels d'évolution.

Certains sous-traitants présents en Basse-Normandie, notamment dans le secteur automobile, subissent plutôt au quotidien le second cas de figure que le premier. Ils cumulent alors le handicap d'un secteur en difficulté (l'automobile) et de relations contractuelles principalement basée sur l'exigence d'une production à un coût le plus bas possible.

- **Des faiblesses reconnues**

La première faiblesse qu'il convient de souligner tient dans la présence en région de secteurs industriels plus particulièrement exposés que d'autres à des concurrences internationales exacerbées. Ce facteur de fragilité, cela a été évoqué à plusieurs reprises, est dû soit à l'appartenance même à un secteur exposé (la confection par exemple), soit à la fabrication de produits dont le niveau de gamme ou le caractère "banal" au sens de peu innovant pénalise de facto l'entreprise qui les réalise. Le nombre des secteurs dits exposés est ainsi de plus en plus grand et inclus par exemple l'automobile et certains segments de la production agro-alimentaire. Voici une dizaine d'années encore, les entreprises françaises du secteur automobile ne devaient surtout affronter que la concurrence européenne, notamment dans les segments de basse et

---

<sup>35</sup> Voir à ce sujet l'enquête menée récemment par l'association Pacte-PME auprès de 1 500 entreprises. La question du portage à l'international se situe selon les entreprises interrogées au premier rang des préoccupations et des difficultés rencontrées. Les fournisseurs se plaignent également de devoir assumer trop souvent seuls le financement des développements et des expérimentations relatifs à un futur contrat et trop rares sont les grands groupes qui garantissent l'achat d'une première série de pièces si la PMI consent à développer le prototype.

moyenne gammes<sup>36</sup>. Aujourd'hui, elles sont confrontées à l'arrivée massive de véhicules est-asiatiques, à des prix particulièrement attractifs et, qui plus est, compétitifs sur le plan technologique, de la qualité et donc de la fiabilité.

Ces concurrences concernent désormais de plus en plus les domaines de la production agro-alimentaire. A titre d'exemple, il est possible de citer le secteur de la première transformation de la viande et plus particulièrement encore celui de l'abattage et de la première découpe de la viande de porc, l'Allemagne devenant en la matière de plus en plus compétitive<sup>37</sup>.

Evoquée précédemment, l'insuffisante présence des activités propres de recherche-développement est une autre caractéristique des entreprises industrielles régionales. Pour autant, il ne faut en faire une règle absolue et nombreuses sont les unités industrielles qui, à défaut de R&D, s'inscrivent dans des démarches d'innovation actives, le plus souvent de nature incrémentale<sup>38</sup>. A cette faiblesse correspond également un manque avéré en région de services de haut niveau aux entreprises, services susceptibles de les accompagner dans leurs efforts de croissance.

Le taux de dépendance élevé des établissements industriels régionaux est un autre facteur de fragilité et de soumission aux décisions stratégiques. En cela, la proximité de l'Ile-de-France constitue plutôt un élément défavorable. A certains égards, il convient de faire observer que cette dépendance est double. Elle est correspond d'une part à l'acceptation traditionnelle, à savoir celle de la localisation extrarégionale du siège de l'entreprise et, d'autre part au statut, fréquent en Basse-Normandie, de sous-traitant, cette dernière situation induisant à des niveaux variables une forme de dépendance.

La faiblesse du niveau d'investissement observée ces dernières années, quoique non spécifique à la Basse-Normandie, est un autre facteur de fragilité sur le long terme. Les bilans opérés annuellement par la Banque de France en attestent clairement. Les difficultés financières, l'atonie des marchés, l'absence de visibilité et de confiance expliquent peu ou prou la persistance de cet indicateur économique préoccupant. Toujours est-il qu'elle constitue pour l'avenir et en cas de rebond de la conjoncture un facteur de handicap.

L'insuffisance du taux d'encadrement observé dans les entreprises bas-normandes est une véritable faiblesse régionale depuis longtemps identifiée et soulignée. Elle concerne d'ailleurs tous les secteurs économiques dont l'industrie. Elle est la résultante de spécificités déjà évoquées dans ce document : petite taille des entreprises et établissements, activités de production dominantes et non adossées à des activités de recherche-développement, difficultés à recruter des cadres non pour des motifs salariaux mais bien plutôt d'attractivité régionale dans l'absolu faible difficultés également à trouver un emploi pour le conjoint, ce dernier appartenant le plus souvent à la même catégorie socioprofessionnelle.

La question de la faiblesse des fonds propres et la difficulté d'accéder au crédit sont deux autres facteurs de fragilité. Le premier est en quelque sorte un mal

---

<sup>36</sup> Concernant le haut de gamme, les constructeurs français sont de puis plusieurs décennies, malgré des tentatives répétées, incapables de concurrencer les fabrications notamment allemandes.

<sup>37</sup> En raison notamment du recours à une main d'œuvre sous-payée le plus souvent originaire de l'est de l'Europe.

<sup>38</sup> Par opposition à l'innovation de rupture.

endémique qui frappe depuis de nombreuses années les entreprises industrielles régionales, surtout si elles sont de petite taille. Cependant, la persistance de la crise économique rend ce paramètre d'autant plus handicapant qu'il rend plus difficile l'accès au crédit. Confrontée aux exigences d'une réglementation bancaire (Bâle III), plus sécuritaire qu'elle ne l'était auparavant, les entreprises industrielles souffrent de ce contexte de raréfaction de l'offre de crédit. Elles peinent par exemple dans l'agro-alimentaire à obtenir en montant suffisant des crédits de campagne pourtant indispensables à leurs activités courantes et le comportement parfois radical des assureurs crédit les fragilise durement. Dès lors, les conditions du crédit interentreprises sont de moins en moins favorables et ce malgré la loi dite LME<sup>39</sup> dont l'application s'est révélée en la matière de moins en moins efficace.

Le niveau perfectible de formation et de qualification des salariés des entreprises industrielles régionales est un dernier élément de handicap à souligner. Bien entendu, il correspond au niveau exigé pour mettre en œuvre les fabrications réalisées actuellement par les unités industrielles bas-normandes. Cependant, il peut être considéré comme un facteur de préoccupation dans la mesure où le niveau de formation initiale des salariés de l'industrie régionale, moins élevé qu'en moyenne nationale, constitue une forme de frein aux exigences inéluctables d'évolution, de mutation voire de reconversion.

D'une façon plus générale, la Basse-Normandie et par voie de conséquence son économie souffrent d'un capital en ressources humaines sans doute insuffisant, d'une part, pour disposer d'un appareil de recherche et d'appui à l'innovation efficace et, d'autre part, pour répondre aux besoins de recrutement et d'évolution des entreprises.

### **III.2.2. Forces et faiblesses des secteurs dominants de l'industrie bas-normande**

Après avoir évoqué de façon condensée les principales caractéristiques, favorables ou préoccupantes, qui marquent l'industrie bas-normande, il est intéressant de se pencher sur les secteurs les plus importants qui la structurent, en l'occurrence l'agro-alimentaire, l'automobile et le nucléaire. Le choix s'est porté prioritairement sur ces secteurs au sens où ils occupent d'eux-mêmes une place primordiale au sein de l'appareil de production industrielle régionale et qu'au surplus ils sont acheteurs ou donneurs d'ordres auprès d'un nombre considérable d'autres entreprises industrielles régionales.

- **Le secteur agro-alimentaire**

Premier secteur industriel régional, les activités agro-alimentaires procurent un emploi en Basse-Normandie à plus de 20 000 personnes (plus de 20 % des effectifs totaux employés dans l'industrie). Ce tissu industriel offre une grande diversité d'entreprises par la taille, par les activités représentées et par la localisation géographique à l'exception cependant du sud-est de l'Orne, territoire qui présente un moindre niveau de développement en la matière.

---

<sup>39</sup> Loi de Modernisation de l'Economie (LME) du 4 août 2008.

Structurellement, la filière agro-alimentaire bas-normande est principalement axée sur la transformation des matières premières produite localement (lait et viande soit 70 % du chiffre d'affaires de la filière). Elle est notamment la 1<sup>ère</sup> région française pour la production de beurre, de crème et de fromage au lait de vache<sup>40</sup>. Elle est également la deuxième région pour la production de crèmes, desserts lactés, matières grasses et poudres infantiles<sup>41</sup>. Une partie de ces produits transformés bénéficie de l'existence de signes distinctifs de qualité (AOC notamment). Il existe également des filières basées sur la transformation de la pomme, d'autres produisant des légumes de 4<sup>ème</sup> gamme (SOLECO<sup>42</sup>), des plats cuisinés, des produits traiteurs de la mer (Alliance Océane, Frial, Cuisimer...), des produits sucrés, de l'alimentation pour animaux de compagnie (Normandise...). Toujours au plan structurel, il convient de souligner la grande variété des types d'entreprises et d'établissements présents dans le domaine agro-alimentaire en Basse-Normandie : des PMI et des TPMI, des entreprises à capitaux familiaux, des grands groupes français et internationaux (Danone, Lactalis, Bongrain...) et un secteur coopératif particulièrement présent (Coopérative d'Isigny, Les Maîtres Laitiers du Cotentin, Agrial<sup>43</sup>...). L'existence de ce dernier présente l'avantage, entre autres, de doter la région de sièges sociaux qui, dans une autre configuration, pourraient être localisés ailleurs.

Comme au niveau national, ce secteur souffre globalement d'une prise en tenailles entre, d'une part, des prix de revient qui augmentent du fait de la hausse globale des matières premières et des consommations intermédiaires<sup>44</sup> et, d'autre part, d'une soumission aux "diktats" d'une grande distribution en position dominante<sup>45</sup> et qui, parfois, en abuse. Cette situation peu confortable, surtout si elle se prolonge, place les entreprises agro-alimentaires en position de faiblesse avec des marges de plus en plus comprimées, cet état de fait se répercutant notamment sur la qualité des recrutements et, naturellement, sur l'investissement et la modernisation de l'appareil de production. Une poursuite de la crise ne serait pas sans effet sur la santé des entreprises et des activités de ce secteur<sup>46</sup>.

De fait, on observe au plan régional de faibles marges (surtout pour les activités pratiquant la 1<sup>ère</sup> transformation), une valeur ajoutée par salarié inférieure à la moyenne nationale<sup>47</sup>, une taille globalement insuffisante des entreprises et surtout

---

<sup>40</sup> Voir à ce propos le Cent pour cent n° 244 de juin 2013 réalisé par l'INSEE en collaboration avec la DRAAF (Agriculture).

<sup>41</sup> De quatrième producteur national de laits infantiles en 2003, la Basse-Normandie est passée au deuxième rang en 2010.

<sup>42</sup> Née en 1983, intégrée dans Agrial (CASAM) en 1985, cette entreprise emploie désormais 2 700 personnes dans 11 sites de production implantés dans 5 pays. Son chiffre d'affaires est supérieur à 400 millions d'euros.

<sup>43</sup> Agrial est le prototype d'entreprise alliant activités de production, de négoce, de commerce et de services.

<sup>44</sup> Engrais, aliments animaux, énergie, produits vétérinaires et phytosanitaires... (voir à ce propos le récent rapport du CESER sur la "situation économique et de l'emploi en Basse-Normandie au 1<sup>er</sup> janvier 2013").

<sup>45</sup> La grande distribution commercialise approximativement 70 à 80 % des différentes denrées et produits alimentaires élaborés.

<sup>46</sup> Voir à titre d'exemple les difficultés rencontrées par AIM (à Sainte Cécile dans la Manche), entreprise spécialisée dans l'abattage de bovins et de cochons. Ouest-France du 7 juin 2013.

<sup>47</sup> Selon l'Observatoire REgional de la COmpétitivité (ORECO) établi par la CCIR Normandie, la valeur ajoutée par salarié dans l'agro-alimentaire bas-normand était en 2010 de 50 972 euros contre 57 409 en France.

une faiblesse réelle en termes de part de la valeur ajoutée consacrée à la recherche et à l'innovation<sup>48</sup>. D'une certaine façon, ces insuffisances créent une forme de cercle vicieux, l'absence de marges significatives nourrissant une insuffisance de la R&D, elle-même entraînant une compétitivité aléatoire des entreprises dans un marché caractérisé par une baisse des dépenses des consommateurs heureusement en partie compensée par une démographie croissante. Il faut également souligner le fait que le secteur agro-alimentaire bas-normand souffre d'un taux d'encadrement et d'un niveau de qualification inférieurs au taux national, eux-mêmes déjà plus faibles que ceux observés dans la plupart des autres secteurs industriels.

Il convient toutefois de souligner que l'agro-alimentaire a conservé un niveau d'investissement globalement supérieur à ce qui a été communément observé dans les autres secteurs, mais dans l'absolu insuffisant pour résister à la concurrence, en particulier étrangère. Enfin, l'agro-alimentaire a largement contribué en 2011 aux exportations bas-normandes avec un flux de 1,156 milliard d'euros de vente à l'étranger (soit 26 % des exportations régionales).

Face à ces problématiques, l'agro-alimentaire régional a réalisé au cours des dix dernières années de réels efforts de structuration : création d'Irquanormandie pour valoriser les productions régionales sur la base de leur qualité, mise en place de l'Association Normande des Entreprises Agro-alimentaires (ANEA) et enfin adhésion en 2009 au Pôle de compétitivité breton VALORIAL<sup>49</sup> sans omettre de citer l'existence du Centre de Ressources Technologiques ACTALIA (ex-ADRIA), en place depuis de nombreuses années.

- **Le secteur automobile**

Second secteur industriel si l'on s'en tient aux effectifs directement concernés et secteur sans doute plus important encore si l'on y incorpore la sous-traitance effectuée par des entreprises du travail des métaux<sup>50</sup>, l'industrie automobile est probablement l'activité industrielle la plus observée de Basse-Normandie. Nombreuses sont en effet les études et les audits la concernant<sup>51</sup>.

D'une manière générale les activités liées à l'automobile (et aux poids lourds) sont considérées comme étant à forte intensité de main d'œuvre. De ce fait, plusieurs établissements d'importance sont présents en région et ce plus particulièrement dans les départements du Calvados et l'Orne. Ils appartiennent soit à de grands constructeurs (PSA et Renault Trucks), soit à des équipementiers. L'autre versant de la filière est composé d'un assez grand nombre de sous-traitants de deuxième, troisième et quatrième rangs. Ces derniers travaillent indistinctement pour des donneurs d'ordres français et étrangers, ce qui permet d'ailleurs au moment où ce

---

<sup>48</sup> Selon les données diffusées par le ministère de l'industrie, les entreprises de l'agro-alimentaire consacrent 1,8 % de leur valeur ajoutée à la R&D contre 2,0 % dans le textile-confection, 6,0 % dans la métallurgie et surtout 34 % dans le secteur automobile. Par ailleurs, le secteur agro-alimentaire ne représente que 1,3 % de la consommation du Crédit Impôt Recherche.

<sup>49</sup> VALORIAL : VALOrisation pour la Recherche et l'Innovation Alimentaire. Cette adhésion s'est traduite par la signature d'une convention de partenariat avec en particulier une présence au sein du Comité des Financiers et au sein de la Commission de labellisation des projets.

<sup>50</sup> Soit de l'ordre de 18 000 emplois et plus de 100 entreprises.

<sup>51</sup> Avec en tout dernier lieu une monographie réalisée par le BIPE en juin 2013 présentée lors de la journée automobile de Basse-Normandie (20 juin 2013).

rapport est rédigé à un certain nombre d'entre de mieux affronter les conséquences actuelles de la crise.

Les grands établissements présents en région ne sont pas caractérisés par des activités d'assemblage à l'exception cependant de l'établissement Renault Trucks à Blainville sur Orne pour une fraction de sa production<sup>52</sup>. Ils réalisent donc généralement des segments de véhicules (liaisons sol pour PSA, cabines de camions pour Renault Trucks). En quelque sorte, ils se situent dans une position à certains égards comparable à celle de la plupart des équipementiers de premier rang présents en région (Faurecia, Knorr Bremse, Robert Bosch, Thyssen Krupp Sofedit...). Egalement, le secteur automobile régional comporte une activité de carrosserie à destination des poids lourds, activité dont l'importance est indéniable avec les établissements Chéreau, Lecapitaine, Carrier, Barbot... Il faut enfin signaler et insister sur la présence à Caligny (Flers), dans l'environnement de Faurecia, du Campus Industriel de Recherche et d'Innovation Appliquées aux Matériaux (CIRIAM), structure de R&D et de formation, plutôt originale dans le paysage de la filière automobile bas-normande.

Parallèlement à ces grands établissements, demeure un ensemble de PMI et de TPMI, certaines uniquement focalisées sur l'automobile et d'autres, globalement plus nombreuses, reposant sur une large palette d'activités.

Globalement, cet ensemble d'activités réunissait en 2010 de l'ordre de 110 établissements et environ 19 000 salariés à raison de 4 300 chez les constructeurs, de 7 900 chez les équipementiers et de 6 600 chez les sous-traitants de rang et plus. Il faut à ce propos souligner que, selon les estimations opérées par le BIPE, la filière automobile bas-normande (y compris les activités liées aux poids lourds) aurait présenté une plus grande résistance aux mutations observées ces dernières années. Ainsi, les effectifs concernés auraient baissé entre 1993 et 2010 de 4 % contre 18 % en France<sup>53</sup>.

Cet ensemble d'établissements offre la particularité de présenter une intrication sans doute insuffisamment développée, les grands établissements n'ayant pas tous mis en œuvre un système de relations denses avec les sous-traitants situés en région. Dès lors, les relations donneurs d'ordres / fournisseurs ne sont pas aussi intenses qu'elles pourraient l'être. Quant aux relations plus formalisées encore (constitution de GIE, prises de participation...), elles sont encore plus rares.

Le secteur automobile appartient par ailleurs à un domaine d'activités marqué par des mutations profondes : concurrence des nouveaux constructeurs, effets rétroactifs des différentes mesures de soutien aux marchés, arbitrages nouveaux des ménages vis-à-vis de l'automobile<sup>54</sup>, l'ensemble de ces paramètres déterminant des surcapacités au plan du marché européen et domestique.

Il faut ajouter à ces facteurs les incertitudes qui pèsent sur le devenir et le contenu de l'automobile et le processus d'éloignement des grands marchés en

---

<sup>52</sup> Assemblage de la ligne "Premium Distribution".

<sup>53</sup> Voir graphiques proposés dans la monographie précédemment évoquée du BIPE.

<sup>54</sup> Ainsi, la moyenne d'âge du parc automobile français serait à la date de rédaction de ce document de 8 ans et 2 mois, ce malgré les récurrentes opérations de "primes à la casse" soutenues par les pouvoirs publics.

croissance<sup>55</sup>... De surcroît, il convient de souligner que les établissements présents en Basse-Normandie présentent deux caractéristiques : d'une part, ils sont peu dotés en moyens de recherche et développement ; d'autre part; ils sont peu ou pas axés sur ce qui concerne la motorisation en tant que telle ou sur la gestion de la motorisation (mécatronique). Or la mise au point et la commercialisation de véhicules économes en énergie sont les domaines qui font l'objet de la part des constructeurs des plus importants efforts de recherche. L'enjeu est d'autant plus considérable que les choix opérés par les différents constructeurs européens sont loin d'être unanimes : véhicules hybrides à base diesel ou à base essence, véhicule électrique... la question demeure posée et l'expectative prédomine.

Les perspectives sont d'autant plus préoccupantes que les marchés s'éloignent progressivement des économies occidentales pour concerner des économies plutôt orientales et que le passage d'activités de production à forte intensité de main d'œuvre à des activités à forte intensité technologique est probable.

Ce bref aperçu de la situation de l'industrie automobile régionale montre combien les évolutions affectant ce secteur d'activités peuvent être considérables et susciter d'importantes mutations. Pour autant, le secteur automobile régional n'est pas sans arguments pour s'inscrire dans ce cycle de fortes mutations. Tout d'abord, il bénéficie de la présence d'un pôle de compétitivité, en l'occurrence MOVEO dont la Basse-Normandie est membre fondateur. Cette appartenance constitue un réel atout et l'ensemble de la filière doit en tirer le meilleur parti possible. De surcroît, le secteur dispose de centres de R&D avec Faurecia (Caligny-Flers), Magneti-Marelli (Argentan), Sogefi (Vire) et Inteva (Esson -Thury-Harcourt). La filière automobile régionale s'est également dotée d'une association régionale, en l'occurrence l'ARIA<sup>56</sup>, qui œuvre pour la mise en réseau des industriels de ce secteur en particulier pour susciter la performance industrielle et soutenir l'innovation.

A ce propos, les perspectives de développement de cette filière en région sont très dépendantes des efforts d'innovation accomplis. Dès lors, la recherche d'interaction notamment avec l'électronique et la plasturgie doit être privilégiée tant il semble que l'avenir de l'automobile s'inscrit dans la mise au point de véhicules économes, économes en matières premières pour leur construction, économes en énergie consommée, économe du fait de capacités accrues au recyclage.

Ainsi, dans la perspective d'un allègement des véhicules pour en limiter les consommations, des recherches portent d'ores et déjà sur l'adjonction (et non encore le remplacement) d'éléments en matériaux composites. La Basse-Normandie, avec ses centres de recherche sur les matériaux, sa filière plasturgie peut saisir cette opportunité et opérer une mutation de certaines de ses entreprises spécialisées dans les éléments de châssis ou dans des pièces composant la carrosserie.

---

<sup>55</sup> Cet éloignement des marchés en croissance s'accompagne d'un déplacement des outils de production. Ainsi, au premier trimestre 2013, l'Europe de l'Est (république tchèque, Slovaquie, Slovénie, Pologne et Hongrie pour l'essentiel) et la Turquie représentaient 25 % de la production européenne d'automobiles, soit 1,1 million de véhicules assemblés sur un total européen de 3,6 millions (Source : cabinet HIS).

<sup>56</sup> Association Régionale des Industries de l'Automobile.

- **Le secteur nucléaire**

Véritable spécificité industrielle et tertiaire régionale, le secteur nucléaire présente en Basse-Normandie la particularité de concentrer ses activités au sein de deux pôles géographiquement distincts : celui du Nord-Cotentin de nature plus industrielle, et celui de l'agglomération de Caen plus axé sur la recherche et la formation.

Les unités à vocation industrielle reposent sur plusieurs établissements d'envergure comme celui d'AREVA (3 100 salariés), comme la centrale nucléaire de production d'électricité d'EDF de Flamanville ou encore l'établissement DCNS à Cherbourg, cette dernière unité étant spécialisée dans la fabrication de sous-marins nucléaires. Une étude commanditée par la DRIRE en 2008 autour de ces grands donneurs d'ordres recensait 54 sous-traitants employant toutes activités confondues de l'ordre de 5 700 personnes pour un chiffre d'affaires de 680 millions d'euros. Au plan régional, on estimait en 2009<sup>57</sup> que les activités liées au nucléaire (dans les secteurs secondaire et tertiaire) étaient à l'origine d'environ 9 500 emplois directs. Il faut à ce propos insister sur le fait que globalement ce secteur connaît une croissance continue de ses effectifs salariés, ce qui est loin d'être le cas des autres secteurs en particulier industriels.

Non seulement cette activité est fortement génératrice d'emplois mais encore est-elle complétée par un secteur recherche-formation particulièrement étoffé et comme précédemment indiqué plutôt concentré sur l'agglomération caennaise. A cet égard, la Basse-Normandie compte de l'ordre de 800 chercheurs et 150 doctorants (chiffres 2009) axant leur travail sur le biomédical, la radiobiologie, la radioprotection, les matériaux, la physique nucléaire... Décrit en pages 9 à 13 du rapport précité du CESER sur le nucléaire, cet ensemble de chercheurs relève quasi essentiellement de la recherche publique.

Il faut ajouter à cet ensemble industriel et de recherche la présence d'un certain nombre de formations de niveau supérieur (en écoles d'ingénieurs, au sein de structures spécialisées ou encore à l'Université de Caen avec notamment des licences professionnelles et des masters).

Cet ensemble de potentialités a d'ailleurs permis de constituer à l'automne 2010 un pôle d'excellence d'envergure internationale reposant sur un triptyque industrie-formation-recherche, en l'occurrence Nucléopolis. Le but de cette structure est de faire de la Basse-Normandie le leader européen dans le domaine des sciences nucléaires fondamentales et appliquées en s'appuyant sur les compétences et les savoir-faire des entreprises, de la formation et de la recherche régionales, compétences et potentiels trop longtemps méconnus et à certains égards sous-valorisés.

Pour corroborer l'excellence de cet ensemble d'activités, il n'est que de rappeler que c'est dans le domaine nucléaire que la Basse-Normandie a "trusté" les initiatives retenues au titre des Investissements d'Avenir. C'est le cas des projets DESIR, GENESIS, REC-HADRON (Equipex), EM3 et IRON (Labex).

---

<sup>57</sup> Selon l'étude menée par le CESER et intitulée "Le nucléaire pour l'énergie et la santé : vers un pôle d'excellence en Basse-Normandie". Rapporteur Jean Callewaert.

Les objectifs stratégiques de Nucléopolis sont multiples :

- augmenter la compétitivité des entreprises ;
- amplifier la recherche et l'innovation dans une démarche projet orientée vers l'industrie ;
- être un lieu de convergence de projets coopératifs ;
- promouvoir, valoriser et diffuser l'excellence régionale vers l'écosystème national et international pour donner une lisibilité et une attractivité accrues à la Basse-Normandie.

Le développement de Nucléopolis est axé sur trois thèmes prioritaires, en l'occurrence sante-interaction matière rayonnement et maîtrise des risques ainsi que sur deux axes stratégiques -développement et formation- dans l'écosystème régional.

De toute évidence, ce pôle d'excellence porte en lui de très fortes potentialités de croissance et peut générer un essaimage d'initiatives et d'entreprises tout à fait considérable. Son seul handicap demeure pour l'instant une insuffisante reconnaissance, le nucléaire souffrant en la matière d'un déficit d'image.

#### • La métallurgie

Ce secteur représente en Basse-Normandie un nombre considérable d'entreprises et d'emplois avec plus de 40 000 salariés concernés. Ce chiffre est considérable mais il inclut des salariés travaillant dans des entreprises relevant de la filière automobile, du secteur nucléaire et, bien évidemment, du travail des métaux à proprement parler. Il s'agit plus d'un secteur quasi- transversal que d'une filière.

Ce secteur présente donc une forte hétérogénéité avec des entreprises de grande dimension (en particulier dans l'automobile) mais également une multiplicité de petits établissements, des productions très variées allant de la grande série à l'exécution de séries limitées voire de prototypes. La métallurgie présente également la particularité d'afficher une forte implication dans la sous-traitance. Ce domaine d'activité est enfin présent sur la totalité du territoire régional avec cependant des zones d'implantation plus dense en particulier dans le Cotentin, dans les zones de Bocage (Flers, Vire, Condé-sur-Noireau), Argentan, et la grande agglomération caennaise.

Compte tenu de ces nombreuses spécificités, il est dès lors difficile d'en opérer un portrait détaillé.

Néanmoins, en raison de leur forte implication en Basse-Normandie vis-à-vis de la filière automobile, il semble que cet ensemble d'activités connaisse une exposition certaine et demeure donc tributaire des évolutions qui marquent ce secteur majeur. Par ailleurs, il apparaît que l'actuelle période de difficultés est mise à profit pour mettre à niveau et améliorer les compétences individuelles et collectives au sein des entreprises.

#### • TIC et (micro)électronique

Ce domaine d'activité industrielle, présent en Basse-Normandie depuis les années 50, a évolué de concert avec les innovations et les mutations considérables qui ont caractérisé ce secteur. Les années 2000 ont à ce propos correspondu au passage d'activités de production jusqu'alors majoritaires au sein des entreprises régionales

vers celles de recherche-développement axée en particulier sur les usages. En Basse-Normandie, cette mutation s'est notamment concrétisée par l'implantation sur le campus Effiscience à Colombelles de NXP (ex-Philips Semi-Conducteurs<sup>58</sup>), société spécialisée dans la conception-design de puces électroniques. Il faut également citer IPDIA, société spécialisée dans l'intégration de composants passifs dans du silicium avec pour principaux axes de marchés les composants pour LED, le secteur médical, le secteur industriel, la défense et l'aérospatial. Ces deux établissements constituent en quelque sorte le premier cercle d'activités dédiées en Basse-Normandie aux TIC et à la microélectronique.

Un second cercle d'activités est constitué d'entreprises situées dans l'environnement immédiat et qui interviennent au service des précédentes (Presto Engineering, Ede Labs, Om Group...). Appartiennent également à la galaxie des entreprises œuvrant dans le domaine de la microélectronique un certain nombre de sociétés (de petite taille) utilisatrices de technologies microélectroniques et ayant une forte connaissance des circuits intégrés. Enfin, cet ensemble d'activités est complété par des sociétés prestataires de services, de conseil ou de veille technologique.

Il s'agit donc plus aujourd'hui d'un secteur axé vers la recherche-développement et la prestation de services qu'un domaine où les activités de fabrication demeurent significatives. En l'occurrence, ces dernières ont été marquées depuis un certain nombre d'années par une migration constante vers des pays susceptibles de proposer des conditions générales de production plus profitables.

Toutefois, le secteur de la (micro)électronique est constitutif d'un écosystème électronique et numérique beaucoup plus large, dont on considérait en 2009 qu'il rassemblait de l'ordre de 2 000 emplois avec des entreprises comme Sominex, Asco, Seprolec, Elvia, Cibel...

Cet ensemble d'activités est caractérisé par une certaine rétraction (NXP en est l'exemple le plus évocateur). Plusieurs explications à cette tendance peuvent être avancées : une concurrence étrangère exacerbée, une politique européenne peu favorable à la défense de ce secteur, pourtant stratégique, et une concentration des activités françaises de R&D autour du pôle grenoblois. Il faut cependant souligner que les difficultés récurrentes rencontrées par NXP ont pour effet de favoriser un essaimage aboutissant à la création régulière de start-up. Toutefois, quand elles parviennent à un certain degré de croissance, ces dernières font l'objet d'offres de rachat ou d'absorption par des entreprises intéressées par leurs technologies ou leurs innovations. De la sorte, la région tire insuffisamment parti du potentiel de développement que représente cet essaimage.

Pour compléter ce tour d'horizon, il faut rappeler que ces activités sont épaulées par la présence d'un pôle de compétitivité dont le siège est situé en Basse-Normandie, en l'occurrence Transactions Electroniques Sécurisées (TES) et par un autre pôle dédié à l'automobile, MOV'EO, avec dans ses compétences ce qui relève de la mécatronique, domaine à même d'intéresser pleinement des grands équipementiers comme Robert Bosch Electronique ou Valeo.

---

<sup>58</sup> Voir à ce sujet le rapport du CESER de Basse-Normandie sur "la microélectronique et ses activités connexes en Basse-Normandie", octobre 2011, rapporteur Philippe Guétin.

L'intérêt de disposer de compétences locales en microélectronique est réel pour le pôle TES, cette technologie étant indissociable du développement des usages numériques. Pour ce qui concerne le pôle MOV'EO, la valorisation des compétences bas-normandes en mécatronique (correspondant à l'acronyme VALOMECA) est une orientation de développement retenue.

- **Plasturgie et composites**

Le secteur de la plasturgie concerne en Basse-Normandie de l'ordre de 130 entreprises, soit à titre d'activité principale, soit à titre d'activité intégrée<sup>59</sup>, l'ensemble représentant plus de 6 000 emplois. Environ 45 % des établissements concernés sont situés dans le département de l'Orne. Il est utile de souligner que la plupart des entreprises plasturgiques sont des PMI et qu'elles sont assez souvent localisées dans des villes petites et moyennes.

Une majorité d'entre elles exerce des activités de type process industriel pour des moyennes et des grandes séries dans le domaine du thermoformage, de l'extrusion et de l'injection. Sont également présentes en Basse-Normandie des activités de menuiserie PVC et de fabrication de produits composites pour l'industrie navale, l'automobile et l'aéronautique. Généralement, ces dernières produisent en petites et moyennes séries.

La clientèle de ces entreprises est constituée pour l'essentiel par les secteurs de l'automobile et des transports, de la santé, de la parfumerie et de la cosmétique. Néanmoins, certaines d'entre elles réalisent sous leur propre nom commercial des productions spécifiques. D'une manière générale, les entreprises du secteur de la plasturgie en Basse-Normandie demeurent tributaires, d'une part, des variations du prix des matières premières elles-mêmes fluctuant selon le cours du pétrole et, d'autre part, des relations interindustrielles. Cependant, compte tenu du caractère diversifié de leur clientèle, la plupart des entreprises concernées parviennent aujourd'hui à maintenir sinon une rentabilité du moins un niveau d'activité relativement satisfaisant.

Comme l'ensemble de ces informations tend à le démontrer, le secteur de la plasturgie en Basse-Normandie présente une transversalité certaine tant dans ses fabrications que dans les secteurs pour lesquels il travaille.

Cette activité présente donc l'intérêt de pouvoir apporter des solutions et des réponses innovantes à des projets soutenus dans d'autres secteurs industriels et donc de contribuer transversalement à leur développement. Il en va ainsi du secteur automobile (développement de fibres thermoplastiques, allègement de pièces...), du nautisme (mise en œuvre de procédés de rotomoulage, réalisation de pièces monobloc...), de la construction (matériaux hybrides biosourcés, matériaux isolants...), des énergies nouvelles (pales d'éoliennes...), de l'agro-alimentaire et cosmétique (plastiques sensoriels, contribution à l'hygiène, à la qualité...).

En ce sens, il faut considérer la présence de ce secteur comme un atout. De surcroît, ce secteur a l'avantage de disposer avec l'ISPA (Institut Supérieur de Plasturgie d'Alençon) d'une structure globale de recherche, d'innovation et de formation<sup>60</sup>. Il faut également mentionner la présence d'une organisation

<sup>59</sup> Comme c'est le cas pour la DCNS (construction navale à Cherbourg) ou pour ACOME (à Mortain).

<sup>60</sup> Avec notamment une formation d'ingénieurs par alternance.

professionnelle en réseau avec en particulier Polymers Technologies<sup>61</sup> qui contribue au développement de projets collaboratifs, généralement inter-entreprises, et Plastalliance, organisation professionnelle initiant et animant des réseaux inter-entreprises pour les relations commerciales, la qualité perçue, les normes et les approches environnementales et stratégiques...

### **III.3. UN LARGE ENSEMBLE DE STRUCTURES ET DE DISPOSITIFS POUR ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES ACTIVITES ET LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL REGIONAL**

L'une des caractéristiques essentielles de l'économie française est de présenter un degré élevé de dépendance vis-à-vis de la sphère publique. En d'autres termes, les entreprises françaises, de quelque nature qu'elles soient, évoluent dans un contexte particulièrement prégnant d'économie encadrée. Que cela soit au niveau national ou local, l'activité économique bénéficie de l'accompagnement des pouvoirs publics. La création d'entreprise, le financement, l'innovation, l'exportation, la transmission d'entreprise, tous ces moments essentiels de la vie des entreprises et de l'activité économique peuvent être facilités, encouragés, soutenus voire encadrés par des dispositifs et des structures relevant directement ou indirectement de l'Etat ou des collectivités territoriales.

Il n'est pas ici question d'examiner les dispositifs nationaux mis en œuvre en région par l'Etat directement ou via ses établissements publics et autres agences. Ils représentent une offre de services, de financements et de dispositifs partout proposée et appliquée. En revanche, chaque Région (au sens institutionnel du terme) met en œuvre des structures d'accompagnement et des procédures qui lui sont propres même s'il faut reconnaître que toutes présentent sinon des similitudes du moins des points communs.

C'est le cas en Basse-Normandie où les pouvoirs publics locaux, le Conseil Régional principalement, déploient un ensemble de dispositifs visant à aider les entreprises, industrielles notamment, dans leur processus de création et de développement au sens large. Il faut à ce propos bien souligner que cette réflexion sur l'avenir de l'industrie bas-normande n'a pas pour vocation ni de passer au crible les politiques d'accompagnement mises en œuvre en région, ni de porter un jugement sur leur efficacité et leur niveau d'adaptation par rapport aux besoins des entreprises industrielles régionales. En revanche, sur la base d'informations et d'opinions recueillies auprès des acteurs du développement économique régional rencontrés dans le cadre de cette réflexion, un certain nombre d'observations peuvent ici être relatées et rapportées. Une partie d'entre elles sont d'ordre général, d'autres plus spécifiques concernent des dispositifs en tant que tel.

Un rapide tour d'horizon des politiques mises en œuvre au niveau régional incite à considérer que l'offre d'accompagnement, soit en termes de structures dédiées, soit en termes de dispositifs, est dense et qu'elle couvre a priori sinon la totalité du moins l'essentiel des besoins exprimés par les entreprises.

---

<sup>61</sup> Polymers Technologies est une association dont l'objet est, entre autres, de favoriser le développement des coopérations entre entreprises et partenaires technologiques régionaux, de valoriser les possibilités de R & D et d'identifier les projets d'innovation et de les soutenir auprès des partenaires industriels, scientifiques et financiers.

### III.3.1. Un grand nombre de structures à la disposition des entreprises et des porteurs de projets

Les activités économiques et en particulier industrielles disposent pour les accompagner d'un environnement structurel abondamment pourvu en agences et autres organismes chargés territorialement du développement économique. De la sorte, les services économiques du Conseil Régional, MIRIADE, les agences de développement issues des conseils généraux (Calvados Stratégies, CEDO dans l'Orne...), celles des agglomérations (Synergia pour le territoire caennais) ou des services dits de développement économique dans certaines communes ou encore des plates-formes d'initiative locale..., toutes ces structures apportent séparément ou conjointement leur concours aux entreprises. Les budgets consacrés par les collectivités territoriales et en particulier la Région aux questions économiques sont tels qu'elles exercent désormais un rôle central en matière de développement économique.

Il faut bien évidemment citer la contribution et l'apport des organismes émanant de l'Etat (DIRECCTE notamment) ou situés dans sa mouvance comme l'étaient par exemple OSEO, la Caisse des Dépôts et Consignation (pour sa spécialité entreprises), le FSI<sup>62</sup>, désormais rassemblés sous l'égide de la Banque Publique d'Investissement (BPI), UBI France... Ils apportent leur expertise et permettent aux politiques économiques initiées par l'Etat d'être développées dans les territoires.

Il faut ajouter à ces acteurs dépendant des pouvoirs publics à proprement parler ceux relevant des organisations consulaires que sont les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et les chambres d'agriculture. Leur implication est grande et, disposant de très nombreux collaborateurs au service des entreprises, elles assurent une couverture et une écoute territoriales particulièrement denses et attentives. Leur rôle est à bien des égards déterminant au sens où elles assurent la détection des entreprises émergentes, des projets ou des difficultés, l'analyse des besoins et l'orientation des chefs d'entreprise vers les organismes ou les dispositifs répondant le mieux à la concrétisation de leurs projets. En quelque sorte, les services des compagnies consulaires constituent des interfaces indispensables. Toutefois, il faut signaler que rien n'empêche un chef d'entreprise de solliciter directement la MIRIADE, la BPI ou encore un organisme de financement sans solliciter l'intermédiation des services consulaires.

Il convient de préciser par ailleurs que ces organismes recourent de plus en plus à des modes de fonctionnement en réseau, ces derniers étant formels ou informels. Les exemples sont ainsi nombreux en Basse-Normandie de mutualisation des informations et d'instruction partagée des dossiers.

Cette abondance ne constitue pas en soi une exception bas-normande. Pratiquement toutes les régions au sens territorial du terme offrent un tel éventail d'organismes et d'intervenants dans le domaine économique. En revanche, il est intéressant de se placer du côté des utilisateurs de ces structures sachant qu'une grande partie d'entre eux relève de la catégorie des TPMI. Les chefs d'entreprises

---

<sup>62</sup> Le Fonds Stratégique d'Investissement, créé en octobre 2008, constitue une réponse initiée par les pouvoirs publics aux besoins en fonds propres d'entreprises. Il peut être assimilé à un fonds souverain. Il semblerait par ailleurs qu'il est fait de moins en moins appel à ce fonds.

interrogés sur cette offre soulignent son dimensionnement considérable que certains n'hésitent pas à qualifier de pléthorique. Ils considèrent d'une façon générale que cette caractéristique, cette abondance en quelque sorte, nuit à sa lisibilité pouvant aller sinon jusqu'à décourager du moins perturber le demandeur ou le porteur de projet.

Même si cette critique est avérée et doit être ici rappelée avec une certaine insistance, il n'en demeure pas moins qu'il serait illusoire de prôner une diminution du nombre de ces organismes de développement économique. On voit mal comment et pourquoi une grande collectivité ou une association de collectivités locales consentirait à réduire sa capacité d'intervention économique, surtout au moment où la répartition des compétences des collectivités est en discussion. A ce propos, il semble que le rôle de chef de file accordé à la Région gagnerait à être confirmé avec toutefois l'incertitude qui demeure quant à la place future des grandes agglomérations, lesquelles, faut-il le rappeler, "pèsent" lourdement en matière de développement économique et en particulier industriel.

Parallèlement à ces structures relevant globalement de la sphère publique, on peut citer entre autres la présence d'associations regroupant les acteurs des pôles et filières. Il en va ainsi pour les filières de l'ANEA pour l'agro-alimentaire (130 entreprises adhérentes), de l'ARIA pour les industries de l'automobile (170 entreprises adhérentes), de Nucléopolis pour les activités relevant du nucléaire ainsi que d'autres organisations représentant les intérêts des différentes filières économiques et notamment industrielles présentes en Basse-Normandie comme par exemple l'UIMM (pour la métallurgie), et PLASTALLIANCE pour la plasturgie. Egalement, les pôles de compétitivité, déjà évoqués, que sont TES (Transactions Electroniques Sécurisées), HIPPOLIA (pour le secteur équin), ces derniers rattachés à la Basse-Normandie, ou encore VALORIAL (pour l'agro-alimentaire) ou MOV'EO (pour l'automobile) déterminent en région la présence de structures dédiées au service des entreprises.

Enfin, un certain nombre de réseaux, formels ou informels, contribuent à la relation des entreprises entre elles et avec les pouvoirs publics.

Comme ce bref et succinct rappel tend à le prouver, nombreuses sont les structures émanant de la sphère publique ou des secteurs professionnels permettant la mise en œuvre de politiques élaborées d'accompagnement ou facilitant un dialogue constructif entre les différentes parties prenantes. En l'occurrence, il ne semble pas que la région Basse-Normandie souffre en la matière d'un déficit structurel. Pour autant, la lisibilité, l'articulation et la coopération entre ces différentes entités demeurent perfectibles.

Après cette présentation de nature générale, il importe de se pencher sur les services proposés et rendus aux entreprises dans les grands domaines d'intervention que sont par exemple l'exportation, la reprise et la transmission d'entreprises, le financement etc. Il convient à cet égard de souligner que ces différentes politiques et ces nombreux dispositifs ne distinguent pas particulièrement la Basse-Normandie des autres régions. Les cadres réglementaires européens et nationaux fixent en effet des limites bien précises à l'interventionnisme des collectivités territoriales et, dès lors, les actions déployées dans une région ne diffèrent en général qu'à la marge de celles mises en œuvre dans les autres.

### III.3.2. Des politiques sectorielles couvrant les besoins d'accompagnement des entreprises industrielles

Les pouvoirs publics mettent en œuvre, en Basse-Normandie comme ailleurs en France, un large éventail de politiques sectorielles couvrant notamment des domaines comme l'exportation, le financement des investissements et des besoins en fonds propres, l'innovation, la transmission-reprise d'entreprise...

- **Des politiques publiques en faveur de l'exportation particulièrement structurées**

Avant d'évoquer les dispositifs et les stratégies mis en œuvre en Basse-Normandie au profit de l'exportation, il faut souligner que cette orientation de l'activité des entreprises est du plus grand intérêt pour ces dernières. En effet, en cette période économiquement délicate, ce sont les entreprises exportatrices qui affichent le plus souvent une plus grande résistance à la crise.

Si dans le domaine de l'exportation, le nombre d'acteurs au service des entreprises est significativement élevé (Coface, CCIR, CCIT, conseillers du commerce extérieur, Ubi France, Conseil Régional...), il apparaît que ceux-ci travaillent de façon coordonnée. L'exemple des appels d'offres pour l'exportation (APPEX)<sup>63</sup> illustre bien cette relation organisée et efficace entre les partenaires de l'exportation. Il semble même que l'organisation des dispositifs et des intervenants en faveur des entreprises bas-normandes exportatrices soit considéré, à l'étranger, comme exemplaire<sup>64</sup>. Exemple supplémentaire de l'attention portée en région aux questions d'exportation, il faut mentionner l'adoption au cours du premier semestre d'un Plan Régional pour l'Internationalisation des Entreprises (PRIE). Ce dernier doit permettre de conforter les dispositifs existants et d'améliorer leur efficacité en particulier ceux à destination des ETI.

En revanche, il semble que les résultats pour le moins perfectibles des entreprises bas-normandes à l'exportation sont principalement imputables à un trop faible recours aux dispositifs d'accompagnement et d'aide existant régionalement. Il faut voir dans cet usage par trop mesuré des aides régionales une des conséquences du faible dimensionnement de la grande majorité des entreprises bas-normandes et, également, de leur faible propension à répondre de façon collective aux appels d'offres ou aux marchés d'exportation. Ainsi, du fait de leur faible taille, une majorité d'entre elles manque de personnel dédié à ce segment de la politique commerciale des entreprises, éprouve des difficultés à suivre et à poursuivre leurs actions commerciales à l'étranger et a tendance à considérer l'action d'exporter plus comme une source de dépenses et de difficultés que comme un segment à part entière de leur activité.

Là comme dans d'autres domaines, les entreprises se plaignent d'une offre pléthorique de dispositifs et souhaitent une simplification des mesures proposées tant dans leur nature que dans leur accès. Avec l'octroi à la BPI, entre autres, d'une

---

<sup>63</sup> APPEX : soutien à des programmes de missions collectives annuels, de promotion et d'intérêt économique pour accompagner les entreprises et les laboratoires de recherche publics bas-normands à l'international.

<sup>64</sup> Dès 2006, un soutien organisé à l'exportation a été mis en œuvre en Basse-Normandie.

mission de supervision des dispositifs propres à l'exportation et d'ouverture d'un guichet unique, ces doléances seront probablement prises en compte.

Il faut ici souligner l'étroitesse de la base exportatrice bas-normande, en l'occurrence la prépondérance des secteurs d'activités traditionnels (notamment les produits agricoles et agro-alimentaires) de même qu'une faiblesse du positionnement sur les marchés émergents. Ces caractéristiques génèrent, d'une part, un risque à ne pas négliger de marginalisation de l'activité économique régionale et déterminent, d'autre part, une impossibilité actuelle et future à saisir des opportunités de développement.

- **Une valorisation de la recherche et des transferts de technologie très perfectible**

La valorisation de la recherche et des transferts de technologie, en dépit des efforts déployés, demeure au plan régional relativement insatisfaisante et pèse, consécutivement, sur le dynamisme de l'économie bas-normande. D'une façon générale, il est observé un manque d'orientation de l'offre régionale de recherche vers le tissu industriel et un manque de détection des besoins des entreprises.

Un certain nombre d'études et d'audits<sup>65</sup> s'accordent sur ce point et détaillent ces formes de carences :

- trop peu de contrats de recherche entre l'Université de Caen et le secteur privé (51 en 2010)<sup>66</sup> ;
- seulement deux laboratoires mixtes public-privé<sup>67</sup> (120 en France) ;
- une atomisation des cellules de valorisation de la recherche, chaque établissement de recherche possédant la sienne ;
- absence de Société d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT), ce qui constitue un véritable handicap en soi et vis-à-vis de la quasi-totalité des régions françaises ;
- pas de dispositif mutualisé en matière d'offre de services en valorisation de la recherche et de soutien aux transferts de technologie ;
- une stratégie de valorisation de la recherche des grands organismes (de type CEA, CNRS...) peu tournée vers le tissu économique local ;
- une agence régionale de développement économique, en l'occurrence la MIRIADE, trop peu investie dans l'accompagnement de la valorisation de la recherche. Notamment, elle n'a pas compensé la suppression du Réseau de Développement Technologique (RDT) même si le déploiement du dispositif "Passerelles" doit être mentionné.

Par ailleurs, il est utile de souligner que les structures dédiées au transfert de technologie (CNRT Matériaux, ACTALIA, ISPA, ATEN, CORRODYS) et les autres dispositifs de valorisation de la recherche n'entretiennent pas à proprement parler de relations au sein d'un réseau plus global. En outre, les pôles de compétitivité (5 au

---

<sup>65</sup> Voir notamment à ce propos le diagnostic territorial stratégique publié en 2013 réalisé sous l'égide de la Préfecture de Région (cité en infra).

<sup>66</sup> Ce constat n'inclut cependant pas les relations contractuelles unissant de grands organismes de recherche (le CNRS par exemple) avec les entreprises et générant d'importantes retombées financières (CA du CNRS en Basse-Normandie en 2011 d'un montant de 8,3 millions d'euros).

<sup>67</sup> LAMIPS (né de relations entre le CRISMAT et NXP) et Servier-UCBN.

sens strict) ne sont pas suffisamment proches des PMI-PME régionales. Toutefois, il s'agit en quelque sorte d'une responsabilité partagée puisque ces dernières n'affichent pas non plus un engagement marqué en la matière.

- **Un potentiel d'innovation en cours de valorisation**

Dans le contexte actuel de crise et de compétition mondiale, l'innovation apparaît tant aux yeux des pouvoirs publics<sup>68</sup> que des entreprises comme une opportunité pour conserver certains marchés et pour en acquérir de nouveaux. C'est particulièrement vrai dans le domaine industriel et, tant au niveau national que régional, des efforts sont accomplis de façon permanente pour améliorer et amplifier cette dimension stratégique de l'activité des entreprises.

Dans le cadre de la démarche initiée par l'Europe en faveur la compétitivité et de l'emploi (dite stratégie de Lisbonne), la Région Basse-Normandie a initié une Stratégie Régionale d'Innovation (SRI) qui a été approuvée en juin 2011<sup>69</sup>. Il est à ce propos intéressant de rappeler les différentes appréciations portées à cette occasion sur l'innovation en région.

Tout d'abord, les enquêtes nationales et européennes positionnent la Basse-Normandie plutôt dans la moyenne basse en matière d'innovation. A titre d'exemple, la part du PIB consacré en France à la recherche et à l'innovation est évaluée à 2,2 % contre 2,6 % en Allemagne. Selon la plupart des évaluations, les dépenses intérieures en recherche et développement pour la Basse-Normandie sont estimées comme étant à peine supérieures à 1 %<sup>70</sup> mais en hausse cependant progressive. Toutefois, il faut souligner le Conseil Régional de Basse-Normandie consacre plus de 5 % de son budget aux dépenses de recherche et développement, niveau d'effort le plaçant parmi les Régions françaises au 5<sup>ème</sup> rang national.

Plus précisément et en se rapportant aux conclusions des études menées en la matière en Basse-Normandie<sup>71</sup>, il semble que les PMI régionales sont assez proches de leurs homologues allemandes pour l'innovation technologique mais présentent un déficit en matière d'innovation extra-technologique (commercialisation, marketing, design, créativité, organisation au sein même des entreprises...). Il est de surcroît observé, malgré un dynamisme incontestable, un manque d'efficacité des processus d'innovation et une difficulté à rentabiliser l'effort d'innovation. Il est aussi à souligner une difficulté pour accéder aux connaissances externes et aux soutiens publics.

Il faut également mentionner le manque patent au niveau régional de services à de haute technologie et à haut niveau de savoir (TIC, services R&D), services de

---

<sup>68</sup> La parution récente (avril 2013) d'un rapport sur l'innovation rédigé à la demande du Gouvernement (rapport Beylat-Tambourin) souligne le retard croissant pris par la France dans le domaine de l'innovation. Il suggère la mise en application de 19 grandes mesures. Ce rapport fait suite au rapport Gallois au sens où sens où l'instauration d'une politique volontariste en faveur de l'innovation peut contribuer à améliorer la productivité et partant la compétitivité des entreprises françaises, notamment celles industrielles.

<sup>69</sup> La réflexion sur l'innovation a été amorcée dès 2009.

<sup>70</sup> Informations mentionnées dans l'étude réalisée par ITD Eu Europe relative à la Stratégie régionale d'innovation (fin 2009).

<sup>71</sup> Etudes menées dans le cadre du projet IDEIS (projet Interdisciplinaire sur le Développement des Entreprises, l'Innovation et la Stratégie) par la Maison de la Recherche en Sciences Humaines (MRS) de l'Université de Caen et le CNRS. Avec le même objet, l'étude, déjà citée, ITD Eu Europe relative à la stratégie régionale d'innovation (fin 2009).

nature à accompagner les entreprises dans leur démarche d'innovation. Or, les services à forte intensité de connaissance et de haute technologie sont caractéristiques des régions fortement innovatrices. Pour encourager le recours à ces services et favoriser de façon concomitante le développement et l'implantation de tels services en région, le Conseil Régional a confié à la MIRIADE la mission de développer et de proposer aux entreprises des dispositifs d'aides au conseil, en l'occurrence "Impulsions Conseils".

En revanche, les dispositifs d'incubation et d'essaimage apparaissent correctement développés en Basse-Normandie. En l'occurrence, l'incubateur Normandie Incubation, après plus de dix années d'existence, a accompagné plus de 60 projets et contribué à la création de près de 50 entreprises. Cependant, si ces résultats sont probants en valeur absolue et en taux de survie (proche de 80 %), ces entreprises ont été finalement peu créatrices d'emplois (environ 200 au total). Néanmoins, cet incubateur est reconnu et travaille en relation avec l'ensemble des acteurs du transfert de technologie et du développement économique.

Les résultats observés en termes de dépôts de brevets situent la région dans la moyenne française avec cependant une inflexion à la baisse à la fois due notamment aux diminutions d'effectifs de chercheurs dans le domaine des TIC et de la filière électronique. En outre, il semble que s'instaure une moindre propension à déposer des brevets pour des motifs de coûts et de confidentialité.

D'autres constats, plutôt défavorables, doivent ici être mentionnés et ce au détriment de l'innovation dans les entreprises. Il en va ainsi d'une "fuite des cerveaux" affectant les étudiants bas-normands et ce très tôt dans leur scolarité supérieure. Ce phénomène est une conséquence d'une offre d'emplois supérieurs inférieure à la moyenne. Elle a pour effet de pénaliser, directement et indirectement, les entreprises dans leur montée en compétence. De la même manière, une coopération insuffisante entre les acteurs de la recherche au service des entreprises est régulièrement mise en évidence de même qu'un appel également insuffisant des entreprises aux dispositifs de recherche.

Toutefois, des secteurs mettent progressivement en place des démarches et des dispositifs facilitant ces interrelations et ces contacts entre entreprises et recherche. C'est le cas dans le domaine des matériaux avec l'action du CNRT qui a pour vocation de renforcer la recherche technologique partenariale à destination de l'industrie, des transports, de la construction et des technologies de l'information. Il en est de même dans le secteur de la plasturgie avec l'ISPA, par ailleurs labellisé CRITT<sup>72</sup>, qui propose des prestations de conseil, d'études scientifiques, techniques et documentaires pour le compte des entreprises du secteur de la plasturgie ou pour celles utilisant des matières plastiques.

Si dans la continuité de la Stratégie Régionale d'Innovation, une mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'innovation est amorcée avec notamment un accompagnement accentué des entreprises innovantes et une utilisation plus efficace du système de valorisation et de transfert de technologies, il n'en demeure pas moins que la disparition de certaines structures ou dispositifs n'a pas été sans affecter le développement de l'innovation en région. Il en va ainsi du Centre des Technologies

---

<sup>72</sup> Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologies.

Nouvelles (CTN)<sup>73</sup> spécialisé dans les transferts en technologies numériques dont la reprise des compétences par d'autres entités n'a pas encore donné sa pleine mesure. C'est également le cas de GRAVIR, base de données sur la recherche publique en Basse-Normandie, dont l'intégration au sein de quatre grands organismes de recherche<sup>74</sup> a sans doute eu pour effet d'en affecter la lisibilité pour les PMI régionales et donc le recours. De même, l'absence de la Basse-Normandie d'un certain nombre de dispositifs d'"interfaçage" tels les SATT<sup>75</sup>, les IRT<sup>76</sup>, les IEED<sup>77</sup>, les IDEX<sup>78</sup>, voire les IHU<sup>79</sup>, n'est pas favorable d'un mouvement d'innovation proactif. Cependant, il ne faut négliger l'existence en région de plusieurs initiatives retenues au titre des dispositifs de types Labex et Equipex, dispositifs également financés dans le cadre du Grand Emprunt et susceptibles de favoriser en région la recherche et, partant l'innovation.

- **Le financement des entreprises**

Facteur stratégique s'il en est, le financement des entreprises et en particulier celles de nature industrielle, aux différentes étapes de leur existence, nécessite d'être évoqué dans le cadre de cette réflexion. Trois formes de besoins de financement prédominent : ceux relatifs au fonds de roulement, autrement dit les fonds de trésorerie, ceux ayant trait aux investissements courants et, enfin, ceux relatifs au capital investissement, plus communément appelés fonds propres.

Les questions relevant des deux premiers types de financement ne seront pas ici abordées bien qu'elles soient d'importance. Il faut toutefois rappeler que les entreprises rencontrent et ressentent aujourd'hui des difficultés croissantes à financer leur besoins en trésorerie, soit auprès des banques, soit via le crédit interentreprises. L'impact des mesures prises dans le cadre de Bâle III et imposant aux banques des règles prudentielles renforcées n'est sans retentir négativement sur les possibilités d'accès au crédit et en particulier pour ce qui concerne la couverture des fonds de roulement. A ce propos, les encours de trésorerie auraient diminué de 4,2 % selon la Banque de France entre 2012 et 2013<sup>80</sup>. De façon corollaire, les entreprises souffrent également d'un "durcissement" du crédit interentreprises, la situation de crise

---

<sup>73</sup> Dissous à l'issue d'un audit mené en 2008-2009.

<sup>74</sup> Université de Caen, ENSICAEN, GANIL et CYCERON.

<sup>75</sup> Les Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie ont pour objet de dynamiser la maturation économique des projets de recherche les plus prometteurs, mettre fin au morcellement des structures de valorisation, améliorer l'efficacité du transfert de technologie.

<sup>76</sup> Les Instituts de Recherche Technologique sont des instituts thématiques rassemblant les compétences de l'industrie et de la recherche publique dans une optique de co-investissement public et privé afin de renforcer les écosystèmes constitués dans le cadre des pôles de compétitivité.

<sup>77</sup> Les Instituts d'Excellence en matière d'Energie Décarbonnées sont des plates-formes interdisciplinaires rassemblant les compétences de l'industrie et de la recherche publique dans une logique de co-investissement et de collaboration étroite.

<sup>78</sup> Les Initiatives d'Excellence sont des dispositifs financés dans le cadre du Grand Emprunt destinés à faire émerger des projets de recherche scientifique destinés à la création en France de 5 à 10 pôles interdisciplinaires d'excellence d'enseignement supérieur et de recherche.

<sup>79</sup> Les Instituts Hospitalo-Universitaires constituent des pôles d'excellence au sein de l'hôpital et de l'université.

<sup>80</sup> Les Echos 20 juin 2013. L'article en question (page 26) souligne entre autres que l'augmentation de la demande en crédit de trésorerie peut être interprétée de deux façons par les banques : soit une augmentation du besoin en fonds de roulement, soit une situation délicate.

conduisant les entreprises à adopter les unes vis-à-vis des autres des comportements sans doute plus empreints de frilosité.

Les réponses aux besoins de financement en termes d'investissements courants des entreprises (pour augmenter les capacités, exporter, moderniser l'outil de production, répondre à de nouveaux marchés...) sont soit couvertes par les organismes bancaires traditionnels, soit offertes par les différents dispositifs proposés par les pouvoirs publics notamment l'Etat et les collectivités territoriales. Il faut à ce propos souligner la mise en place de la Banque Publique d'Investissement (BPI)<sup>81</sup> qui a pour objectif de répondre mieux encore aux différents besoins en financement des entreprises, du crédit aux fonds propres et ce aux différentes étapes de la vie des entreprises.

En l'occurrence, les avances remboursables, les Primes à la Création d'Entreprise (PRCE), le DIAG (Dispositif des Investissements Aidés et Garantis<sup>82</sup>), les aides aux conseils, les aides à l'acquisition de terrains ou de bâtiments etc., sont mis à la disposition des entreprises et, de l'avis général, semblent répondre correctement aux besoins des entreprises. Toutefois, l'importance de leur nombre, parfois les délais d'instruction, la (mé)connaissance relative par les porteurs de projets de leur existence et des conditions de délivrance, l'absence de portail d'information partagé et/ou de guichet unique sont des critiques régulièrement émises. Pour autant, il faut reconnaître qu'il est difficile d'aboutir à une simplification optimale de ces différentes mesures et dispositifs tant les besoins et les domaines couverts sont considérables. Par ailleurs, au-delà de cette complexité difficilement évitable, la taille modeste des entreprises demanderesse constitue en soi un obstacle à la connaissance, à la compréhension et à la maîtrise par le chef d'entreprise de ces dispositifs.

Ainsi, parmi l'ensemble des questions relatives au financement des entreprises, celle qui apparaît la plus essentielle concerne le capital investissement et donc plus largement celle des fonds propres dont disposent les entreprises. Plus précisément, il s'agit d'un facteur stratégique se déclinant sous plusieurs formes : le capital-risque au démarrage de l'activité, le capital développement pour soutenir la croissance de l'entreprise, le capital transmission et le capital retournement pour offrir aux sociétés en difficultés une nouvelle dynamique par une recapitalisation.

Cette question doit être considérée avec d'autant plus d'attention que la présence en quantité suffisante de fonds propres détermine pour une entreprise sa capacité à faire face à ses besoins en financement pour alimenter sa croissance, son développement, ses innovations et ce surtout si elle est confrontée à des choix stratégiques ou à des moments clefs de évolution. En quelque sorte, le principal avantage des capitaux propres est de représenter une forme de "matelas de sécurité" pour l'entreprise et ses créanciers et en particulier pour lever des crédits bancaires.

Cette préoccupation fait d'ailleurs régulièrement l'objet au niveau national de réflexions. En Basse-Normandie, ces dernières années ont été marquées à ce propos par la réalisation d'au moins deux études. L'une a été élaborée par la DIRECCTE en

---

<sup>81</sup> La BPI regroupe OSEO, CDC Entreprises, FSI et FSI Régions.

<sup>82</sup> Cette forme d'aide aux entreprises monte cependant lentement en puissance.

lien avec le SGAR de Basse-Normandie<sup>83</sup> fin 2011 et l'autre a été confiée au cabinet KPMG et rendue fin 2012.

Ces réflexions aboutissent à des conclusions relativement uniformes et insistent notamment sur l'existence pour la plupart des entreprises régionales d'une insuffisance plus ou moins patente de fonds propres, en particulier pour les petites et très petites entreprises, notamment durant la phase de création. D'une façon générale, le diagnostic opéré met, d'une part, l'accent sur une réticence culturelle face au capital investissement avec des chefs d'entreprises plutôt circonspects quant au fait d'ouvrir le capital de leur entreprise et, d'autre part, sur une offre pour le capital investissement insuffisamment mobilisée.

Plus précisément, il est souligné une difficulté à financer les entreprises situées entre le capital risques et le capital développement et nécessitant des levées de fonds entre 0,5 et 2,0 millions d'euros. D'autres difficultés sont par ailleurs mises en évidence. Il s'agit par exemple de la problématique des entreprises en transmission avec transfert du centre de décision et de celle des entreprises en retournement. Il est également observé en Basse-Normandie une forte implication de l'action publique en substitution en quelque sorte à l'offre privée (via le FTRA<sup>84</sup>, NCI Gestion...). Par ailleurs, les grands entrepreneurs régionaux investissent plus à titre personnel que par le truchement de réseaux structurés (Family Offices). En revanche, on assiste en région à une montée en puissance des Business Angels mais leur "force de frappe" demeure, dans l'absolu, limitée.

D'autres observations complètent ce tour d'horizon. Il apparaît ainsi qu'un certain nombre de porteurs de projets ou d'entrepreneurs ignorent les dispositifs ou méconnaissent les démarches nécessaires pour mener à bien des processus de levée de fonds et regrettent, une fois encore, l'absence de guichet unique. Il est également souligné une insuffisante prise en considération de l'innovation hors du champ technologique (marketing, services...) et une coordination à améliorer entre acteurs privés et publics.

De toute évidence, la question des fonds propres des entreprises, notamment dans le domaine industriel nécessite une prise en compte sans cesse améliorée. A cet égard, le Conseil Régional de Basse-Normandie vient d'approuver le principe de la mise en place d'un Fonds Stratégique Régional -FSR- (lors de la session plénière du 5 avril 2013). Ce fonds favorisera des interventions dans les PME et ETI en phase de développement, de transmission ou de redéploiements dans des secteurs émergents ou en évolution. Ce FSR prendrait la forme d'un Fonds Commun de Placement à Risques (FCPR) d'une durée de dix ans ce qui permettra non seulement de suivre lesdites entreprises mais encore de faire appel aux investisseurs publics et privés et donc à l'épargne des bas-normands. Le choix de la société gestionnaire du fonds sera effectué d'ici la fin 2013.

- **La reprise et la transmission d'entreprise**

Les politiques et les dispositifs mis en œuvre en faveur de la reprise et de la transmission d'entreprises revêtent aujourd'hui une importance de nature stratégique.

---

<sup>83</sup> "Ecosystème du financement privé des entreprises en Basse-Normandie" dans le cadre d'une mission CeSAAr en décembre 2011.

<sup>84</sup> Fonds Transnational d'Amorçage.

A ce propos, trois observations doivent être formulées ; d'une part, les efforts consacrés à la reprise-transmission d'entreprise contribuent à la pérennité économique et territoriale du tissu entrepreneurial ; d'autre part, il demeure plus facile de conserver l'existant que de créer et de développer une activité équivalente ex nihilo. Enfin, la démographie des chefs d'entreprise est telle qu'actuellement nombreux sont les établissements qui, naturellement, nécessitent d'être transmis. Dès lors, l'attention portée par les pouvoirs publics au sens large à ces dispositifs apparaît des plus légitimes.

Nombreux sont les intervenants dans ce domaine. En tout premier lieu, il faut citer les compagnies consulaires et en particulier pour les activités relevant du secteur industriel les chambres de commerce et d'industrie. Les collectivités territoriales prennent également en compte cette dimension de la vie économique régionale. En l'occurrence, le Conseil Régional, via notamment l'octroi de primes à la création d'entreprise (PRCE) pour faciliter la reprise de structures en difficulté ou encore via les avances remboursables (ARE)<sup>85</sup> intervient à ce niveau. Il faut également citer les organisations professionnelles et de secteurs ainsi que des opérateurs privés pour qui la cession d'entreprises constitue une activité économique à part entière.

Pour l'essentiel, les dispositifs<sup>86</sup> en place ont pour épicerie un site internet dédié, en l'occurrence "transpme.fr" qui, passant de la dimension régionale à la dimension nationale, permet aux cédants et aux éventuels repreneurs d'entrer en contact via les chambres de commerce et d'industrie. Cette ouverture accrue du site vers l'extérieur est en soi un progrès car autorisant une diffusion nettement plus importante de l'information vers d'éventuels repreneurs.

Au sein des chambres de commerce et d'industrie, des services sont dédiés à cette mission. Toutefois et compte tenu de l'enjeu considérable que constitue la cession-reprise pour le maintien du tissu industriel régional, il semble que les moyens mis à disposition pourraient être utilement accrus. En effet, la problématique de la cession-transmission reposant sur une exigence forte de confiance entre le cédant et l'organisme qui l'accompagne dans cette démarche, il apparaît que le service rendu nécessite non seulement des compétences mais également une présence et une disponibilité forte des personnels en charge de cette mission.

Néanmoins, si l'on en croit une analyse effectuée récemment par l'Observatoire de la BCPE<sup>87</sup>, les dispositifs en place en Basse-Normandie présentent une certaine efficacité puis que dans les départements du Calvados et de l'Orne le taux de cession serait égal ou supérieur à 5,9 %<sup>88</sup>.

---

<sup>85</sup> Uniquement pour faciliter la reprise d'entreprises qui, sans cette intervention, auraient présenté le risque de fermeture.

<sup>86</sup> Il faut également citer la mise en place de sessions d'information-formation destinées aux repreneurs et organisées régulièrement par les CCI.

<sup>87</sup> Analyse consultable sur le site de la BPCE. La BCPE est un groupement bancaire constitué par la Banque Populaire, la Caisse d'Épargne, Natixis, le Crédit Foncier, la Banque Palatine...

<sup>88</sup> Le taux de cession est calculé par référence au total des entreprises. Par ailleurs, le taux de cession pour le département de la Manche se situerait entre 4,7 % et 5,2 %.



## IV. PERSPECTIVES ET POTENTIALITES POUR L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE

Cette quatrième et dernière partie du rapport du CESER sur l'avenir et le devenir de l'industrie bas-normande va reposer sur une réflexion hiérarchisée. En l'occurrence, deux approches successives s'imposent : l'une globale incorporant des éléments d'information et des visions prospectives ayant trait tant aux évolutions économiques générales qu'aux secteurs industriels susceptibles de connaître des évolutions significatives, qu'elles soient positives ou négatives. L'autre pan de la réflexion menée dans cette ultime partie du document aura bien évidemment trait aux activités industrielles qui peuvent, en Basse-Normandie, contribuer à une inflexion favorable de l'économie régionale ainsi qu'aux moyens, dispositifs et stratégies pouvant accompagner positivement ou susciter des processus de consolidation et de développement au profit de l'industrie bas-normande.

Il va de soit qu'un tel exercice de réflexion et à bien des égards de prospective n'est pas sans comporter de nombreux risques et doit être appréhendé avec beaucoup d'humilité. L'histoire économique est ainsi pleine de revirement brutaux, de pronostics de développement non concrétisés, de déploiements inattendus de technologies de rupture, de crises que l'essentiel des analystes et des experts n'avaient pas décelées ni même entrevues. Qu'on se souvienne ainsi de la reprise économique observée à la fin des années 1990 pratiquement pas annoncée, de l'explosion des différentes bulles (informatiques, immobilières, financières...) dont la soudaineté a surpris même les acteurs les plus attentifs, de l'explosion de l'internet dont l'ampleur et le caractère révolutionnaire n'avaient été ni appréciés ni prévus, du moins dans leur ampleur et leur intensité.

Ces considérations ayant été rappelées, Il apparaît en effet indispensable d'envisager dans cette dernière partie du rapport du CESER le contexte dans lequel l'économie régionale et en particulier les activités industrielles peut être appelées à évoluer de façon possible dans le court et le moyen termes. De façon évidente, cela a déjà été souligné, l'économie bas-normande et en particulier ses activités industrielles ne peuvent s'affranchir de l'environnement mondial, européen et national au sein duquel, immanquablement, elles évoluent.

Pour compléter ce bref exercice de prospective macro-économique dont la tonalité sera inévitablement influencée par des scénarios tendanciels, aujourd'hui plutôt pessimistes et empreints de morosité<sup>89</sup>, une énumération des technologies et des secteurs industriels les plus à même de connaître des évolutions favorables sera proposée. Bien entendu, cette vision sectorielle inclura des activités au sein desquelles les phénomènes d'hybridation entre production de biens manufacturés et services seront de plus en plus présents.

---

<sup>89</sup> Voir à ce propos les prévisions de la Commission Européenne qui table sur une baisse de la croissance de 0,1 % pour l'Union Européenne et de 0,4 % pour les pays dépendant de la zone Euro (article des Echos du 6 mai 2013).

Consécutivement, seront discutées et évaluées les conditions, les possibilités et les potentialités régionales de profiter de ces opportunités de développement. Toutefois et pour bien montrer les limites de cette réflexion, il est tout à fait possible (et éminemment souhaitable) de voir des activités se créer et se développer en Basse-Normandie alors que rien dans l'écosystème régional ne permet aujourd'hui de l'entrevoir. De même, il serait inexact de considérer comme acquise la possibilité de voir disparaître dans le futur certaines entreprises du fait de leur appartenance à des secteurs relevant d'activités menacées.

Enfin, des préconisations d'amélioration, d'inflexion ou de création de dispositifs, de structures d'accompagnement des entreprises (industrielles) viendront compléter la réflexion d'ensemble du CESER de Basse-Normandie sur l'avenir de l'industrie régionale.

#### **IV.1. DES PARAMETRES MACRO-ECONOMIQUES ET DES ORIENTATIONS SECTORIELLES DE NATURE A INFLUENCER LE FUTUR DE L'INDUSTRIE**

Discuter de l'avenir et du devenir éventuels de l'industrie bas-normande nécessite au préalable d'évoquer successivement :

- les évolutions possibles du contexte économique à court et à moyen termes ;
- les grands secteurs dotés de potentialités reconnues de développement ;
- les domaines transversaux indispensables au développement industriel ;
- les possibilités d'évolutions sociétales à ne pas négliger.

##### **IV.1.1. Quelles évolutions possibles du contexte économique et sociétal à court et moyen termes ?**

Le contexte économique actuel et à venir retentira inéluctablement sur le futur des activités industrielles régionales. Dans une économie de plus en plus mondialisée, l'intrication des activités régionales de production industrielles avec les facteurs macroéconomiques constitue une réalité qu'il est difficile de nier sinon d'ignorer. De la sorte, le niveau d'activité des entreprises, qu'elles soient françaises ou bas-normandes, apparaît globalement tributaire du climat général des affaires. Il est donc intéressant de procéder de manière condensée à un rappel des principaux facteurs susceptibles d'influencer la conjoncture des années à venir.

Nombreux sont à ce propos les documents proposant des analyses prospectives de l'économie<sup>90</sup>. Sans prétendre en avoir réalisé une lecture exhaustive, il est possible d'en rapporter les constats et les pronostics les plus marquants. Bien entendu, cet exercice de prévision n'est pas sans danger, cela a déjà été signalé. En particulier, la morosité actuelle de la situation économique et sociale n'est pas sans retentir sur la tonalité des analyses. Néanmoins, il est utile ici de rappeler quelques facteurs ou évolutions susceptibles de peser significativement sur la conjoncture des années à venir.

---

<sup>90</sup> Voir à ce propos les régulières productions du Centre d'Analyse Stratégique.

Enfin, deux observations doivent être formulées. D'une part, il est fort probable que le court terme restera caractérisé par une poursuite de la crise économique. Tout incite à y penser : un maintien durable des politiques d'ajustement budgétaire menées par les Etats européens même si des atténuations ou des étalements dans le temps semblent désormais de mise, une concurrence toujours forte des pays asiatiques doublée d'un fort développement de leurs marchés domestiques, la durée nécessaire à la concrétisation des efforts d'innovation entrepris depuis un certain nombre d'années... En revanche, pour donner du sens et une légitimité à cette réflexion, il est indispensable de considérer que le moyen terme correspondra à une sortie de crise. Ce postulat s'impose de lui-même sinon la réflexion menée dans ce document n'aurait que peu de sens. L'hypothèse d'une situation prolongée d'enlèvement économique n'ouvre que peu de perspectives sinon celles d'un futur économique et social déprimant.

- **La persistance de facteurs contraignants pour l'action publique**

Il est à ce propos nécessaire de souligner qu'aux plans européen et français, l'action des pouvoirs publics et en particulier leurs possibilités d'intervention pour soutenir, orienter ou même créer de l'activité économique s'inscrit dans un cadre désormais contraint. L'obligation faite de contenir le déficit budgétaire annuel de l'Etat dans la limite de 3 % du PIB<sup>91</sup>, les facultés désormais contenues des collectivités territoriales pour emprunter ou encore l'étranglement de leurs marges de manœuvres fiscales, tout s'oppose au déploiement de politiques publiques volontaristes, du moins au sens financier du terme.

Cette situation de contrainte budgétaire, très probablement durable, ne signifie pas pour autant que tout interventionnisme public est désormais proscrit. Cependant, elle induit l'obligation d'une plus grande sélectivité de l'action publique. L'exemple actuel du soutien significatif apporté à l'innovation et à la recherche-développement (Crédit Impôt Recherche, Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi -CICE-, investissements d'avenir, aides ciblées des collectivités territoriales...) en est la preuve.

Il faut également évoquer la perspective proche de révision des conditions d'attribution et plus généralement de volume des fonds structurels européens pour la période 2014-2020. Dans ce cadre de nouvelles conditionnalités, de nouvelles priorités thématiques et de nouvelles contraintes de gestion vont être mises en œuvre. L'accent sera en particulier mis sur des indicateurs de performance des projets et non plus par une approche par zonage géographique. Cette architecture revisitée des fonds structurels correspond à un abandon de l'actuelle politique de cohésion pour servir le seul objectif "d'investissement pour la croissance et l'emploi". Au plan territorial, cette inflexion de la politique européenne des fonds structurels va se traduire là également par la détermination d'investissements prioritaires et d'objectifs spécifiques en cohérence avec les priorités thématiques européennes.

Toutefois, la perspective d'une redistribution des fonds européens plus favorable pour les régions dites "intermédiaires"<sup>92</sup> n'est pas exclue, régions auxquelles la Basse-Normandie appartient.

---

<sup>91</sup> Avec cependant une obligation temporelle d'y parvenir prorogée de deux années.

<sup>92</sup> Celles dont le PIB par habitant est compris entre 75 et 90 % de la moyenne européenne.

En outre, ces contraintes nouvelles imposées à l'action publique seront amplifiées très certainement par l'obligation qu'auront l'Etat et les collectivités territoriales d'intervenir en tant que "pompier" pour tenter de limiter les effets socialement dévastateurs de la crise économique actuelle.

Quoiqu'il en soit, des choix stratégiques devront être accomplis qui pèseront tant au niveau européen que national et local sur les secteurs ou les activités retenues pour leurs potentialités de développement.

- **Une concurrence des pays situés à l'est de l'Europe, notamment en Asie, durablement installée**

La lecture et l'analyse des réflexions de nature prospective sur l'économie mondiale n'est pas sans susciter, au moins pour le court terme, des inquiétudes quant à la vitalité des économies occidentales et en particulier françaises vis-à-vis d'elles mêmes et de leurs concurrents, en particulier les pays dits en émergence. Les pays européens, et la France avec eux, sont ainsi confrontés et pour quelques années encore à des difficultés de compétitivité.

Tout d'abord, le diagnostic du basculement du monde vers les économies émergentes et notamment vers celles de la Chine, l'Inde et les pays s'inscrivant dans leur constellation est généralement partagé et ce d'autant plus que les faits le démontrent amplement. Ceci a pour effet de confirmer plusieurs préoccupations. D'une part, ces pays vont poursuivre leur développement et accroître ainsi leurs compétences, leurs potentialités, et donc leur capacité à concurrencer les pays occidentaux. D'autre part, ces pays vont voir leurs marchés s'étoffer déterminant une obligation pour les industriels européens d'implanter des moyens de production sur place, voire d'y délocaliser des unités de production aujourd'hui encore situées sur le vieux continent.

Néanmoins, cette croissance poursuivie des pays notamment asiatiques<sup>93</sup> est susceptible de favoriser l'émergence de nouveaux marchés dont les industriels européens, en raison de leur avance technologique, pourront profiter. Mais sur ce point également, la montée en puissance des pays émergents sur des activités intenses en recherche et développement et en termes de qualité des produits mis sur le marché est une réalité qui prend corps plus rapidement que prévu. Ce constat bouscule l'idée que le dynamisme de ces pays accélérerait, dans un jeu à somme positive, le redéploiement de la production vers les segments à forte valeur ajoutée dans les pays matures dits "à la frontière technologique".

En contrepoint, les analystes soulignent que le développement de ces puissances nouvelles s'accompagne de nombreuses incertitudes certaines relevant de la constitution et de l'éclatement possibles de bulles (immobilières notamment ou encore de nature environnementale -accidents technologiques majeurs-), d'autres procédant de conflits de voisinage dont la résolution paraît toujours éloignée (Cachemire pour l'Inde, Taïwan pour la Chine).

Mais la diminution notable de la croissance observée dernièrement dans ces pays et en particulier en Chine pourrait également retentir sur les économies occidentales. Dès lors, les pays émergents pourraient se consacrer plus encore à la satisfaction des

---

<sup>93</sup> Auxquels il convient d'ajouter ceux d'Amérique Latine autour du Brésil et de l'Argentine ainsi que l'Europe de l'Est avec comme puissance en construction la Russie.

besoins de leurs marchés intérieurs et, consécutivement, y concurrencer sur certains segments les pays occidentaux.

Par ailleurs, l'intensité forte de leur développement amène à s'interroger sur la disponibilité en quantité et en prix des matières premières à vocation énergétique (pétrole<sup>94</sup>, uranium...) ou technologiques (terres rares). Parallèlement aux interrogations sur les matières premières, demeurent posées celles relatives à l'évolution des parités monétaires. En l'occurrence, le taux de change de la monnaie européenne peut affecter la compétitivité française et plus largement celle de la zone euro. Une convergence vers une parité euro/dollar contribuerait sans doute au processus de transformation de l'économie européenne en général et française en particulier.

Il est également intéressant de noter que l'économie nord-américaine, sous l'impulsion notamment de l'exploitation des gaz de schistes et des carburants non conventionnels, connaît un regain de développement dont peuvent tirer parti les pays européens. En revanche, cette reprise économique induit de nouvelles concurrences et des relocalisations (dans le domaine de la chimie par exemple) dont pourraient pâtir les pays européens.

- **Des opportunités à saisir et des inflexions à intégrer pour les économies occidentales**

Nonobstant les fluctuations macroéconomiques et le climat de crise (en Occident), les secteurs économiques, notamment industriels, devront intégrer la transition verte, une consommation tournée vers les services et accomplir des efforts considérables de renouvellement technologique.

La "transition verte" des sociétés européennes (dans un premier temps) semble être une évolution acquise. Elle crée des contraintes et des coûts supplémentaires, accélérant le déclassement de certaines activités polluantes mais ouvre en revanche des perspectives pour d'autres activités. Pour que le solde créations / destructions d'emplois soit positif, elle doit s'accompagner à la fois de gains d'efficacité (au plan énergétique en particulier) et d'investissements ou de politiques publiques spécifiques destinées à inciter les ménages à consacrer une partie de leurs budgets à ces dépenses.

La tertiarisation de l'économie est une tendance nettement ancrée. Elle s'appuie entre autres sur l'externalisation des services supports (déjà largement entamée) et sur une inflexion des besoins des consommateurs. Cette dernière évolution induit notamment le risque (pour certains secteurs industriels) de voir des besoins des ménages autrefois concrétisés par l'achat d'un bien manufacturé muter en l'achat d'un service. Il s'agit en quelque sorte d'une forme de dématérialisation partielle de l'économie. L'illustration la plus patente de cette évolution concerne le secteur automobile. En l'occurrence, dans les grandes agglomérations, la tendance à louer des véhicules plutôt que d'en posséder un est désormais de plus en plus manifeste. En conséquence, compte tenu d'une "métropolisation" accrue des populations, cette évolution de la demande des ménages pourrait peser sur les ventes d'automobiles et consécutivement sur les volumes fabriqués. Dans l'absolu, pour les entreprises du

---

<sup>94</sup> Cependant, avec l'irruption sur les marchés des gaz de schistes et des carburants dits non conventionnels, une relative et durable détente est attendue dans le domaine énergétique.

secteur automobile, cette évolution pourrait être en partie compensée par une hybridation accrue des fonctions production et services, sachant cependant qu'au sein de ces entreprises la part des fonctions et des emplois dits industriels en serait affectée.

Le niveau actuel de la recherche et de l'innovation demeure pour l'économie française, mais pour combien de temps encore, un avantage. Le maintien de cette situation plutôt favorable constitue par ailleurs un véritable enjeu dans la mesure où il faut impérativement conserver cette forme d'avance. Le potentiel demeure en la matière considérable dans la mesure où les marges de progrès dans le numérique, les matériaux, les possibilités d'hybridation des technologies et les développements dans les domaines sanitaires et environnementaux restent considérables. De plus, les pays occidentaux, et la France en particulier, disposent d'un système de formation et de dispositifs de facilitation et de diffusion de l'innovation qui leur permettent de tirer parti de cet avantage concurrentiel évident.

Enfin et parallèlement, la consolidation et le développement des activités industrielles demeurent étroitement liés au recours optimisé aux services cognitifs que sont les activités de conseil et d'assistance que cela soit dans les domaines de la R&D, du design, de l'ingénierie, du marketing, de la publicité... Ces services, indispensables aux entreprises et à leur développement, devront être de plus en plus sollicités. En cela, les avènements de l'industrie et des services haut de gamme aux entreprises apparaissent indissociables et ce d'autant plus que les entreprises industrielles françaises, de par leur dimensionnement (beaucoup de PME et insuffisamment d'ETI), sont particulièrement tributaires de ces types de services.

- **Des possibilités d'évolution sociétales à ne pas négliger**

Si certains facteurs financiers, technologiques et économiques retentissent incontestablement sur le devenir des activités industrielles, il n'en est pas moins vrai que les évolutions de nature sociétale doivent aussi être prises en compte car elles sont également susceptibles de générer des changements qui peuvent affecter la sphère industrielle. Trois voire quatre facteurs d'évolution de nature sociétale peuvent ici être évoqués :

- Une tendance croissante à remettre en cause le consumérisme et ses excès en ce qu'ils occasionnent et organisent notamment des formes de gaspillage des matières premières. On observera que la crise actuelle, en opérant une réduction partielle du pouvoir d'achat des ménages, contribue à cette prise de conscience et amène les individus seuls ou en groupe à réfléchir à l'utilité de certains achats.
- L'importance croissante donnée à des comportements basés sur le partage, en particulier d'objets manufacturés. Les évolutions les plus remarquables à cet égard concernent l'automobile avec le covoiturage, l'auto-partage ou plus simplement la location à la demande de véhicules. Ces comportements s'étendent de plus en plus à d'autres types d'objets et d'usages de nature domestique (machines à laver collectives, outils divers...).
- La prise en considération de ce qu'il est convenu d'appeler l'économie circulaire<sup>95</sup>. L'objet de cette dernière est finalement de limiter au maximum la consommation de matières premières et de pollution en recherchant à développer le recyclage

---

<sup>95</sup> Autrement dénommée "cradle to cradle" ou du berceau au berceau.

soit par réinjection dans la nature (la production de compost en étant l'exemple le plus courant) ou le reconditionnement d'objets pour leur donner une seconde vie ou pour participer à l'élaboration d'un autre objet.

- Enfin, à la limite des comportements et des modes de conception et de fabrication novateurs, l'irruption dans le quotidien des imprimantes en trois dimensions et plus largement du concept de fablabs (voir supra). Ce phénomène est de nature à modifier considérablement voire à bouleverser les techniques de fabrication, de commercialisation mais aussi et surtout d'innovation. Cette approche novatrice correspond d'ailleurs aux évolutions sociétales précédemment évoquées puisqu'en favorisant la fabrication par addition (de matières plastiques, de bois, de résine, de métal... sous la forme de poudre), on limite significativement la consommation de matières premières en n'utilisant que ce qui est nécessaire contrairement aux modes traditionnels de production dits "soustractifs".

Il convient de souligner que l'ensemble de ces évolutions doivent sinon leur succès du moins leur diffusion à l'explosion des nouvelles techniques de communications qui en favorisent la propagation.

#### **IV.1.2. Les grands secteurs dotés de potentialités reconnues de développement**

D'une façon générale, les analystes considèrent que les secteurs très intensifs en recherche et développement et ceux très axés sur la qualité des produits et des services seront de nature à connaître des dynamiques positives. Autrement dit, ils n'écartent pas à proprement parler des secteurs d'activités mais distinguent plutôt des modes de développement. De la sorte, une entreprise du secteur textile orientant son activité vers des produits techniques élaborés possède des potentialités de développement considérables. A l'inverse, une entreprise du secteur aéronautique dont les choix technologiques et d'évolution sont peu ambitieux connaîtra très probablement des difficultés.

Néanmoins, la nature même des secteurs d'activités industrielles demeure à bien des égards déterminante. Ainsi, selon les réflexions opérées par la plupart des analystes et des prospectivistes, une **quadruple partition des potentialités de développement des activités** industrielles est généralement proposée. Une distinction est donc opérée entre les secteurs fortement technologiques dotés d'un grand potentiel de croissance, ceux ressortant du haut de gamme, et ceux en renouvellement dont le futur est sujet à conjecture (et à la conjoncture). Seront enfin évoqués les secteurs considérés comme en déclin mais s'ils peuvent présenter dans certaines activités de niches des capacités de développement.

Dans la première catégorie, celles des secteurs dits technologiques, le fait de disposer de puissantes capacités de R&D autorise une compétitivité durable en repoussant de façon continue les frontières technologiques. Ces secteurs sont en particulier ceux de l'aéronautique, des outils innovants de télécommunication, de la pharmacie, des cosmétiques, des énergies (le nucléaire comme celles dites renouvelables), de la construction navale et ferroviaire. De surcroît, leur vitalité est communicative et, de la sorte, transmise à leurs fournisseurs, sous-traitants et services afférents, notamment ceux œuvrant dans l'ingénierie.

Dans la deuxième catégorie, sont identifiées les activités industrielles dites de haut de gamme. Ces secteurs sont axés sur la qualité des produits et le capital immatériel lié à la marque est en général considéré comme déterminant à la condition toutefois d'être maintenu par des efforts intenses de renouvellement sur les produits. Appartiennent à cette catégorie les activités de l'édition, de l'agro-alimentaire (pour les productions correspondantes à cette vision) et, globalement, les activités de luxe, ces dernières incorporant des secteurs en général considérés comme étant difficulté. Il en va ainsi de la confection, de la chaussure ou de ce qui a trait aux industries du cuir.

La troisième catégorie, celle des activités en renouvellement, correspond à des activités où se conjuguent une forte pression sur les prix et une concurrence sur la qualité ou la technologie. Il s'agit d'activités plus matures technologiquement que les segments *high tech* ou moins différenciés en termes de gamme que les secteurs de marque. Ces activités sont à la fois exposées à la concurrence des pays occidentaux ainsi qu'à celle des pays émergents. Ce sont celles relatives à l'automobile, à la chimie, à l'équipement et aux composants électriques et électroniques, au bois-papier, à la métallurgie et à la transformation des métaux. Il ne semble pas que les efforts accomplis dans le domaine de l'optimisation des coûts de production leur permettent seuls de résister. Ces secteurs ne devront leur consolidation ou leur renouveau qu'à des efforts complémentaires et significatifs d'innovation ou encore à une orientation plus "servicielle".

En fin, un dernier ensemble d'activités doit ici être mentionné. Il concerne les secteurs les plus exposés à la concurrence mondiale (textile-habillement, automobile sur des segments de basse et moyenne gammes, équipements du foyer...). Ils présentent des profils d'évolution préoccupants du fait notamment de leur forte exposition à la concurrence des pays à bas coûts. De plus, ils souffrent d'une grande fragmentation de leurs chaînes des valeurs, d'une faible faculté à développer des offres "servicielles" et, naturellement, d'une faible exigence de qualification des personnels chargés de leur fabrication. Sauf exception, ces activités semblent promises, dans les économies occidentales, à un avenir des plus délicats.

### **IV.1.3. Des domaines transversaux dotés d'un réel potentiel**

La vision sectorielle adoptée dans le précédent développement présente l'intérêt d'autoriser une identification relativement aisée des secteurs présentant des capacités indéniables de croissance ou du moins de résistance à la concurrence. Pour compléter cette approche de nature verticale, il est ici utile d'évoquer succinctement les domaines transversaux qui ne sont pas à proprement des marchés spécifiques mais qui représentent soit des marchés globaux dotés d'un fort potentiel de développement (la santé par exemple), soit encore des domaines technologiques qui contribuent incontestablement à la différenciation sur les marchés de certaines catégories de produits. Ces différents domaines ou types de technologies ne sont pas des activités à proprement parler mais se situent en quelque sorte à l'amont des processus de production. En quelque sorte, ils constituent des vecteurs de croissance sur lesquels doit se concentrer l'attention des porteurs de projets, des investisseurs et des pouvoirs publics

En ce qui concerne les technologies transversales indispensables à l'optimisation des produits ou des modes de production, le secteur des **matériaux** doit être cité. Par leurs propriétés ou leurs spécificités novatrices, ils contribuent à la performance technique, pratique et donc commerciale des produits qui les incorporent. Ce qui a trait aux technologies du **numérique et plus largement à l'électronique** participe également à la différenciation des produits proposés sur les divers marchés. Troisième et dernier exemple de transversalité, les **biotechnologies** doivent aussi être citées comme un domaine contribuant à la modernité des produits.

Dans le même ordre d'idées, il convient d'évoquer les domaines d'activités génériques qui connaissent aujourd'hui la faveur du public, soit pour des questions simples de marketing, soit de façon plus fondée pour des motifs liés à la nécessaire amélioration du confort de vie. Il en va ainsi du secteur déjà cité de la **santé et du bien-être**. Ce domaine présente une grande transversalité et, qui plus est, il incorpore des technologies de pointe. Il est présent stricto sensu dans le secteur pharmaceutique, mais aussi dans l'agro-alimentaire du fait de l'intérêt de plus en plus manifesté par les consommateurs pour les préoccupations liées au bien-être. Il faut à cet égard souligner l'attention de plus en plus portée par les industriels de l'agro-alimentaire sur l'aspect sanitaire des denrées qu'ils élaborent et distribuent. Le domaine de la santé déborde même sur les équipements et les activités de sports et de loisirs dans la mesure où ces dernières contribuent au bien-être physique et mental des individus.

Parmi les autres domaines ayant le vent en poupe, il faut citer ceux relevant de l'énergie. Ce domaine fait l'objet de la part des consommateurs d'un intérêt croissant autant pour des raisons environnementales que budgétaires. En l'occurrence, ce domaine montre combien les problématiques de développement sont interpénétrées. Dès lors, les activités en lien avec la question énergétique peuvent tout aussi bien relever de l'automobile (disposer de voitures à la fois propres et économes et ce à un prix abordable), que de l'équipement du foyer (matériaux isolants, équipements de chauffage, équipements électroniques de régulation...) et bien entendu de la production individuelle ou collective d'énergie (éoliennes, panneaux solaires...) ou encore et tout simplement de la production de matériaux plus légers (pour diminuer le poids des véhicules).

Un dernier domaine déterminant des activités susceptibles de connaître une croissance significative peut être ici cité, en l'occurrence le développement durable. C'est non seulement le plus transversal de tous mais il fait de surcroît l'objet d'une acceptation quasi-unanime. En l'occurrence, toute activité économique est de plus en plus appelée à s'interroger sur les problèmes environnementaux qu'elle peut induire et sur l'acceptabilité par l'écosystème des activités qu'elle développe. Concept traduit plus prosaïquement par les expressions de "verdissement de l'économie" ou encore de "transition verte", il constitue une sorte de fil conducteur auquel doivent se rattacher et se conformer la plupart des produits mis sur le marché.

Il retentit sur des activités considérées comme polluantes, la chimie notamment, avec la mise en marché de molécules plus "neutres" au plan environnemental, ou la voiture avec les modèles électriques. Il concerne également le secteur agro-alimentaire avec une offre croissante de produits biologiques ou tout du moins issus d'une agriculture raisonnée. Plus généralement, il apparaît être un puissant facteur d'innovation, incitant les entreprises à adopter des comportements plus respectueux

de l'environnement au niveau de la phase même de production et à proposer sur le marché des produits en quelque sorte plus sains au niveaux de leur usage, de leur biodégradabilité ou de leur recyclage. Pris au sens large, le développement durable induit la recherche et le développement de nouveaux produits de même que la mise en œuvre d'innovations dépassant le produit lui-même pour concerner le marketing, le design ou l'incorporation d'une offre spécifique de services avec des nuances environnementales.

Il faut donc considérer que la prise en considération accrue par les activités industrielles du concept de développement durable aura un double effet : créations d'activités dans des domaines liés aux nouvelles formes de mobilité, aux énergies durables, à l'efficacité énergétique, à l'agro-alimentaire... mais aussi rétraction de certaines activités du fait de leur inadaptation aux nouveaux enjeux de développement durable (certains pans de l'industrie automobile, des industries liées à l'énergie sous ses formes les plus polluantes, des types de produits issus d'une agriculture intensive ou considérée comme telle...).

En conclusion de cette évocation d'ordre général des secteurs et des domaines susceptibles de comporter en matière industrielle des potentialités de développement et de croissance, il est utile d'insister sur le caractère à bien des égards insuffisant de cette seule démarche prospective d'ordre sélectif. La mise en évidence d'activités porteuses est bien entendu nécessaire à une telle réflexion mais loin d'être suffisante. La détermination d'activités dotées d'un avenir potentiellement favorable demeure donc objectivement un exercice assez formel et par ailleurs soumis à de nombreuses incertitudes.

Au-delà de cette énumération, encore faut-il considérer que ces activités doivent évoluer dans un contexte macroéconomique favorable et se conformer à un grand nombre d'exigences microéconomiques. Le développement d'activités industrielles est en cela multifactoriel.

Ce dernier demeure ainsi conditionné en premier lieu par des facteurs exogènes comme le caractère plus ou moins proactif ou au contraire contre-productif de la réglementation, comme la stabilité fiscale et plus largement celle des prélèvements, ou encore et bien entendu le climat économique, les politiques d'incitation mise en œuvre par les pouvoirs publics (subventions, crédits d'impôt...), l'accessibilité au crédit et le financement des investissements et des fonds propres...

En second lieu, le développement des activités industrielles dépend de facteurs microéconomique et donc de nature plutôt endogènes à l'entreprise. En l'occurrence, la question de l'innovation est essentielle. Qu'elle relève de la technologie, du design, de la logistique ou encore du marketing, l'innovation constitue un facteur de dynamisme pour l'entreprise, encore faut-il qu'elle en fasse en la matière preuve. De même, l'appartenance à un réseau, choix propre au chef d'entreprise, est un autre facteur microéconomique essentiel. A certains égards, cette faveur ou cette indifférence pour les réseaux présente un aspect culturel et en cela une difficulté à le théoriser et à le formaliser via des politiques ou des dispositifs incitatifs.

Si cette réflexion d'ordre général sur les secteurs et activités susceptibles de présenter un potentiel de croissance présente un aspect relativement théorique, il est

en revanche intéressant de la confronter aux potentialités d'un territoire, en l'occurrence celui de la Basse-Normandie.

## IV.2. L'INDUSTRIE BAS-NORMANDE : CONDITIONS ET POSSIBILITES DE DEVELOPPEMENT ET DE RENOUVELLEMENT

Afin de couper court à tout débat de nature sémantique, le vocable de développement a été ici retenu car il induit les notions de volontarisme, de croissance, et de perspectives offertes à un secteur d'activités. Evidemment, l'histoire industrielle des trente dernières années est en Basse-Normandie caractérisée par une diminution régulière<sup>96</sup> de l'intensité de ce domaine économique mais il demeure néanmoins toujours indispensable à l'économie régionale. En cela, il apparaît à la fois nécessaire d'accompagner les mutations industrielles et de chercher à favoriser l'émergence d'activités soit dans des domaines classiques soit des domaines nouveaux. En cela, il est autant question de développement que de renouvellement.

Par ailleurs, pour émerger, ces activités ou ces secteurs devront pouvoir bénéficier d'un environnement favorable. En cela, des politiques ou des dispositifs actuels gagneront à être optimisés et d'autres devront être mis en œuvre.

### IV.2.1. Quelques pré-requis

On ne imagine l'avenir d'un secteur économique, l'industrie en l'occurrence, sans au préalable insister sur plusieurs pré-requis au titre desquels il faut citer l'importance donnée à la formation (notamment professionnelle et continue) en termes d'élévation des niveaux et des qualifications, aux infrastructures de communication et de transport à vocation individuelle et collective, au déploiement d'une politique de communication visant à renforcer l'attractivité de la Basse-Normandie et, enfin, à une plus grande valorisation de l'entrepreneuriat, notamment auprès des jeunes.

L'évolution de l'industrie régionale est indéniablement tributaire de l'existence d'un appareil de formation professionnelle et continue adapté à la demande et à ses orientations. Il convient à ce propos de souligner qu'il est tout d'abord indispensable de faire face aux impératifs de renouvellement d'une main d'œuvre régionale dont la moyenne d'âge est plutôt élevée. Par ailleurs, les emplois indispensables à la montée en compétences et en compétitivité des entreprises seront d'un niveau naturellement supérieur à ce qu'ils sont actuellement. Enfin, la nécessité d'accompagner les conséquences des mutations induit une formation professionnelle au service de ces évolutions. L'étude menée parallèlement par le CESER et intitulée " *Pour une évolution maîtrisée des compétences et des qualifications dans l'industrie de demain en Basse-Normandie*" prend en considération ces éléments et apporte des éléments à la réflexion indispensable que doivent mener les branches professionnelles de l'industrie, les acteurs de l'emploi et de la formation concernant notamment la question de l'évolution des cartes de formation professionnelle.

La poursuite de l'équipement de la région en infrastructures de communications et de transport est un autre impératif. En l'occurrence, la Basse-Normandie doit offrir

---

<sup>96</sup> Encore que marquée par des soubresauts violents avec la fermeture d'Unimétal Normandie et la disparition du groupe Moulinex.

et disposer, à l'instar des autres régions, de voies de communications de qualité, qu'elles soient routières et ferroviaires ou aéroportuaires. A ce propos, le projet de Ligne Nouvelle Paris Normandie (LNPN) revêt une très grande importance. Il peut même être considéré comme vital pour l'avenir de la région. Une liaison ferroviaire de ce type est une exigence a minima pour demeurer en situation de résister à la concurrence des autres territoires. L'annonce seule de sa réalisation, même si le terme en est éloigné, ouvrirait aux bas-normands et à ceux qui désirent investir en Basse-Normandie des perspectives nouvelles.

Dans le même ordre d'idées, la possession de réseaux de communications à haut débit participe à l'attractivité régionale et permet aux entreprises d'accéder à des services contribuant à leur compétitivité. Il apparaît pratiquement évident que toutes les zones affligées d'une offre de communications à haut débit déficiente seront promises à des difficultés croissantes ne serait ce que pour conserver les entreprises existantes. Enfin, le déploiement de zones d'activités largement dimensionnées et efficacement connectées est un autre facteur favorable à l'implantation et au développement des activités industrielles en région.

La nécessité d'un regain d'attractivité pour la Basse-Normandie ne peut être ignorée. La Basse-Normandie souffre en la matière, c'est un constat assez largement partagé, d'un réel déficit de notoriété. Ses réalisations sont souvent méconnues, ses succès sont peu souvent soulignés et, consécutivement, seules ses aménités et sa qualité de vie sont reconnues à leurs justes valeurs. Son attractivité est de la sorte sinon faible du moins insuffisante, posant des problèmes réels de recrutement aux entreprises, limitant sa faculté d'accueillir des investissements exogènes et en particulier étrangers<sup>97</sup> et, finalement, pesant sur son développement. Dès lors la mise en œuvre d'une politique et d'actions de communication plus vigoureuses apparaît des plus nécessaires de façon à donner, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, une image plus valorisante et positive.

Enfin, il conviendrait de mieux valoriser auprès des jeunes la notion d'entrepreneuriat. Partant du principe que la Basse-Normandie doit surtout chercher à générer un développement plutôt axé sur les initiatives endogènes, il est indispensable de susciter et d'encourager les vocations entrepreneuriales chez les jeunes. La voie de l'alternance apparaît être en la matière un excellent vecteur de création mais il serait dommage de ne pas prendre en compte les potentialités des autres voies de formation. L'existence en Basse-Normandie d'enseignements de deuxième et de troisième cycles universitaires, d'écoles d'ingénieurs et de commerce constitue autant de viviers qu'il convient d'étendre et de valoriser.

#### **IV.2.2. Des secteurs et des activités offrant en Basse-Normandie des perspectives de développement intéressantes**

Evoquer l'avenir de l'industrie bas-normande constitue un exercice des plus délicats et ce pour de multiples raisons. Tout d'abord, le champ des secteurs et/ou des technologies susceptibles de connaître un développement significatif dans les années à venir est étendu et, qui plus est, hétérogène. Dès lors, toute approche un tant soit peu exhaustive aboutirait rapidement à la confection d'une liste à la Prévert

---

<sup>97</sup> Les derniers chiffres mesurant l'importance des investissements étrangers en région sont à cet égard préoccupants.

des secteurs dotés de potentialités, dont une partie d'entre eux ne présente a priori pas ou peu de liens avec l'écosystème industriel bas-normand.

En outre, les domaines pouvant être affectés d'une forte croissance ne font pas toujours l'objet d'une anticipation de la part des analystes et autres prévisionnistes. En l'occurrence, toute prospective en la matière doit être menée avec prudence et humilité.

Dès lors, s'agissant d'une réflexion portant sur l'avenir de l'industrie bas-normande, il convient, avec pragmatisme, de surtout s'attacher à relier les thèmes de possibles développements aux secteurs déjà présents en région. Néanmoins, nul ne peut affirmer que l'absence ou la faible présence actuelle d'un secteur d'activité exclut toute éventualité de croissance dans le moyen et le long termes. Le développement considérable de l'entreprise "Normandise" à Vire en à peine plus d'une décennie incite en la matière à la prudence. Cet exemple montre toute la difficulté qu'il y a à "lister" des secteurs ou des technologies comme susceptibles en région de connaître une expansion significative. Il faut cependant convenir que les chances de voir de nouvelles activités éclore relèvent dès lors plus de l'initiative individuelle que d'actions concertées et programmées. En l'occurrence, la réflexion du CESER reposera donc plus sur un examen des potentialités offertes en région par certains secteurs industriels que sur la possibilité d'y créer et d'y développer des entreprises, fussent-elles industrielles.

Enfin, il n'est pas dans ce document possible de faire la part de l'initiative personnelle, de l'esprit d'entreprise et de la prise de risques dont certaines peuvent faire preuve. Pourtant ces facteurs individuels sont indissociables du développement économique en général et des activités industrielles en particulier.

De la sorte, l'évocation dans ce rapport des potentialités de développement, d'expansion ou d'évolution voire de mutation propres à certains secteurs industriels demeure un exercice difficile à mener. Toutefois, les chapitres précédents ont tenté de le souligner et de le démontrer, certains domaines d'activités semblent présenter en Basse-Normandie des opportunités de développement qui peuvent se révéler supérieures à d'autres. Il en va ainsi et principalement de l'agro-alimentaire, du nucléaire, des énergies renouvelables en particulier celles de nature marine, et même de l'automobile malgré la situation et les perspectives actuelles plutôt moroses de ce secteur.

- **L'agro-alimentaire**

Secteur éminemment développé en Basse-Normandie, l'agro-alimentaire conserve et présente de considérables facultés d'expansion. Mais avant d'évoquer certaines de ses potentialités, trois observations doivent ici être formulées.

D'une part, la question de la taille, en général faible, de la plupart des entreprises agro-alimentaires présentes sur le territoire régional doit être prise en considération. Il se pourrait que la dimension des entreprises, en Basse-Normandie comme ailleurs<sup>98</sup>, puisse constituer un obstacle au développement et rendre difficile notamment l'accès à certains marchés et en particulier à l'exportation alors même que le nom de (Basse) Normandie demeure un avantage objectif qui pourrait et

---

<sup>98</sup> Voir à ce sujet les déclarations faites en février 2013 par J.C. Lebossé, délégué général du pôle nantais de formation supérieure de l'alimentation et de la nutrition (Les Echos 27 février 2013).

devrait être mieux exploité. En l'occurrence, la mise au point et la recherche de dispositifs facilitant soit les rapprochements ponctuels ou réguliers, soit les fusions, donneraient aux entreprises concernées de nouvelles possibilités de croissance.

D'autre part, le développement potentiel de l'industrie agro-alimentaire bas-normand ne peut s'opérer de façon "hors sol". Il est ainsi indispensable d'y associer l'agriculture régionale sans laquelle l'approvisionnement des unités de transformation serait plus onéreux. Il importe à cet égard que le secteur de la production tire également parti d'une demande mondiale en augmentation.

Il faut enfin insister sur le fait que l'agriculture bas-normande bénéficie d'un avantage agro-climatique, ce qui constitue à long terme une forme d'assurance pour les productions qui y sont exploitées et ultérieurement transformées.

Ces observations d'ordre général étant opérées, il faut signaler quelles opportunités peuvent être saisies et développées en Basse-Normandie dans le domaine de l'agro-alimentaire.

Le secteur de la transformation laitière apparaît naturellement comme un domaine potentiellement important de développement pour l'agro-alimentaire régional. Plusieurs raisons motivent ce pronostic. Tout d'abord, le fait que le système des quotas laitiers touche à sa fin le 1<sup>er</sup> avril 2015 doit dès maintenant être considéré non comme une difficulté mais au contraire comme une opportunité. En la matière, il convient de rappeler brièvement que la Basse-Normandie, du fait de l'encadrement de la production laitière décidé au début des années 1980, affiche aujourd'hui une production de 10 % inférieure à ce qu'elle était voici trente ans. Pendant ce temps, la génétique bovine a progressé, les techniques d'alimentation animale et de productions fourragères également, et les exploitations agricoles disposent de bâtiments adaptés et dotés de capacités d'accueil loin d'être saturées.

Dans plusieurs pays européens du Nord (Allemagne, Irlande, Suède, Danemark, Pays-Bas, pour les principaux), cet événement apparaît être une opportunité et l'augmentation attendue de la production dans ces pays est estimée à 10 à 15 %. Consécutivement et de toute évidence, la concurrence va s'accroître (au sein de l'Europe et vis-à-vis des Etats-Unis, de la Nouvelle Zélande...) et le risque de voir certaines des industries de transformation métropolitaines s'approvisionner dans un marché ouvert ne doit pas être ignoré.

Ensuite, il faut souligner l'augmentation de la demande en produits laitiers émanant des pays émergents et des pays asiatiques en particulier, tendance de nature à ouvrir d'intéressantes perspectives de marchés pour les pays producteurs européens. En l'occurrence, l'accroissement annuel de la demande mondiale est évalué comme se situant entre 2 et 3 %<sup>99</sup>, soit l'équivalent de la production laitière française.

Enfin, comme déjà évoqué, cette opportunité ne peut être saisie par l'agro-alimentaire régional sans que la production agricole laitière bas-normande n'y soit associée. Il faut dès lors considérer que cette évolution dépassera le seul cadre des moyens physiques de production. Il faudra imaginer de nouvelles relations partenariales et contractuelles entre les producteurs laitiers et les transformateurs.

---

<sup>99</sup> L'augmentation de la consommation annuelle de lait est estimée à 20 milliards de litres.

L'existence d'un secteur coopératif en région est à cet égard un avantage, pour autant qu'il fasse preuve de réactivité.

Au plan des produits laitiers transformés, la demande mondiale doit croître tant pour des produits industriels (poudre de lait, lactosérum...) que des produits plus élaborés (laits infantiles, lait UHT...) sans même évoquer les possibilités ouvertes en termes de produits plus élaborés encore mais sans doute plus difficile à exporter<sup>100</sup>.

Un développement de la production et de la transformation laitières, est tout à fait envisageable sans investissements supplémentaires considérables, les capacités existant déjà peu ou prou. Cette éventualité aurait également pour effet de relancer assez rapidement la production de viande bovine (veaux, vaches de réformes) dans un marché au plan mondial demandeur. Consécutivement, les unités industrielles d'abattage et de primo-transformation, aujourd'hui en région sous-utilisées, pourraient ainsi connaître une amélioration de leur situation et être consolidées.

Un (re)développement de ces deux secteurs agro-alimentaires présenterait en outre l'avantage de relancer l'offre d'emploi dans des secteurs naturellement consommateurs de main d'œuvre et qui plus est dans des villes moyennes (Villers-Bocage, Gacé, Coutances...). D'une façon générale, cette éventualité industrielle présente l'avantage d'être peu exigeante en fonds publics et en investissements de capacité car les outils de production peuvent pour la plupart faire face à une demande accrue. Tout au plus, nécessite-elle sans doute un accompagnement à la structuration stratégique du secteur en termes d'innovation, d'observation des marchés et de leurs évolutions.

D'autres secteurs agro-alimentaires disposent de marges de croissance. Il en va ainsi du maraîchage qui pourrait mieux encore contribuer à l'approvisionnement des transformateurs en légumes industriels. Se pose cependant la question des structures de production peu adaptées (Côte Ouest du Cotentin, Val de Saire) à une telle orientation. La pomme et ses dérivés a déjà négocié ce virage et est présente de manière significative à l'exportation. La betterave à sucre est un autre domaine à explorer d'autant que la Basse-Normandie possède une unité de transformation d'importance. Les secteurs des plats préparés de même que la biscuiterie-pâtisserie doivent aussi poursuivre leur croissance et donc constituer des marchés sur lesquels les entreprises agro-alimentaires régionales peuvent asseoir leur développement. Concernant plus particulièrement la conception et la production de plats cuisinés, il apparaît que les modes de vie actuels incitent à penser (durablement ?) que cette activité agro-alimentaire pourrait continuer de croître. Toutefois, le développement de ce secteur reste indissociable d'une transparence accrue (en particulier au plan de l'origine des produits et de la composition des recettes). En ce dernier domaine, les industriels bas-normands disposent d'atouts indéniables reposant notamment sur la notoriété des produits régionaux.

Egalement, le secteur de la mer recèle des potentialités de développement pour ses productions aquacoles et ses activités de transformation, sous condition cependant d'une gestion optimisée des ressources. En la matière, le fait que la Basse-Normandie ait adhéré au Pôle Mer Bretagne doit être mis à profit. Il faut ici souligner que les deux pôles de compétitivité mer (celui de Bretagne et de Provence-Alpes-Côte

---

<sup>100</sup> Mais qui peuvent être élaborés sur place par des filiales d'entreprises laitières régionales.

d'Azur) ont depuis leur création en 2005 labellisés 350 projets et permis l'engagement d'1 milliard d'euros de financements.

Globalement, l'agro-alimentaire bas-normand dispose d'atouts dans un domaine économique non dénué de perspectives de développement. Toutefois, l'opportunité que représentent les marchés étrangers exige une évolution des comportements et en particulier une appréhension plus collective encore des marchés.

- **Le domaine de la nutrition santé - bien-être**

Domaine situé aux confins de l'agro-alimentaire et de santé, le secteur de la nutrition-santé présente des potentialités de développement considérables et pourrait intéresser un nombre croissant d'entreprises bas-normandes. Certaines s'y consacrent déjà dans l'agro-alimentaire (Lactalis, Gel Manche...), d'autres dans le secteur pharmaceutique (Dielen laboratoire, Yalacta, Laboratoires Batteur...) sans omettre l'existence de quelques compétences universitaires axant tout ou partie de leurs travaux sur ce thème. Il faut par ailleurs souligner que la présence en région d'un secteur plasturgie qui peut être mis à profit par rapport aux plastiques biosourcés, à la sécurité des aliments et à la recherche de contenants les moins allergènes possibles. Mais l'essentiel en la matière reste le rattachement de la Basse-Normandie au pôle de compétitivité VALORIAL. Le secteur de la nutrition santé représente pour cette structure un axe fort de développement.

Les perspectives en matière de nutrition santé doivent donc être considérées comme favorables et constituer une orientation possible, à titre principal ou de diversification, pour des entreprises régionales concernées.

- **Le nucléaire**

Le nucléaire et ses déclinaisons (énergie, démantèlement, santé, recherche...) constituent à n'en pas douter un point fort pour la Basse-Normandie (voir à ce propos le chapitre III de ce rapport), notamment aux plans industriel et de la recherche, et recèlent de surcroît un potentiel de développement considérable. Pourtant, compte tenu des perspectives qu'il ouvre, des nécessités de développement qu'il offre, il reste difficilement compréhensible que la Basse-Normandie se prive d'un tel atout et n'exploite pas pleinement ses potentialités en la matière. Est-il nécessaire d'ajouter qu'en la situation économique actuelle les secteurs présentant de telles possibilités d'expansion, qui plus est diversifiées, sont plutôt rares et nécessitent donc d'être valorisés le plus possible.

Alors que ce secteur est positivement considéré au niveau national<sup>101</sup>, il l'apparaît donc moins au niveau régional et ses potentialités tardent à être véritablement reconnues et mises en valeur.

Les activités liées au nucléaire en région présentent le double avantage d'être à la fois étendues et toutes porteuses de possibilités de développement.

Tout d'abord, le nucléaire appliqué à la santé peut bénéficier en Basse-Normandie des effets d'entraînement du projet Archade. Ce mode de traitement des

---

<sup>101</sup> Voir à ce propos les déclarations de Madame la Ministre de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie lors de son déplacement en avril 2013 dans la Nord-Cotentin de même que celles du président de la République lors de son déplacement en Chine.

cancers par hadronthérapie, au-delà de ses apports éminents sur le plan médical et de la santé, doit avoir pour effet de favoriser l'émergence en Basse-Normandie d'une filière de mise au point et de fabrication de cyclotrons de seconde génération. Il faut à ce propos souligner l'existence d'une demande forte au plan européen pour disposer à des fins médicales d'un tel outil de traitement. Chaque unité produite (d'un coût approximatif de 40 millions d'euros), à raison d'une tous les deux ans avec un objectif ultérieur d'une par an, est susceptible de générer des marchés de sous-traitance importants dont pourraient tirer parti un certain nombre d'entreprises régionales des secteurs de la chaudronnerie, de la mécanique de précision, de l'automatisme et de l'informatique.

Le projet Archade présente également l'intérêt de susciter des effets d'entraînement dans le domaine de l'imagerie médicale nucléaire et de la radio-pharmaceutique à même de favoriser l'implantation en région d'unités de recherche-développement ou de filiales de grands groupes (Siemens par exemple).

C'est donc un projet global dont les conséquences dépassent le seul niveau des activités de conception et de fabrication. Les effets de ce projet sur les activités de recherche, d'expérimentation, de soins à proprement parler peuvent être considérables ; la visibilité et la notoriété de la Basse-Normandie ne peuvent que s'en trouver accrues et ce dans des domaines liés à la recherche, à la santé et au domaine industriel.

Plus largement, le campus nord de l'Université de Caen pourrait héberger à ce propos un parc scientifique et technologique dédié au sein duquel des dispositifs d'essaimage et d'incubation pourraient être déployés.

Le secteur de la maîtrise du risque et de la radioprotection est un autre domaine susceptible de connaître un développement, soit directement pour les domaines liés au nucléaire, soit indirectement par application à d'autres secteurs d'activités de technologies, de protocoles et de matériels mis au point à destination initiale du nucléaire. Plusieurs entreprises régionales possèdent en la matière des savoir-faire reconnus et pourraient voir leurs marchés s'étendre. Ce secteur de la maîtrise du risque et de la radioprotection, à la condition d'y développer recherche-développement et innovation, et de mettre en place des passerelles, peut donc profiter aux entreprises industrielles bas-normandes.

Le secteur de l'énergie dans le domaine nucléaire demeure l'activité la plus développée en région. Outre l'existant (la centrale nucléaire de Flamanville, l'établissement AREVA de Beaumont-Hague de même que l'ensemble des activités dédiées et sous-traitantes), quatre activités sont appelées à se développer dans les années à venir.

D'une part, l'entrée en activité du réacteur EPR d'ici 2016 va s'accompagner de la création d'emplois EDF et d'un ensemble d'activités d'accompagnement propres au fonctionnement quotidien d'une centrale nucléaire.

Par ailleurs, les recherches et les travaux menés par DCNS sur la réalisation de micro-centrales nucléaires sous-marines (projet "Flexblue") sont de nature à long terme à ouvrir des perspectives de développement pour des territoires isolés et ne pouvant bénéficier des apports d'une interconnexion avec des pays voisins. La concrétisation de telles recherches et expérimentations pourraient bénéficier à

l'établissement de DCNS situé à Cherbourg et, consécutivement, à de potentiels sous-traitants bas-normands.

D'autre part, la mise en œuvre, en 2016 également, des opérations dites de "grand carénage" de la première tranche des réacteurs EDF de Flamanville puis en 2017 de la seconde tranche va susciter durant cette période un niveau élevé d'activité. Il s'agit en l'occurrence d'un considérable programme de mise à niveau, de sécurisation et de mise en sûreté accrue de la plupart des réacteurs composant le parc nucléaire français. Cette opération va être l'occasion pour un certain nombre d'entreprises bas-normandes de participer à ces travaux et d'acquérir les références susceptibles de leur permettre de participer à d'autres séquences de ce grand carénage ailleurs en France voire à l'étranger.

Egalement, les perspectives de développement des activités de démantèlement doivent ici être évoquées. Elles constituent un réel champ d'expansion économique pour les entreprises régionales qui, familiarisées aux chantiers dans le domaine nucléaire, peuvent y mettre en œuvre tout ou partie des compétences accumulées. Il s'agit dans un futur proche de marchés concernant l'établissement AREVA de Beaumont-Hague et de façon un peu plus éloignée de chantiers nationaux et surtout internationaux (Japon, Grande-Bretagne...).

Il convient toutefois de souligner que ces activités nécessitent sans doute le déploiement en région d'une recherche et d'une innovation appliquée à ce domaine. Il s'agit en effet d'un domaine relativement nouveau sur lequel d'ailleurs le CESER de Basse-Normandie mène une réflexion.

Enfin, la perspective de construction à l'étranger (Grande-Bretagne, Pologne, Chine, Pays du Golfe...) de centrales nucléaires doit être rappelée, constructions auxquelles des entreprises bas-normandes pourraient participer en tant que sous-traitants de 2<sup>ème</sup> ou de 3<sup>ème</sup> rang.

- **Le développement des énergies renouvelables**

C'est une autre orientation de nature à favoriser le développement d'activités spécifiques à la production d'énergie et d'activités industrielles d'accompagnement. A ce propos, il faut préciser que les offres d'emplois ne cessent en la matière de s'accroître, illustration d'un intérêt croissant des ménages et des entreprises pour ces activités dites "vertes". Il semble cependant que cette tendance affecte plus les emplois commerciaux que ceux dédiés à la production. Pour autant, selon certaines études prospectives (celles du CNRS-CIRED notamment), une transition énergétique réussie devrait se traduire par la création de plusieurs centaines de milliers de créations d'emplois, en l'occurrence plus de 600 000 d'ici 2030 tous secteurs confondus (emplois secondaires et tertiaires). L'ADEME table pour sa part d'ici 2050 sur 750 000 à 825 000 emplois.

Pour autant, s'il s'agit donc d'un domaine en voie très probable de développement<sup>102</sup>, cette possibilité de croissance économique impose de déployer des dispositifs de facilitation pour les entreprises et de témoigner d'un volontarisme soutenu. En effet, il ne faudrait pas penser que les dividendes du développement de ces activités tomberont naturellement dans l'escarcelle bas-normande. La concurrence, là comme ailleurs, est et sera vive. Il ne suffit pas en l'occurrence de disposer de gisements de vents et de courants supérieurs à la moyenne ou encore de matière première pouvant être dédiée aux processus de méthanisation pour croire que les implantations d'entreprises spécialisées s'opéreront d'elles-mêmes et qu'il sera fait appel sans autre forme de procédé aux entreprises et sous-traitants régionaux.

Incontestablement, les activités d'assemblage d'éoliennes off shore vont se développer, en particulier dans la péninsule cotentinoise. Compte tenu du positionnement et des disponibilités foncières de la zone portuaire de Cherbourg, les possibilités de couvrir les besoins d'un secteur maritime étendu incluant même les côtes sud de l'Angleterre donne la mesure des efforts qui devront être consacrés pour concrétiser cette opportunité.

Cependant, la concurrence risque d'être rude entre les différents sites de fabrication situés en particulier au Havre (deux usines pour AREVA) et à Saint-Nazaire (pour Alstom) et l'ensemble des sous-traitants qui, déjà, ambitionnent de collaborer à cette filière. Cette concurrence peut être d'autant plus vive que parmi les sites précités certains produisent les parties vitales des éoliennes (génératrices et nacelles) et disposent de surcroît sur place ou à proximité d'une activité de recherche-développement. C'est en particulier le cas à Nantes-Saint Nazaire, ce qui octroie à ces sites une forme d'avantage potentiel. Par ailleurs, l'éloignement des premiers marchés et le manque de visibilité de cette activité (pas de nouvel appel d'offres avant 2016, levée des risques non achevée et permis d'exploiter non encore attribués) contribuent à limiter le développement de cette activité sauf à développer l'exportation. A ce propos, AREVA a déjà enregistré la commande de 120 modèles M5000 pour l'Allemagne et Alstom compte fournir des turbines pour le parc allemand d'Arcadis Ost.

Les potentialités de développement de la production d'énergie électrique via les hydroliennes est une autre possibilité de développement à exploiter, surtout si ce mode de production parvient à mettre au point des technologies susceptibles d'autoriser une production d'électricité à des coûts plus compétitifs que ceux aujourd'hui proposés (autour de 30 centimes du kwh<sup>103</sup>). Si cette amélioration technologique intervient, et compte tenu des avantages de localisation propres au port de Cherbourg (à mi-chemin entre le Raz Blanchard et le Raz de Barfleur), les activités de fabrication d'hydroliennes pourront connaître un niveau de développement considérable.

---

<sup>102</sup> Dans pratiquement toutes les réflexions et les parutions relatives aux évolutions sociétales et au secteur économique (et industriel), les potentialités d'expansion de l'économie verte sont soulignées. Le récent rapport du Commissariat Général au Développement Durable (mars 2013) intitulé "les filières industrielles stratégiques de l'économie verte, enjeux et perspectives" recense à ce propos 19 filières et les rassemble en trois catégories principales :

- celles ayant trait aux productions d'énergie à partir de sources renouvelables ;
- celles relevant de l'optimisation des consommations des ressources naturelles ;
- celles, enfin, concernant le cycle de vie des ressources naturelles.

<sup>103</sup> Soit deux fois plus que le coût de production généralement affiché pour l'éolien offshore.

En l'occurrence, les dispositifs d'accompagnement de ce secteur global d'activité aujourd'hui mis en place en Basse-Normandie doivent être considérés comme de nature à faciliter le développement et les implantations d'activités liées à ce secteur.

Un autre domaine d'activité doit être examiné avec attention. Il s'agit de ce qui a trait à l'exploitation du biogaz. La Basse-Normandie présente, en ce domaine des possibilités réelles de développement du fait de la présence de secteurs d'activité (agriculture, industries agro-alimentaires, collectivités...) potentiellement en capacité d'alimenter une telle filière de production de gaz voire d'électricité. Mais au-delà de la production même d'énergie, toujours intéressante il est possible d'envisager le développement d'activités de fabrication de tout ou partie des matériels nécessaires à cette production. Ce la peut constituer une voie de diversification pour un certain nombre d'industriels de la chaudronnerie.

- **Les domaines liés aux économies d'énergie**

Situés aux confins de la filière bois, de l'agriculture et de l'industrie propre au bâtiment, les activités liées aux économies d'énergies peuvent et doivent connaître en Basse-Normandie un développement conséquent. Il est en effet possible d'envisager un développement de matériaux issus de l'exploitation des ressources naturelles et susceptibles d'être transformés en composants utilisés notamment pour l'isolation de l'habitat. Des entrepreneurs ont déjà expérimenté et mis au point de tels produits. Il convient cependant de surmonter les difficultés d'homologation et d'en favoriser la mise en œuvre et l'exposition dans des réalisations notamment commanditées par les pouvoirs publics. On peut à cet égard être surpris de constater le peu de bâtiments publics faisant appel à ces technologies, à l'exception de quelques réalisations symboliques.

- **L'automobile**

La situation actuelle du secteur automobile, tant en France qu'en Europe, est telle qu'il est difficile d'envisager une évolution globalement favorable de ce domaine d'activité. Les perspectives de marché pour une grande partie des gammes de véhicules produits en Europe s'inscrivent au mieux dans la stagnation, au pire dans une diminution régulière. Seul le haut de gamme, segment de marché dont sont absents les constructeurs français, semble promis à un avenir satisfaisant. Les potentialités d'évolution du marché automobile sur le marché domestique et plus largement sur le marché communautaire sont donc globalement caractérisées par une certaine morosité. Toutefois, si la production de véhicules en Europe et surtout en France peut être affectée d'une certaine rétraction, il peut ne pas en être de même pour les productions des équipementiers (sauf à être elles aussi délocalisées).

Au plan régional, les établissements relevant de ce secteur possèdent des marges de manœuvre limitées, étant soumis à des stratégies mondiales déterminées au plus haut niveau. Les choix opérés par PSA, par Renault, par les équipementiers ou par d'autres donneurs d'ordres européens s'imposent en quelque sorte à l'ensemble des acteurs régionaux de la filière.

De surcroît, il faut souligner que les grands axes de développement concernant l'automobile se concentrent surtout sur l'amélioration de la performance énergétique, autrement dit sur sa motorisation (moteurs à explosion, moteurs hybrides, propulsion électrique...) et sa gestion optimisée (électronique, mécatronique...) de même que sur

une amélioration du poids des véhicules. Il apparaît que, sur le premier segment de recherche développement cité, le secteur automobile régional possède peu d'atouts à faire valoir. En revanche, la voie de l'allègement des véhicules offre plus de possibilités de développement en région. La Basse-Normandie dispose en effet avec son volant d'entreprises travaillant sur des éléments de châssis et de carrosserie de possibilités réelles d'innovation et de développement d'activités dans ce domaine.

Une fois ces considérations rappelées, il n'en demeure pas moins que les entreprises régionales concernées -équipementiers et sous-traitants-, du moins certaines d'entre elles, disposent de réelles possibilités de valoriser leur savoir-faire et leurs compétences soit dans le domaine automobile, soit dans d'autres secteurs au titre de diversification toujours envisageables et à bien des égards souhaitables.

A cet égard, le machinisme agricole (ou de loisirs), quasi absent du paysage industriel bas-normand, connaît une augmentation continue de son activité tiré à la fois par la bonne santé du secteur céréalière et par les marchés à l'exportation. En Europe, la croissance de ces activités a été de 5 % en 2012 et pourrait encore atteindre 3 % en 2013. En France, ce secteur a connu au premier semestre 2012 une augmentation de sa production de 22 % par rapport à la même période en 2011. S'il n'est pas envisageable de voir se développer ce secteur en tant que tel en Basse-Normandie, la proximité des régions de Picardie et des Pays de la Loire très impliquée dans ces activités pourrait être mise à profit pour diversifier l'activité de certains sous-traitants bas-normands du secteur des moyens de transport.

Plus généralement, l'innovation, la recherche d'alliances, la constitution de réseaux, la mise en œuvre de démarches collectives sont des orientations à encourager et à accompagner. Dans cet ordre d'idées, l'exportation (ou la passation de marchés avec des donneurs d'ordres étrangers) apparaît être une voie à privilégier.

- **La plasturgie**

Le secteur de la plasturgie ne cesse d'élargir sa palette de produits et d'usages. Par ailleurs, non seulement il met au point régulièrement de nouveaux produits mais de plus en plus il propose à d'autres secteurs des solutions innovantes témoignant en cela de la transversalité croissante de cette activité.

Un certain nombre de domaines de développement peuvent ici être évoqués car ils intéressent à des degrés divers les entreprises de ce secteur présentes en Basse-Normandie. Ainsi, il faut citer la fabrication de matériaux composites associée à des procédés de fabrication à haute cadence. Ce type de matériaux et de fabrication correspond tout à fait aux besoins exprimés par des secteurs comme l'automobile, ce dernier recherchant par exemple des composants permettant l'allègement des véhicules, qui plus est susceptibles d'être fabriqués à cadence élevée.

Il faut également citer les matériaux bio-sourcés à destination par exemple de l'agro-alimentaire, ces matériaux correspondant de plus en plus aux exigences requises par le secteur agro-alimentaire et présentant l'avantage d'un approvisionnement en matières premières axé sur la proximité.

La mise au point et la fabrication de matériaux à surface intelligente sont une autre voie susceptible de connaître un développement croissant. Ces matériaux réagissent aux modifications de structure et de leur environnement et en informent les usagers. Là également, ce type d'innovation répond à la demande de nombreux

secteurs industriels dont notamment l'agro-alimentaire, la pharmacie, la médecine (par exemple avec les lecteurs de glycémie, les implants auditifs) ou encore pour des biens de consommation à propriétés sensorielles actives.

Déjà évoquées dans ce document, les perspectives de production à grande échelle de matériaux thermoformables alliant l'usage du bois et de produits composites commencent à se concrétiser en Basse-Normandie<sup>104</sup>. Il faut citer à ce propos les projets Compo'line, Lint et Fimalin<sup>105</sup> faisant appel entre autres à des matériaux issus de ressources renouvelables non fossiles<sup>106</sup>.

Enfin, la nécessité de mettre sur le marché des matériaux (plastiques) recyclables ouvre en termes de recherche, d'innovation et de fabrication des perspectives tout à fait prometteuses pour les entreprises régionales de ce secteur.

- **Les activités liées à la transformation des produits ligneux (le bois)**

Ces activités présentent un potentiel des plus intéressants. D'une part, la période est propice compte tenu de l'engouement pour les produits dits naturels, ce qui est le cas du bois, d'une demande croissante en bois énergie et de l'essor de la construction bois. Il faut ajouter que le positionnement géographique de la région à proximité de l'Ile-de-France est à cet égard un avantage à exploiter. Enfin, l'existence de massifs forestiers (essentiellement dans le département de l'Orne) et d'une forêt dite linéaire (les haies) représente un potentiel local de matières premières ligneuses à ne pas négliger.

Plus précisément, les activités de transformation comme la fabrication de bardages, de bois pour terrasses, d'éléments d'aménagement intérieur ainsi que tout ce qui est bois d'œuvre peuvent constituer des secteurs de croissance à ne pas négliger. Même si l'innovation demeure globalement insuffisante dans ce domaine d'activité, il serait intéressant de pouvoir concrétiser, en liaison avec la plasturgie et les industriels liés au bâtiment, les recherches déjà menées en direction de la fabrication de panneaux de bois composite 100 % biosourcé. Il s'agit d'une innovation sur laquelle la Basse-Normandie est en pointe et qui pourrait, si elle trouvait un marché, susciter des activités de fabrication plus ou moins élaborées.

Néanmoins, si la filière bois, par ailleurs bien organisée en région, présente un potentiel réel de développement, elle demeure tributaire d'une exploitation raisonnée et anticipatrice des surfaces boisées. En particulier, il ne faudrait pas que les possibilités d'expansion propre aux marchés du bois se heurtent à des difficultés d'approvisionnement et de renouvellement de la ressource.

---

<sup>104</sup> Il s'agit par exemple du Selun (marque déposée en 2011), bois hybride 100 % bio-sourcé, produit en panneaux, dont la fabrication est expérimentée par l'entreprise Barrain à Romagny (50).

<sup>105</sup> Le projet Fimalin sur le lin intègre Fiabilin, autre projet labellisé dans le cadre des Investissements d'Avenir par les pôles de compétitivité MOVEO, EMC2 (aéronautique) et TECHTERA (textiles techniques) et entendant structurer l'industrialisation des composites thermoplastiques bio-sourcés haute performance à renfort de lin.

<sup>106</sup> Voir à ce propos l'article paru dans le magazine Reflets (Région Basse-Normandie), n° 91, 3<sup>ème</sup> trimestre 2013.

- **Le secteur des technologies de l'information, de la communication et de la micro-électronique**

Le secteur des technologies de l'information, de la communication et de la micro-électronique, qui a connu ces dernières années en Basse-Normandie des vicissitudes, doit ici être mentionné non pas tant pour ses capacités à connaître un renouveau industriel significatif mais bien plutôt pour ses potentialités génériques au service des autres secteurs industriels. En ce sens, les possibilités d'essaimage de ce secteur restent intactes et, grâce notamment à l'existence des pôles de compétitivité que sont TES<sup>107</sup> et MOV'EO, la micro-électronique, comme la plasturgie à certains égards, peut donner aux différents secteurs industriels et aux entreprises industrielles régionales des possibilités considérables d'innovation et d'adaptation de leurs productions et de leurs modes de production aux exigences des marchés.

De surcroît, il faut souligner que, de plus en plus, le secteur de la micro-électronique détermine des solutions, des applications et des services mais en revanche de moins en moins de sites industriels de production en Europe. En ce sens, la présence de ce secteur en Basse-Normandie doit être interprétée comme une opportunité pour donner aux entreprises industrielles bas-normandes des possibilités nouvelles d'hybridation avec des activités tertiaires.

#### **IV.2.3. Un accompagnement des secteurs et des entreprises à l'efficacité accrue**

Si l'évocation et la détection des secteurs susceptibles d'être à même de donner lieu à un développement industriel entre pleinement dans le cadre de la réflexion menée par le CESER, il est également nécessaire d'aborder la question de l'accompagnement et des dispositifs mis en place par les pouvoirs publics pour donner à l'activité industrielle un nouvel élan. En l'occurrence, il peut s'agir d'un élan nouveau donné à des dispositifs déjà existant ou d'initiatives nouvelles à expérimenter et à encourager.

- **Hiérarchiser les domaines et secteurs prioritaires de développement**

Toutes les filières et les pôles de compétitivité bénéficient, de la part des pouvoirs publics (Etat et Région pour l'essentiel) et à des titres divers, d'aides, de soutien et de dispositifs d'accompagnement destinés à favoriser leurs développements respectifs. Les aides apportées à ces pôles et filières concernent à la fois leur animation (financement direct des structures propres à ces activités), le développement des entreprises (aides à l'investissement notamment) et la constitution d'entités contribuant notamment à la relation recherche-développement économique (plateformes, pépinières, dispositifs d'incubation, intelligence économique...).

Dans le principe, l'existence d'un ensemble de mesures visant à favoriser et à soutenir le développement des secteurs économiques présents en Basse-Normandie ne suscite pas de commentaires particuliers de la part du CESER. En revanche, le nombre, élevé, des pôles et filières identifiés en région et donc l'absence relative de

---

<sup>107</sup> Transactions Electroniques Sécurisées.

hiérarchisation affichée et donc de lisibilité sont de nature à entraîner une dilution des aides notamment régionales.

Au nombre de treize<sup>108</sup>, ces pôles et filières couvrent ainsi une grande partie du paysage économique régional et ce quelque soit la taille respective de ces secteurs. Non seulement, on ne distingue pas d'activités dominantes, en quelque sorte de locomotives, mais encore une telle situation affecte l'image extérieure de l'économie bas-normande d'une lisibilité insuffisante.

Dans son avis sur la CRIDES (Charte Régionale pour l'Innovation et le Développement de l'Economie Stratégique)<sup>109</sup>, le CESER avait déjà identifié cette problématique et avait émis la préconisation d'une hiérarchisation des interventions des pouvoirs publics et notamment de la Région sur la base d'une grille de critères (18) reposant en particulier sur le poids des activités et leur dynamique respectives. Cette préconisation devrait prochainement être concrétisée via la détermination de la Stratégie Régionale d'Innovation (RIS 3). En l'occurrence, la Commission européenne a décidé dans le cadre de la prochaine génération de programmes européens de conditionner les soutiens publics aux acteurs des domaines de la recherche-développement et de l'innovation à l'élaboration d'une stratégie régionale de l'innovation pour une spécialisation intelligente. Dès lors, l'accent mis sur la spécialisation de même que les contraintes qui pèsent sur les budgets publics vont occasionner l'établissement de priorités et de secteurs clés.

- **Création d'un portail unique pour le financement des entreprises**

En s'inspirant d'une initiative développée en Rhône-Alpes, la création d'un portail, d'un "hub" pour reprendre l'intitulé rhodanien<sup>110</sup>, pourrait répondre au double souci de simplification et d'une lisibilité accrue des dispositifs de nature financière mis à la disposition des entreprises.

Partant du constat d'une absence réelle de visibilité de l'offre de financement à destination des entreprises, un certain nombre d'acteurs œuvrant dans ce domaine (principalement le Comité Régional des Banques, la Caisse des Dépôts et Consignation, la Région, les compagnies consulaires, la Préfecture de région...) ont agi pour mettre en place un hub de la finance en région.

Il s'agit plus prosaïquement d'une plate-forme de mise en relation entre entreprises et investisseurs. Celle-ci propose des parcours différenciés selon les besoins : international, innovation, besoins courants, création, retournement, fonds propres... Elle propose une centaine de fiches détaillées qui synthétise de façon précise dans chaque type de parcours les solutions de financement disponibles (en l'occurrence en Rhône-Alpes). Elle contient également des fiches pédagogiques (business plan, plan de trésorerie, notation bancaire, dossier de financement...). Bien entendu, elle rassemble la plus grande partie des structures et établissements financiers de la région.

---

<sup>108</sup> Pour les pôles et filières régionales, il faut citer l'agro-alimentaire, l'automobile, la logistique, l'aérospatiale, la plasturgie, le nautisme, la sous-traitance, la pharmacie, le nucléaire ; au titre des pôles de compétitivité, Hippolia (filiale équine), MOV'EO (automobile), Transactions Electroniques Sécurisées (TES), Valorial (agro-alimentaire), pôle Mer Bretagne.

<sup>109</sup> 12 décembre 2011.

<sup>110</sup> [www.hubfi.fr](http://www.hubfi.fr)

- **Inciter les grands groupes présents en Basse-Normandie à plus s'impliquer encore dans le développement des territoires**

Une vingtaine de grands groupes français (parmi lesquels Sanofi, SNCF, Thales Vivendi...) ont créé des structures spécialisées dans la gestion des conventions de revitalisation et plus largement dans le développement des territoires économiques où ils opèrent. Dépassant ainsi le seul cadre des actions menées à l'occasion de situations de revitalisation, ces entreprises au leadership reconnu s'investissent ainsi de façon plus permanente dans le développement des territoires. Elles peuvent ainsi accompagner régionalement l'offre de formation en influençant les programmes des écoles d'ingénieurs ou des universités vers des thèmes communs.

Elles peuvent également aider des PME notamment sur le plan financier en consentant des prêts (notamment des prêts participatifs). Par exemple, des groupes comme Sanofi ou Total possèdent des structures financières dédiées à ce type de concours.

On observe également que ces grands groupes peuvent mettre en œuvre des dispositifs visant à jouer un rôle d'accélérateur de start up.

Une sollicitation de ces acteurs dotés d'un fort pouvoir de démultiplication économique pourrait être mise en œuvre au niveau régional pour contribuer à une implication accrue de ces derniers dans le tissu économique bas-normand. Une telle démarche peut également être initiée auprès de grandes entreprises caractérisées par leur ancrage régional. Ce type d'initiative peut revêtir une certaine globalité et concerner différents domaines comme le financement en fonds propres, l'exportation, l'accompagnement dans le développement des start up...

En l'occurrence, il semblerait intéressant de s'inspirer de l'exemple donné par le réseau "Alizé Manche", réseau qui rassemble une vingtaine de grandes entreprises<sup>111</sup> de ce département, qui apportent leur soutien<sup>112</sup> et leurs compétences à des porteurs de projets. Depuis sa création, ce réseau a traité une centaine de dossiers participant à la création ou au maintien d'environ 500 emplois tous secteurs confondus.

- **Soutenir et améliorer les dispositifs de cession-reprise d'entreprise**

Pour un certain nombre de motifs, la question de la cession-reprise d'entreprise nécessite aujourd'hui une attention redoublée. D'une part la démographie des chefs d'entreprise détermine un flux de cessation d'activité croissant ; d'autre part, la crise économique actuelle a pour effet de dégrader les bilans des entreprises, baissant ainsi leur valeur et limitant la possibilité pour les acheteurs de lever de la dette, économique ; enfin, l'instabilité fiscale du fait des décisions prises et des perspectives incertaines en la matière conduisent les chefs d'entreprises à retarder leur prise de décisions de cession.

Il est indispensable compte tenu de ces paramètres d'accompagner le mieux possible les intéressés dans leur réflexion et leur démarche. Faut-il créer une aide au conseil spécifique, déployer sur le terrain plus encore de collaborateurs (des CCI notamment) pour détecter et faciliter les projets, mieux communiquer sur les

---

<sup>111</sup> Acome, DCNS, AREVA, Banque Populaire de l'Ouest, Crédit Agricole, Chéreau...

<sup>112</sup> Ce soutien peut se traduire par l'octroi d'avances remboursables sur trois années. Plus de 400 000 euros ont ainsi été prêtés à des porteurs de projets.

avantages et les inconvénients des différentes solutions de cession, le CESER ne saurait préciser quelle orientation est la plus souhaitable ? Toujours est-il que la qualité des réponses apportées à cette question revêt une importance stratégique pour le maintien de l'appareil de production industrielle régional.

- **Accompagner plus encore l'accès aux services et conseil aux entreprises**

L'un des constats les plus souvent opérés est que les entreprises bas-normandes font insuffisamment appel au conseil. Il faut voir dans cette situation sans doute la conséquence d'un certain nombre de facteurs : présence relativement limitée en région des services compétents, moindre propension des petites entreprises à solliciter des prestations de conseil, méconnaissance des aides au financement facilitant le recours au conseil... Pour autant, les dispositifs d'aide au conseil proposés en Basse-Normandie peuvent théoriquement répondre aux besoins existants en la matière. En l'occurrence, les aides de type Impulsion Conseil Innovation (ICI) de type stratégique ou technologique couvrent les besoins exprimés en Basse-Normandie par les entreprises.

C'est sans doute l'accès à ces dispositifs qui pourrait être amélioré via la création soit d'un portail unique d'accès, soit encore par l'ouverture d'un lieu, d'un guichet physique auprès duquel les entreprises pourraient plus aisément exprimer leur besoins et trouver la réponse correspondante.

- **Favoriser et accompagner sur le territoire régional le déploiement de fablabs**

Concept développé au Etats-Unis au début des années 2000, les fablabs sont, faut-il le rappeler, des ateliers numériques<sup>113</sup> qui permettent à tout porteur de projet de tester son idée et de créer un prototype. Très faiblement équipée en la matière, la France présente un retard certain de ce point de vue. D'une manière générale, seules de grandes entreprises (Renault, SEB, Airbus...) et quelques collectivités (pas nécessairement les plus importantes<sup>114</sup>) se sont dotées ces derniers temps de telles structures. Au plan régional, il faut cependant citer l'existence d'une structure de ce type au sein de Relais d'osciences dénommée "Fablab de Caen-Normandie.

L'intérêt des fablabs tient leur transdisciplinarité car les utilisateurs de cet outil dialoguent entre eux, échangent des idées, confrontent des méthodes. Les fablabs sont en quelque sorte des facilitateurs d'expérimentation et d'innovation dont l'accès est simple et immédiat.

Il serait ainsi utile de réfléchir (rapidement) à la diffusion progressive sur le territoire régional de tels outils sachant que les nombreux Espaces Publics Numériques (EPN) dont dispose la Basse-Normandie pourraient dans un premier temps servir de base de lancement à ce concept.

---

<sup>113</sup> De façon concrète, un fablab peut fonctionner avec une configuration relativement simple : découpeuses laser, fraiseuses numériques, imprimantes 3D, l'ensemble représentant pour l'entreprise ou la collectivité un investissement pouvant ne pas dépasser 60 000 à 80 000 euros.

<sup>114</sup> Comme à Savins en Seine-et-Marne (446 habitants).

- **Participer à l'appel d'offres sur la création de 100 nouveaux laboratoires communs avec des entreprises**

A la demande du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'Agence Nationale de la Recherche va ouvrir un appel d'offres pour financer à terme 100 laboratoires communs avec des entreprises françaises. Il s'agit de favoriser par cette initiative les synergies entre laboratoires publics et entreprises et notamment les PME innovantes à fort levier de croissance et de création d'emplois. C'est donc un moyen de promouvoir la recherche technologique en tant qu'outil d'application des travaux de recherche fondamentale au service de l'innovation industrielle. Les secteurs de l'énergie, de la sécurité alimentaire, de la santé, des biotechnologies, des systèmes d'information et de la mobilité et des systèmes urbains seraient ciblés, autrement dits des secteurs pour la plupart présents en Basse-Normandie.

Une diffusion de cet appel d'offres et un accompagnement des entreprises et des laboratoires susceptibles en région d'y répondre serait souhaitable et permettrait une montée en puissance des uns et des autres.

Dans le même ordre d'idées, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche entend promouvoir la mise en place de plates-formes CEA Tech dans les régions où existe un ou des écosystèmes spécifiques. Ces plates-formes mettent à disposition des PMI et des ETI l'ingénierie nécessaire et une offre de services globale intégrant les transferts de technologies, la propriété industrielle et le Crédit Impôt Recherche (CIR). Là également, cette opportunité pourrait être mise à profit en région.

- **Relancer les politiques d'aides à l'embauche de cadres**

Les entreprises et les établissements industriels bas-normands sont, entre autres, caractérisés par leur petite voire très petite taille. Cette spécificité dimensionnelle se traduit le plus souvent par un déficit d'encadrement<sup>115</sup>, lequel n'est pas sans influencer les potentialités de développement de l'entreprise. De la sorte, les activités de veille, d'innovation, de commercialisation, d'exportation pâtissent de ce sous-encadrement et ce sont plus largement les capacités globales de croissance des entreprises qui sont affectées.

Le déploiement d'une politique d'aide au recrutement de cadres constitue ainsi une voie à explorer. Pour information, nombreuses sont les collectivités territoriales qui proposent de tels dispositifs. C'est par exemple le cas du département du Finistère, des Régions du Limousin, de la Picardie<sup>116</sup>... Compte tenu du déficit d'attractivité dont souffre la région, une telle politique mériterait d'être à nouveau mise œuvre.

Actuellement, au niveau régional, seul le recrutement de cadres pour structurer l'action exportatrice des entreprises bénéficie de financements. La mise en œuvre d'une politique de soutien à l'encadrement plus générale apparaît souhaitable, même si le coût de tels dispositifs se révèle à l'expérience assez élevé pour les collectivités qui en assument la prise en charge.

---

<sup>115</sup> Ce déficit d'encadrement se vérifie statistiquement puisque la Basse-Normandie, tous secteurs confondus, compte parmi les régions disposant proportionnellement du moins de cadres. Voir à ce propos la deuxième partie de ce rapport.

<sup>116</sup> Avec pour ces deux régions des montants d'aide plafonnés à 30 000 euros.

- **Inciter plus encore aux démarches collectives**

Pour améliorer leur efficacité, les acteurs économiques, qu'ils relèvent des secteurs industriel, commercial ou des services, font appel à des modes de structuration collectifs. Il peut s'agir d'organisations de nature professionnelle (syndicats de branches) ou d'associations regroupant les acteurs d'une filière (comme l'ANEA pour l'agro-alimentaire l'ARIA pour l'automobile ou encore la SOTRABAN pour la sous-traitance). Ce type d'organisation est partout développé, en Basse-Normandie comme ailleurs.

En revanche, il apparaît que le recours aux réseaux, aux clubs, plus généralement aux structures informelles semble moins développé en Basse-Normandie que dans d'autres régions. Bien entendu, de telles structures existent ; c'est le cas des clubs "dynamique export", Normandie Habillement, CCI Territoires, des Systèmes Productifs Locaux (SDPL), Alizé Manche<sup>117</sup>... mais ils ne semblent pas suffisamment nombreux. Les organisations institutionnelles tentent de leur côté d'encourager ces modes de mises en relation via des rencontres B to B<sup>118</sup>, l'organisation de petits déjeuners ou tout autre moyen de rapprochement.

Pourtant, ce mode relationnel, du fait de son caractère informel, de sa souplesse, de sa pluralité d'objectifs (certains dépassant le cadre économique), peut au niveau d'un secteur d'activité ou d'un territoire aider au renforcement des liens entre acteurs économiques, faciliter la circulation de l'information et autoriser d'une certaine manière une pratique "douce" de l'intelligence économique.

De toute évidence, cette pratique collective informelle gagnerait à être promue et développée plus encore qu'elle ne l'est actuellement en Basse-Normandie.

Parmi les démarches collectives, il faut également signaler le développement (trop) mesuré en Basse-Normandie des groupements d'employeurs ou des emplois partagés de même que des SCOP (Sociétés Coopérative de Participation)<sup>119</sup>. Le recours, sans doute insuffisant, à ces différentes formes de travail collaboratif, de mise en commun d'atouts reflète sans doute certaines des caractéristiques comportementales et culturelles des bas-normands qu'il semble bien difficile de faire évoluer.

- **Poursuivre et amplifier auprès des jeunes les initiatives en faveur de l'entreprenariat**

Il existe d'ores et déjà en Basse-Normandie un ensemble d'initiatives développées à la fois, et souvent conjointement, par des associations (par exemple Entreprendre pour apprendre en Basse-Normandie) et par l'Education Nationale à l'instar du projet Mini-Entreprise. Ainsi, à fin 2011 avait-on recensé en région 42 mini-entreprises impliquant 660 élèves, étudiants ou apprentis. De telles initiatives nécessitent d'être démultipliées. Elles permettent notamment de découvrir des métiers et de valoriser la fonction entrepreneuriale.

---

<sup>117</sup> Voir supra.

<sup>118</sup> Business to Business, c'est-à-dire l'ensemble des relations commerciales entre les entreprises et les professionnels (entreprises, administrations, associations, professions libérales...).

<sup>119</sup> Ex-Société Coopérative Ouvrière de Production. Il faut également citer les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) qui associent obligatoirement autour d'un projet des acteurs salariés, des acteurs bénéficiaires (clients, usagers...) et des contributeurs (collectivités, associations...).

- **Investir dans la formation initiale et continue**

La poursuite voire l'accentuation des politiques et action de formation fait évidemment partie des orientations propres à favoriser la consolidation et le développement des activités industrielles. Préconisation d'ordre général, toujours reprise dans des documents de ce type, elle apparaît néanmoins ici particulièrement justifiée.

En effet, comme le souligne le rapport du CESER intitulé "pour une évolution maîtrisée des compétences et des qualifications dans l'industrie de demain en Basse-Normandie"<sup>120</sup>, cette activité économique présente en région plusieurs spécificités qui justifient un intérêt légitime pour la mise en œuvre d'actions soutenues de formation. Parmi ces spécificités, il faut citer :

- une pyramide des âges vieillissante des actifs du secteur industriel occasionnant des nécessités croissantes de remplacement ;
- des activités industrielles d'ores et déjà en déficit de main d'œuvre qualifiée ; c'est notamment le cas du nucléaire ;
- un besoin impératif de techniciens et de cadres (en général) ainsi que de compétences particulières (soudeurs, chaudronniers...) ;
- enfin et plus généralement, un manque d'attractivité et d'intérêt pour les métiers de l'industrie, qu'il convient de combler par une politique et des actions de communications renforcées.

---

<sup>120</sup> Octobre 2013. Rapporteur Bernard Minerbe.