



# Pour des activités industrielles créatrices d'emploi durable en Bretagne

Rapporteurs

MM. Patrice BOUDET et Henri DAUCÉ

Juin 2015



## CESER

Conseil économique, social  
et environnemental régional

Pour des activités  
industrielles créatrices  
d'emploi durable en  
Bretagne

---

**Copyright © Région Bretagne – Conseil économique, social et environnemental  
de Bretagne**

7 rue du Général Guillaudot – CS 26918 - 35069 RENNES Cedex

Juin 2015

Les rapports du CESER peuvent faire l'objet d'une présentation orale publique par les rapporteurs.  
Les demandes doivent être adressées au Président du Conseil économique, social et  
environnemental de Bretagne.

Pour mieux connaître le fonctionnement et les activités du CESER, venez visiter le site Internet :  
<http://www.ceser-bretagne.fr>

# Avant-propos

---

C'est à partir d'un double constat partagé que le CESER a souhaité travailler sur l'industrie. Le premier constat est qu'un territoire sans industrie est un territoire fragile. Le second est qu'une réflexion sur l'emploi ne peut se restreindre à son aspect quantitatif.

C'est pourquoi la Commission « Développement économique et recherche » a choisi d'aborder le sujet sous un angle original, défini par le titre de l'étude : « *Pour des activités industrielles créatrices d'emploi durable en Bretagne* ».

L'interrogation de départ était la suivante : « *parler d'emploi industriel durable relève-t-il de l'anachronisme ou sommes-nous au contraire devant une condition nécessaire à la réussite d'un modèle économique et social en mutation ?* » Pour le dire autrement, le redéploiement de l'industrie, que chacun appelle de ses vœux, pourra-t-il se faire selon des modèles hérités du passé ?

Nous sommes en effet entrés dans une phase de profondes mutations des technologies, du travail et des productions. La période actuelle est également marquée par l'indispensable transition écologique et énergétique. Ces évolutions mettent en évidence l'accentuation du risque de fracture sociale et territoriale. Les récentes restructurations et fermetures d'entreprises, ainsi que les difficultés de reclassement des salariés sont là pour en témoigner. Toutes ces transformations sont de véritables enjeux pour la société comme pour les entreprises. Elles appellent des réponses novatrices. Elles montrent aussi l'urgence de s'interroger tout autant sur les conditions de réussite d'un redéploiement industriel que sur la nature des emplois qu'il s'agit de préserver ou de créer.

Depuis la crise systémique de 2007, de multiples actions publiques ont été mises en œuvre pour pallier les difficultés conjoncturelles et structurelles de l'industrie, sans que la lisibilité des actions et de leur cible soit toujours au rendez-vous.

Afin de dépasser cette difficulté, cette étude a d'abord nécessité un travail approfondi de définition. La première définition concernait bien sur la signification du concept d'emploi durable, dans une société et un monde économique en perpétuelle évolution. Il a également fallu définir le contenu que nous donnions au mot industrie, tant les mutations à l'œuvre rendent floues et poreuses les frontières entre le monde de l'industrie et celui des services. Nous avons aussi éprouvé le besoin d'approfondir l'approche des termes utilisés pour parler des politiques industrielles et régionales, à savoir : compétitivité,

innovation, filières, domaines d'activité, transition écologique et énergétique, etc.

Les auditions conduites depuis un an nous ont permis de confronter les points de vue d'un vaste panel d'acteurs et d'observateurs de l'industrie (monde économique, territoires, salariés). Ceux-ci ont exprimé un besoin de lisibilité et de perspectives d'avenir.

Conjuguées avec la forte implication des membres de la Commission dans leur diversité, elles ont permis d'aboutir à une vision large de la problématique de l'emploi industriel durable et des politiques qu'il conviendrait d'infléchir ou de développer pour le conforter. Nous sommes pourtant conscients de n'avoir pu aborder tous les leviers de façon approfondie, tant ils sont nombreux.

En conclusion, nous sortons de cette étude avec la conviction que des solutions durables pour une Bretagne industrielle existent. Elles résident dans la prise en compte de l'ensemble des acteurs : pouvoirs publics, chefs d'entreprises, salariés, société civile et acteurs des territoires. Le décroisement des démarches et des politiques industrielles, ainsi qu'un vrai dialogue entre les acteurs ne sont peut-être pas des conditions suffisantes, mais ils apparaissent plus que jamais primordiaux pour affronter un monde en mutation permanente.

Pour finir, nous tenons à remercier les membres de la Commission et son Président pour la qualité de leurs contributions, ainsi que pour la richesse des échanges entre nous, parfois contradictoires dans les confrontations d'idées, mais toujours guidés par l'objectif d'aboutir à un travail collectif et partagé par le plus grand nombre d'acteurs.

Nous remercions enfin Janick BEREL et Pierre YACGER, les chefs successifs du Pôle économie-emploi dont l'implication et le travail de rédaction sont à saluer particulièrement, ainsi que Fernande LE GALL, assistante du Pôle, Milena CLEMENT et Clémence COLLON, stagiaires, sans qui ce travail n'aurait pu être de cette qualité.

Les rapporteurs, MM. Patrice BOUDET et Henri DAUCE

# La commission "Développement économique et recherche"

---

Deuxième assemblée de la Région Bretagne, le Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) dans sa fonction consultative émet des avis sur le budget du Conseil régional et sur les grandes politiques de la Région. Par son droit d'autosaisine, ou sur saisine de l'exécutif régional, il élabore, sous forme de rapports, des réflexions et propositions sur des sujets d'intérêt régional. Il est composé d'acteurs du tissu économique, social et environnemental de la Bretagne, représentant tous les courants de la société civile. Ce travail a été réalisé par la Commission « Développement économique et recherche ».

**Rapporteurs :** MM. Patrice BOUDET et Henri DAUCE

## 1. Membres de la Commission

- Mme Isabelle AMAUGER
- M. Patrice BOUDET
- M. Stéphane CREACH
- M. Henri DAUCE
- M. Vincent DENBY-WILKES
- M. Joël DEVOULON
- M. Antoine DOSDAT
- M. Pierre EUZENES
- Mme Corine FERREIRA
- Mme Yolande HENRY
- M. Gérald HUSSENOT
- M. Patrick JAGAILLE  
*(à partir de mai 2014)*
- M. Jacques JAOUEN
- Mme Annie KERHAIGNON
- M. Jean-Yves LABBE
- M. Bertrand LAOT
- M. Olivier LE COUVIOUR
- M. Alain LE FUR
- Mme Anne LE MENN
- M. Yvon LE NORMAND
- M. Jean LE TRAON
- M. Dominique LECOMTE
- Mme Anne-Claude LEFEBVRE
- M. Thierry LEMETAYER
- Mme Marie-Martine LIPS
- M. Didier LUCAS
- M. Jean-Yves MOELO
- M. Daniel PIQUET-PELLORCE
- Mme Emmanuelle ROUSSET  
*(jusqu'à avril 2014)*
- M. Lucien TRAON
- M. Martial WESLY

## 2. Assistance technique

- M. Pierre YACGER, Chef de pôle *(à partir du 1<sup>er</sup> juin 2014)*
- Mme Janick BEREL, Cheffe de pôle *(jusqu'au 31 mai 2014)*
- Mme Fernande LE GALL, Assistante de pôle
- Mme Myléna CLEMENT, stagiaire *(du 19 mai au 08 août 2014)*
- Mme Clémence COLLON, stagiaire *(du 19 mai au 15 septembre 2014)*

Ce rapport a été présenté par les rapporteurs devant l'assemblée du CESER réunie en session plénière le 8 juin 2015. Les interventions des membres du CESER en séance relatives à ce rapport sont consignées dans le document « Avis » publié le même jour et disponible sur le site du CESER [www.ceser-bretagne.fr](http://www.ceser-bretagne.fr)

# Sommaire

---

|                     |          |
|---------------------|----------|
| <b>Avant-propos</b> | <b>3</b> |
| <b>Sommaire</b>     | <b>7</b> |
| <b>Synthèse</b>     | <b>9</b> |
| <b>Introduction</b> | <b>1</b> |

|   |          |
|---|----------|
| <b>Partie 1 : Etat des lieux de l'emploi industriel en Bretagne</b> | <b>9</b> |
|---|----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chapitre 1</b>                                  |           |
| <b>Désindustrialisation : de quoi parle-t-on ?</b> | <b>13</b> |

- |   |    |
|---|----|
| 1. Désindustrialisation : mesure du phénomène en France                               | 16 |
| 2. Adopter une nouvelle définition de l'industrie pour mieux comprendre les mutations | 25 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chapitre 2</b>                                |           |
| <b>La Bretagne reste une région industrielle</b> | <b>31</b> |

- |   |    |
|---|----|
| 1. Désindustrialisation : un phénomène territorialisé | 33 |
| 2. Bretagne : une désindustrialisation plus tardive   | 36 |
| 3. Panorama de l'industrie bretonne                   | 40 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chapitre 3</b>                                  |           |
| <b>Les évolutions de la politique industrielle</b> | <b>57</b> |

- |  |    |
|--|----|
| 1. L'éternel retour des politiques industrielles                 | 59 |
| 2. Les principaux dispositifs nationaux de soutien à l'industrie | 61 |
| 3. Quel soutien à l'industrie en Bretagne ?                      | 70 |
| 4. Quelques questions autour de l'efficacité de ces dispositifs  | 82 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Partie 2 : L'emploi industriel peut-il être durable ?</b> | <b>87</b> |
|--|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Chapitre 4</b>                       |           |
| <b>Un emploi industriel en mutation</b> | <b>91</b> |

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Un emploi « éclaté »  | 93  |
| 2. Des métiers en mutation   | 98  |
| 3. Une hausse de la qualification qui ne touche pas tous les secteurs de la même manière | 108 |



## **Chapitre 5**

### **L'industrie peut-elle continuer à créer des emplois en Bretagne ? 115**

1. Le défi de l'insertion dans la mondialisation 117
2. Un tournant dans le progrès technique ? 126
3. Le défi de la soutenabilité de l'économie 132

## **Chapitre 6**

### **Les défis auxquels est confrontée l'industrie sont des défis collectifs 143**

1. Allier réactivité, innovation et qualité : un défi pour l'organisation des entreprises 146
2. L'atomisation des PME, source de fragilité 151
3. Faire évoluer et reconnaître les compétences : des enjeux qui dépassent l'entreprise 154
4. L'industrie dans la société 160
5. Les territoires appelés à accompagner les mutations et les restructurations 165

|   |            |
|---|------------|
| <b>Partie 3 : Les leviers pour mettre l'emploi durable au cœur des politiques industrielles</b> | <b>173</b> |
|---|------------|

1. Tenir compte de la notion d'emploi durable dans toute sa complexité 177
2. Faire de la transition écologique et énergétique un levier de développement 178
3. Renforcer l'attractivité de l'industrie et de ses métiers 180
4. Simplifier et améliorer l'accompagnement des entreprises 181
5. Organiser le dialogue dans les territoires pour mieux soutenir l'activité, anticiper les mutations et sécuriser les parcours professionnels 184
6. Clarifier la gouvernance sur les enjeux liés à l'emploi industriel 186

### **Conclusion 187**

### **Auditions 191**

### **Tables 195**

### **Lexique 197**

### **Glossaire 201**

### **Liste des tableaux et figures 203**

### **Table des matières 205**

# Synthèse

---



Face à l'accélération des mutations économiques et au décrochage de certains secteurs, l'avenir de l'industrie en Bretagne suscite de multiples craintes. L'industrie conserve pourtant une place significative dans l'économie, non seulement du fait de sa présence dans les territoires, mais aussi parce que son poids dans les exportations, l'innovation et l'investissement est plus que proportionnel à sa part dans la valeur ajoutée. Le développement industriel reste donc indispensable à la prospérité des territoires.

Mais si l'effet d'entraînement de l'industrie sur l'activité économique est peu contesté, ses effets sur l'emploi nécessitent d'être plus profondément analysés. La question de l'emploi recouvre en effet différents enjeux : la réponse au chômage, bien sur, mais aussi la compétitivité, la qualité de vie au travail, la gestion des trajectoires professionnelles ou encore la capacité des territoires, des entreprises et des salariés à gérer les mutations économiques. La réflexion des territoires sur l'industrie doit donc porter à la fois sur le volume et sur la nature des emplois.

Pour ce faire, le CESER a choisi de mobiliser la notion d'emploi durable, en jouant sur la polysémie du mot « *durable* ». Plutôt que de définir ce terme, il postule qu'il y a plusieurs manières d'être durable, pour un emploi. Pour réfléchir à la durabilité des emplois, il propose alors de recourir à une grille de lecture comprenant différents critères d'appréciation, tout en précisant qu'aucun d'entre eux ne saurait être considéré à lui seul comme suffisant.

| Point de vue | Critères  |
|--------------|---|
| Le salarié   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travailleur est-il capable d'exercer l'emploi sur le long terme ? S'agit-il d'un emploi de qualité ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- qui n'interfère pas négativement dans sa vie sociale ?</li> <li>- qui n'affecte pas sa santé ?</li> <li>- dont les opportunités correspondent aux attentes de l'employé dans et hors entreprise ?</li> <li>- qui permet au salarié de maintenir ou d'accroître son employabilité ?</li> </ul> </li> <li>• Le travail permet-il de vivre dignement ?</li> <li>• Le contrat de travail est-il stable dans le temps ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'emploi est-il un emploi « long » ? en CDI ?</li> </ul> </li> <li>• L'emploi s'inscrit-il dans des parcours professionnels sécurisés ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'employé a-t-il la possibilité de s'adapter aux mutations économiques ? (par la formation, l'évolution de ses compétences, etc.)</li> <li>- ses compétences sont-elles transposables ?</li> </ul> </li> </ul> |

|               |  |
|---------------|--|
| L'entreprise  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le management et la gestion des ressources humaines facilitent-ils le dialogue, le partage des stratégies et l'implication de tous au sein de l'entreprise ?</li> <li>• Les acteurs du territoire ont-ils une visibilité sur la stratégie de l'entreprise ?</li> <li>• L'entreprise est-elle en capacité de s'adapter aux mutations de l'environnement économique ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>est-elle en capacité de dégager suffisamment de marges ou de lever des fonds pour investir, pour créer des emplois ou pour résister aux difficultés conjoncturelles ?</i></li> <li>- <i>est-elle en mesure de faire évoluer son positionnement, ses modes de fonctionnement, de production, etc. ?</i></li> <li>- <i>fait-elle preuve d'anticipation face aux changements ?</i></li> <li>- <i>connait-elle les compétences de ses salariés ? Ces compétences sont-elles transposables ?</i></li> </ul> </li> <li>• Les tâches peuvent-elles être externalisées, délocalisées ou effectuées par des machines ?</li> <li>• L'entreprise tient-elle compte de l'impact de ses activités et de ses modes de fonctionnement, en lien avec ses salariés, ses partenaires et son environnement ?</li> </ul>  |
| Le territoire | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'emploi est-il ancré sur un territoire ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>l'activité s'appuie-t-elle sur les avantages comparatifs du territoire (infrastructures, accès aux ressources, formation, présence de laboratoires de recherche, etc.) ?</i></li> <li>- <i>les collectivités créent-elles un système favorable au développement des activités et des emplois ?</i></li> <li>- <i>l'activité est-elle liée à des démarches collectives menées sur le territoire (économie circulaire, clusters, GPECT, etc.) ?</i></li> </ul> </li> <li>• Les activités économiques auxquelles l'emploi est lié sont-elles soutenables sur le plan environnemental et sociétal ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>l'activité génère-t-elle des externalités sur le territoire ?</i></li> <li>- <i>l'activité nécessite-t-elle des ressources non renouvelables ?</i></li> <li>- <i>l'activité rassemble-t-elle les trois critères du développement durable ?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pérennité des activités (critère économique)</i></li> <li>• <i>Qualité de l'emploi (critère social)</i></li> <li>• <i>Respect de l'environnement (critère environnemental) : quels sont les impacts de l'activité sur l'environnement ? l'emploi contribue-t-il à la soutenabilité environnementale de l'économie ?</i></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |

En conséquence, la problématique est formulée de la manière suivante : *Dans quelle mesure les acteurs des territoires peuvent-ils favoriser les activités industrielles au bénéfice de l'emploi durable en Bretagne ? De quels leviers disposent-ils pour cela ? Comment activer au mieux ces leviers ?*

# 1. Etat des lieux de l'emploi industriel

## 1.1. Désindustrialisation : de quoi parle-t-on ?

Le concept de désindustrialisation renvoie au **recul de la part de l'industrie dans l'emploi et le Produit intérieur brut**, concomitamment à l'augmentation de celle des services. Ce phénomène touche l'ensemble des pays développés.

### 1.1.1. Mesure du phénomène en France

Quel que soit l'indicateur retenu (emploi industriel ou part de l'industrie dans la valeur ajoutée), **le phénomène est plus marqué en France que dans d'autres pays comparables**. Cela témoigne d'une perte de compétitivité de ses entreprises industrielles.

Dans le même temps, **le niveau de la valeur ajoutée industrielle reste globalement constant**. Ceci prouve que l'industrie française peut continuer à produire de la richesse, et même en produire davantage dans certains secteurs... à condition de maintenir et développer ses avantages comparatifs.

Ceux-ci résident dans les fleurons historiques de l'industrie (tels que l'agroalimentaire, le luxe, les industries liées à l'environnement ou encore l'aéronautique), mais aussi et surtout dans sa capacité à monter en gamme, à imaginer des produits innovants et à retrouver de la compétitivité. Autant d'évolutions qui passent par un effacement des frontières entre l'industrie et les services.

De fait, **la valeur ajoutée de l'industrie repose de plus en plus sur des activités de services**, que ce soit pour innover (laboratoires de recherche, centres techniques, consultants en management, etc.), pour s'adapter (intelligence économique, études de marché, etc.), pour gérer les flux de biens et d'informations (transport, logistique, informatique, etc.), ou encore pour se différencier (marketing, vente de services associés à un bien, etc.).

### 1.1.2. Pour une nouvelle définition de l'industrie

Toute analyse qui ne porterait que sur l'industrie et exclurait les services risquerait de masquer certaines mutations transversales des emplois liés à l'industrie, que ce soit en volume ou en nature. C'est pourquoi le CESER propose **d'élargir le périmètre statistique de l'industrie pour y inclure les activités relevant des services aux entreprises**.

Ce faisant, le CESER est conscient d'intégrer des entreprises qui n'ont que peu de liens avec les activités industrielles. Ce découpage est toutefois considéré

comme plus pertinent pour penser l'avenir de l'industrie que le découpage trop étroit habituellement utilisé.

L'industrie au sens le plus courant du terme (c'est-à-dire le secteur regroupant l'industrie manufacturière et les industries extractives) sera désignée dans cette étude par la formule « *industrie (au sens de l'INSEE)* ».

## 1.2. La Bretagne reste une région industrielle

Même si la Bretagne reste parmi les régions dans lesquelles le taux de chômage est le plus faible (8,8 % au 3<sup>ème</sup> trimestre 2014, contre 9,9 % en France métropolitaine), les difficultés récentes de son industrie posent question. Il convient d'analyser leurs conséquences, notamment pour comprendre quelles sont les capacités de rebond des entreprises et des territoires.

### 1.2.1. Une désindustrialisation plus tardive ou moins importante ?

De même que l'industrialisation de la Bretagne a été tardive, la désindustrialisation y est décalée par rapport aux tendances nationales. Entre 1990 et 2000, l'industrie (au sens de l'INSEE) a continué à créer des emplois en Bretagne, notamment grâce aux industries agroalimentaires, alors qu'elle en perdait au niveau national. **C'est seulement depuis 2000 que les courbes bretonne et nationale de l'emploi industriel suivent des tracés parallèles.**

En outre, la structure de l'économie régionale a pu atténuer les effets de la crise. Ce n'est plus aussi vrai depuis 2012, année à partir de laquelle les suppressions d'emplois industriels se sont accélérées en Bretagne. Il n'en reste pas moins que les évolutions de l'industrie au sens de l'INSEE comme celles des services aux entreprises sont, en Bretagne, légèrement plus favorables qu'au niveau national.

### 1.2.2. Une industrie plus spécialisée que la moyenne

La part de l'emploi industriel au sens large est légèrement moins importante en Bretagne qu'au niveau national. Et malgré la présence de nombreux secteurs d'activité, l'industrie y est **plus spécialisée que la moyenne dans l'agroalimentaire** (27 % de l'emploi industriel en Bretagne, 10 % au niveau national), **et moins dans les services aux entreprises** (37 % en Bretagne, 48 % au niveau national).

### 1.2.3. Un risque d'inégalités territoriales

En Bretagne, le tissu industriel est marqué par la **présence de PME et ETI sur tout le territoire**, notamment grâce à l'agroalimentaire. Pour autant, les

entreprises industrielles restent **relativement concentrées sur le pourtour de la région** et autour des grandes villes (notamment pour les activités de services aux entreprises). **Cette concentration tend même à s'accroître**. Ainsi, certaines mutations peuvent être à somme nulle au niveau régional (c'est le cas avec l'agroalimentaire, qui crée quasiment autant d'emplois qu'il en supprime), tout en étant lourdes de conséquences, positives ou négatives, pour les zones d'emplois concernées.

#### 1.2.4. Des salariés moins qualifiés qu'en moyenne nationale

Malgré les qualités reconnues du système éducatif (fort taux de bacheliers et faible taux de décrocheurs scolaires), la qualification des salariés de l'industrie est en Bretagne plus faible qu'en moyenne nationale. La principale explication réside dans la spécialisation sectorielle du tissu productif, et notamment dans la surreprésentation des industries agroalimentaires.

#### 1.2.5. Des capacités d'adaptation à renforcer

L'industrie est engagée dans une dynamique de mutations profondes, qui peuvent être accentuées par les crises conjoncturelles mais qui ne s'y résument pas. Dans ce contexte, l'économie régionale dispose d'atouts lui permettant de s'adapter. Par exemple, le dynamisme du secteur des services et la coexistence de multiples activités, dont certaines portent sur des technologies transversales (numérique, biotechnologies, etc.), recèlent un potentiel de dynamisation du tissu industriel par la fertilisation croisée. Le déclin des activités et des emplois industriels n'est donc pas une fatalité.

En revanche, cette période de mutations peut grever les capacités de rebond de l'économie si les entreprises ne parviennent pas à s'adapter pour dépasser leurs difficultés conjoncturelles. L'enjeu, pour les acteurs de l'industrie en Bretagne, est donc de trouver des leviers pour anticiper les mutations et se renforcer en s'appuyant sur la complémentarité de leurs atouts.

### 1.3. Quels soutiens publics à l'industrie ?

Il est aujourd'hui difficile de parler de politique industrielle au singulier. L'action publique en faveur de l'industrie fait en effet appel à de nombreux dispositifs d'aide à l'innovation, de soutien à la compétitivité, d'aménagement du territoire, ou de structuration de filières.

En Bretagne, **la Stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII)** a été adoptée par le Conseil régional fin 2013. Elle **identifie des axes de développement prioritaires pour l'innovation** (soit sept domaines d'innovation stratégiques) **ainsi que pour les activités économiques** (au moyen de onze filières).



L'autre document structurant pour le développement économique de la région est **le Pacte d'avenir pour la Bretagne**. Signé par le Préfet de région et le Président du Conseil régional en décembre 2013, le Pacte vise à mettre en cohérence l'action de l'Etat et celle de la Région autour d'**objectifs partagés** et à apporter des réponses nouvelles aux difficultés spécifiques de la région. Il s'articule autour de trois piliers :

- des mesures d'urgence ;
- le Plan agricole et agroalimentaire pour l'avenir de la Bretagne ;
- des mesures de soutien à la compétitivité des entreprises et des territoires.

Cette démarche a permis de renforcer le dialogue au niveau régional grâce à deux instances de dialogue social, dont une dédiée à l'agroalimentaire. Au niveau local, elle prévoit notamment des expérimentations en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Malgré cette capacité à élaborer des stratégies partagées, **le paysage du soutien à l'industrie en Bretagne reste particulièrement complexe**. Ainsi, le système du financement comme celui de l'innovation se caractérisent par l'existence de nombreux outils. Ils couvrent une grande partie des besoins, mais leur multiplication peut également être source d'illisibilité et donc contre-productive. Or, s'il y a bien une volonté de simplifier certains dispositifs, d'autres continuent à être créés. Il est alors particulièrement difficile de juger de l'efficacité globale des aides aux entreprises.

Se pose également **la question de la capacité réelle de la Région à assumer son rôle de chef de file du développement économique**. Il s'agit d'une question institutionnelle, qui appelle des débats de niveau national. Mais elle peut aussi être posée au niveau régional, puisqu'il existe des spécificités bretonnes. La première de ces spécificités est un atout, il s'agit de la bonne capacité de coordination des acteurs. La seconde est au contraire un élément de complexité, lié au fait que l'animation de la Stratégie est assurée par l'agence Bretagne Développement Innovation, tandis que le Conseil régional en porte la responsabilité politique et dispose de nombreux outils indispensables à sa mise en œuvre.

## 2. L'emploi industriel peut-il être durable ?

### 2.1. Un emploi industriel en mutation

Le CESER propose ensuite d'examiner dans quelle mesure les évolutions des métiers, des compétences et des formes d'emploi peuvent favoriser ou au contraire menacer la durabilité de l'emploi industriel.

### 2.1.1. Une transformation des conditions d'exercice des emplois

La période actuelle est marquée par un **« éclatement » des formes d'emploi**, avec un développement du travail à temps partiel et du recours à l'intérim, la multiplication des contrats aidés, et la résistance, voire l'augmentation des statuts non salariés. Cette évolution reflète un besoin d'adaptation des entreprises comme des salariés, mais c'est également un facteur de précarité et d'inégalités face aux possibilités d'évolution professionnelle.

La flexibilité accrue de l'emploi s'accompagne par ailleurs d'une **plus grande flexibilité du travail**. Celle-ci peut être favorable à la durabilité de l'emploi lorsqu'elle va de pair avec l'accroissement de l'autonomie et de la responsabilité des travailleurs. *A contrario* elle conduit aussi parfois à une perte de sens, voire à une certaine souffrance.

Dans le même temps, **l'intensification du travail se poursuit**. Et si les accidents du travail diminuent, ce n'est pas le cas des maladies professionnelles : les troubles musculo-squelettiques et les risques psychosociaux sont même en augmentation. Cette évolution n'est toutefois pas spécifique à l'industrie. Alors que ce secteur reste particulièrement concerné par la pénibilité et les risques professionnels, il compte aussi de nombreux emplois dans lesquels les salariés disposent de marges de manœuvre significatives pour exercer leurs missions.

Par ailleurs, les métiers évoluent aussi sous l'effet de **la numérisation de l'économie**. Celle-ci peut se traduire par une amélioration de la productivité et/ou des conditions de travail (autonomie accrue, recul de la pénibilité, valorisation de la créativité, etc.). Néanmoins, elle conduit également à une mise sous pression des salariés (accroissement de la surveillance, effacement des frontières entre vie professionnelle et vie privée, etc.). Ces impacts dépendent, pour une large part, de la manière dont les changements sont conduits.

### 2.1.2. Une hausse globale de la qualification, qui masque de profondes différences

Dans l'industrie (au sens de l'INSEE), les effectifs d'ingénieurs et de cadres techniques ont plus que doublé entre 1982 et 2009. Dans le même temps, les emplois non qualifiés ont diminué de près de moitié tandis que les effectifs de techniciens, agents de maîtrise et ouvriers qualifiés se maintenaient. A l'inverse, le secteur des services aux entreprises a continué à créer des emplois à tous les niveaux de qualification sur cette période, y compris des emplois non qualifiés.

Face à ces évolutions contradictoires, **la poursuite de la hausse des qualifications est une condition indispensable au développement de l'industrie** dans nos territoires. Car pour monter en gamme et innover, les entreprises ont plus que jamais besoin de s'appuyer sur des savoir-faire pointus, mais également sur des compétences transférables, permettant aux salariés de

s'adapter aux transformations des métiers. L'enjeu est donc de faire en sorte que cette évolution soit profitable aux entreprises et à tous les salariés, quel que soit leur niveau de qualification.

### 2.1.3. Les défis liés à ces évolutions

Le plus significatif, dans les mutations de l'emploi industriel, n'est pas tant lié aux conséquences qu'elles ont produites à ce jour, qu'au fait qu'elles apparaissent désormais comme une constante. L'emploi industriel ne cessera pas d'évoluer au cours des années à venir, et les salariés comme les entreprises devront composer avec cette incertitude. **La durabilité de l'emploi industriel sera de ce fait conditionnée par notre capacité collective à relever certains défis.**

**Le premier de ces défis, outre la création d'emplois, est celui de leur qualité**, dont plusieurs indicateurs se dégradent, avec néanmoins de fortes disparités selon les secteurs, les niveaux de qualification et les types d'entreprises.

Le second défi est alors d'**éviter que ne se creusent les clivages qui caractérisent l'emploi industriel**, notamment entre :

- des emplois dans lesquels les salariés ont des marges de manœuvre et d'autres dans lesquels ils sont sous pression ;
- des emplois protégés et des emplois précaires ;
- des salariés qualifiés, à qui il est demandé d'évoluer en permanence et d'autres moins qualifiés, qui ont parfois du mal à entrevoir des perspectives d'évolution ;
- le recul des emplois non qualifiés dans l'industrie au sens de l'INSEE et leur progression dans certaines activités de services.

Le troisième défi est de parvenir à **exploiter les possibilités d'innovation et de développement endogène liées aux nouvelles manières de travailler** : outils collaboratifs, pluriactivité, *open innovation*, essaimage, etc.

Enfin, le dernier défi est celui de **l'adaptation permanente des compétences**. Celle-ci est un atout pour l'entreprise comme pour les salariés, dont les compétences accrues doivent pouvoir être reconnues dans l'entreprise ainsi que sur le marché du travail.

## 2.2. L'industrie peut-elle continuer à créer des emplois en Bretagne ?

Durant les prochaines années, la capacité de l'industrie à créer des emplois dépendra de la manière dont elle réagira face à plusieurs évolutions majeures.

### 2.2.1. Le défi de l'insertion dans la mondialisation

**Une internationalisation renforcée est un passage obligé** pour maintenir des activités industrielles en Bretagne. Elle peut en effet permettre aux entreprises d'accéder à de nouveaux marchés, de diversifier leurs sources de financement, ou encore d'accroître leur compétitivité en profitant au mieux du « *puzzle productif mondial* ».

Ces stratégies peuvent toutefois produire **des effets contrastés sur l'emploi**. D'un point de vue quantitatif, la somme de ces effets est impossible à mesurer. Cependant, il convient d'être vigilant quant aux possibles effets déstabilisateurs de l'internationalisation, à commencer par le risque d'un accroissement des inégalités entre travailleurs très qualifiés (de plus en plus courtisés) et travailleurs peu qualifiés (mis en concurrence avec les salariés de pays à bas coûts de main d'œuvre).

### 2.2.2. Le numérique : une menace pour l'emploi ?

Selon certains auteurs, **la numérisation de l'économie pourrait avoir des conséquences majeures sur l'emploi**. D'une part, le nombre d'emplois potentiellement menacés est immense. D'autre part, le champ des possibles de l'innovation étant chaque jour plus ouvert, il est difficile d'affirmer que les évolutions de l'économie pourront être anticipées. Certains métiers ou secteurs d'activité ne seraient donc pas à l'abri d'un chômage massif.

Controversées, ces théories ne permettent toutefois pas de dire si la numérisation créera plus d'emplois qu'elle n'en détruira en Bretagne. La seule certitude, à ce stade, est qu'elle constitue à la fois une opportunité et une menace pour l'emploi industriel dans la mesure où :

- elle est en cours, à un rythme de plus en plus rapide ;
- elle concerne tous les secteurs de l'économie, à des degrés divers, et permet aussi de faciliter les croisements entre des domaines qui pouvaient *a priori* être perçus comme cloisonnés ;
- elle est au cœur de la capacité d'innovation et donc de la compétitivité des économies ;
- elle bouleverse l'organisation et les conditions de travail, les stratégies des entreprises ainsi que, plus largement, les chaînes de valeur ;
- elle pourrait conduire à la suppression d'emplois peu qualifiés mais aussi d'emplois qualifiés, dans des volumes difficiles à estimer ;
- elle peut réduire ou au contraire accentuer certaines fractures territoriales.

### 2.2.3. L'indispensable transition écologique et énergétique

**La transition écologique et énergétique est une condition *sine qua non* pour envisager un développement durable de l'industrie** en Bretagne.

Plusieurs conditions devront toutefois être remplies pour qu'elle entraîne des créations nettes d'emplois industriels sur nos territoires :

- elle doit s'accompagner de gains de productivité ;
- de nouvelles filières industrielles doivent être structurées au plus vite ;
- la solvabilité de la demande doit être assurée.

En d'autres termes, elle doit pouvoir s'appuyer sur un modèle économique, qui reste à inventer et qui devra conforter les solutions émergentes (développement de technologies et de pratiques plus économes en ressources et en énergie, apparition de nouveaux modes de production, de diffusion et de consommation, développement des énergies renouvelables, etc.).

Cette transition est urgente et inéluctable : les entreprises et les territoires qui ne sauront pas la mener seront demain menacés. Il faut alors **trouver les clés pour s'y engager au bon rythme** (lequel ne peut être connu à l'avance), de manière à profiter des opportunités qu'elle ouvre sans mettre en danger la compétitivité des entreprises.

En tout état de cause, la transition écologique comme la numérisation de l'économie donneront lieu à **un processus de « destruction créatrice »**. Des transitions professionnelles sont donc à prévoir, que ce soit au sein d'un même secteur d'activité, ou entre les secteurs fragilisés et ceux qui émergeront.

## 2.3. Les défis auxquels est confrontée l'industrie sont des défis collectifs

L'apparition de nouveaux modes de développement industriel plus durables ne peut être vue simplement comme un enjeu technico-économique. Il s'agit bien d'un défi aux multiples dimensions, auquel il convient d'apporter des réponses collectives.

### 2.3.1. Allier réactivité, innovation et qualité : un défi pour l'organisation des entreprises

**La capacité d'innovation est un enjeu collectif, qui renvoie à l'organisation interne des entreprises**, aux liens entre elles et à leur capacité à retrouver de la compétitivité. Le nouveau référentiel sur l'innovation de Bpifrance s'ouvre d'ailleurs sur ces mots de Carlos VERKAEREN, Président du groupe Poulit : *« nous avons besoin d'un changement culturel majeur afin que l'innovation puisse prendre une place décisive dans l'économie de notre pays. [...] Faire de l'innovation l'affaire de tous, de l'école au doctorat et de l'ouvrier au cadre supérieur, de la fonction publique à l'entreprise privée, est un défi structurant de l'économie française. Je veux insister sur le rôle central de l'entreprise dans ce changement de paradigme. »*

Au sein des entreprises, de multiples réponses à ce défi sont expérimentées. Elles portent sur la rémunération (actionnariat salarié, primes, etc.), la structure

des entreprises (sociétés coopératives, incitations à créer des *start up*, etc.), ou encore l'organisation du travail (entreprise libérée, création de lab-fab, aplatissement des hiérarchies, etc.). Ces réponses semblent particulièrement efficaces lorsqu'elles permettent de redonner du sens au travail.

**La gouvernance des entreprises est donc une clé de la durabilité de l'emploi :**

- en tant que déterminant des capacités d'innovation et de la performance, et donc de la viabilité des entreprises ;
- en tant que composante de la qualité de l'emploi.

Et si le choix d'un mode de gouvernance est du ressort des dirigeants de l'entreprise, les pouvoirs publics peuvent diffuser et valoriser les bonnes pratiques, voire même les soutenir activement.

2.3.2. Faire évoluer et reconnaître les compétences des personnes : des enjeux qui dépassent l'entreprise

La réactivité des entreprises est devenue une clé de leur capacité à résister à la concurrence internationale. Par capillarité, les attentes en termes de **réactivité de l'offre de formation** sont de plus en plus fortes. Le besoin de souplesse exprimé par les entreprises rend par ailleurs nécessaire la sécurisation des parcours professionnels qui, elle aussi, appelle des évolutions de l'appareil de formation.

Plusieurs tensions apparaissent alors :

- entre la recherche de salariés ayant exactement les compétences attendues sur un poste donné et celle de salariés capables d'évoluer ;
- entre la nécessité de trouver des personnes formées à des métiers précis au bon moment et la difficulté à anticiper ces besoins ;
- entre les besoins ponctuels des entreprises et leur capacité à créer des emplois stables.

Seuls **l'anticipation et le dialogue entre l'entreprise et les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle** peuvent permettre de dépasser ces contradictions.

Dans les territoires, ce dialogue existe bien souvent, l'objectif de rapprochement entre l'offre et la demande de travail étant une préoccupation partagée par les entreprises et les différents acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle. Un tel objectif appelle une grande réactivité, qui ne sera jamais parfaite mais peut toujours être améliorée par un effort d'organisation et de rapprochement des acteurs.

Au niveau régional également, le dialogue entre les partenaires sociaux, l'Etat et la Région se renforce, avec l'instauration du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP).

### 2.3.3. L'industrie dans la société

**L'industrie peut créer des emplois durables**, à condition d'être innovante, compétitive et orientée vers le développement durable... **mais encore faut-il qu'elle soit désirée, ou tout du moins acceptée**. Or, son développement est loin d'être un enjeu partagé.

D'abord, nombre de projets industriels suscitent **des oppositions** de la part d'une partie de la population, voire d'élus. De tels blocages sont à mettre en lien avec un contexte sociétal où l'industrie est, au mieux, invisible et, au pire, dévalorisée. Cela tient probablement en partie à la persistance de discours sur l'« *économie post-industrielle* », qui valorisent les activités de conception par rapport aux activités de production, oubliant au passage à quel point elles sont interdépendantes. Par ailleurs, les usines restent souvent associées dans les médias à des aspects négatifs (nuisances, plans sociaux, etc.).

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, **les métiers industriels paraissent souvent peu attractifs**. On constate ainsi que les difficultés de recrutement dans l'industrie concernent souvent des métiers qualifiés, propres à ce secteur et auxquels on n'accède généralement que par une formation dédiée (soudeur, métiers de la chaudronnerie et de la plasturgie, etc.). Deux explications peuvent être avancées : l'image dévalorisée de ces métiers et le fait que le système d'orientation demeure peu favorable à l'enseignement professionnel.

### 2.3.4. Les territoires appelés à accompagner les mutations et les restructurations

Chaque territoire dispose de leviers pour attirer ou favoriser le développement des activités industrielles : foncier, transports, cadre de vie, etc. Le territoire apparaît finalement comme **un catalyseur de multiples coopérations** possibles, qui peuvent favoriser l'anticipation des mutations et la mise en place de transitions de différentes manières. Dans tous les cas, le fait de traiter de ces enjeux à une échelle locale peut aider à **dépasser les cloisonnements**. Ces échanges demeurent toutefois difficiles, dans la mesure où ils mettent en jeu des acteurs de différents niveaux, dont certains ne disposent pas toujours des marges de manœuvre leur permettant de s'impliquer pleinement dans ces dynamiques locales.

## 3. Les leviers pour mettre l'emploi durable au cœur des politiques industrielles

Au vu de ces enjeux, le CESER identifie six leviers pour mettre l'emploi durable au cœur des politiques industrielles :

1. Tenir compte de la notion d'emploi durable dans toute sa complexité (dans la conception et l'évaluation des politiques publiques)
2. Faire de la transition écologique et énergétique un levier de développement
3. Renforcer l'attractivité de l'industrie et de ses métiers
4. Simplifier et améliorer l'accompagnement des entreprises
5. Organiser le dialogue dans les territoires pour mieux soutenir l'activité, anticiper les mutations et sécuriser les parcours professionnels
6. Clarifier la gouvernance sur les enjeux liés à l'emploi industriel

Au travers de ces leviers, il souhaite inciter les différents acteurs concernés à prendre du recul pour **adopter une approche systémique**, intégrant l'objectif de compétitivité des entreprises, l'impératif d'engager une transition écologique et une volonté résolue de développer des emplois durables.

Le CESER constate en effet que les politiques industrielles ne permettent pas de poursuivre pleinement l'enjeu du développement d'emplois industriels durables.

De fait, les instruments de politique industrielle identifiables en Bretagne témoignent d'une volonté d'adapter les modes d'interventions aux enjeux économiques. Pour autant, **il ne suffit pas de faire évoluer régulièrement les dispositifs** pour concevoir une politique industrielle adaptée à un contexte de mutations.

D'abord, le fait de modifier les outils par petites touches crée en soi des difficultés. Le rythme des mutations de l'économie étant plus rapide que le temps politique, on assiste à **un empilement de dispositifs** qui, bien qu'utiles au moment de leur lancement, perdent parfois de leur pertinence au fil du temps. Le résultat en est une sédimentation qui nuit à la lisibilité des objectifs de l'action publique ainsi qu'à l'efficacité de ses instruments.

Par ailleurs, l'examen des politiques industrielles en Bretagne et de leurs évolutions récentes révèle une difficulté persistante à prendre en compte trois mouvements de fond :

- il est plus que jamais nécessaire de **penser la performance des entreprises en lien avec les critères identifiés dans la grille d'emploi durable**. Or, les dispositifs continuent souvent à n'envisager l'emploi que comme une simple résultante de l'activité ;
- **l'innovation organisationnelle et sociale apparaît de plus en plus comme un levier d'adaptation** important, permettant de renforcer tout à la fois la qualité de vie au travail, l'engagement des salariés et la performance des entreprises. Or, l'innovation continue à être vue en priorité sous un angle technologique ;
- des stratégies de transition écologique et énergétique ambitieuses commencent à être élaborées, notamment dans le cadre du Schéma régional climat, air, énergie (SRCAE). Or, **le cloisonnement des politiques publiques reste fort**, et ces ambitions ne semblent pas totalement prises en compte dans les stratégies de développement économique (et réciproquement).



Enfin, seul un important effort de mobilisation allant bien au-delà des acteurs industriels pourra permettre de stopper le déclin de l'industrie et de véritablement préparer son avenir.

L'étude du CESER aboutit à de nombreuses propositions pour une meilleure prise en compte de chacun de ces aspects dans les politiques publiques, dont les plus importantes sont reprises ici.

### **Les principales préconisations du CESER**

**Créer une conférence permanente sur l'industrie**, dont le rôle serait de mettre en cohérence les orientations fixées par les schémas régionaux (SRDEII, SRCAE, CPRDF, etc.) ainsi que par l'Etat et les collectivités infrarégionales, au bénéfice d'une industrie pourvoyeuse d'emplois durables sur tout le territoire.

**Passer les politiques régionales au crible de la grille d'emploi durable**, afin d'intégrer cet objectif dans leur conception, leur mise en œuvre et leur suivi.

**Intégrer les critères de durabilité de l'emploi dans l'évaluation des politiques publiques.**

**Soutenir les démarches de type RSE**, pour aider les entreprises à mieux prendre en compte les attentes sociales et sociétales, mais aussi pour tirer parti des leviers de différenciation et de performance qu'elles peuvent apporter.

**Développer l'ingénierie de projet**, notamment pour faciliter l'accès aux financements, aux aides à l'innovation et pour favoriser les projets collectifs.

**Mettre en œuvre de façon concertée la démarche de simplification administrative** annoncée par le Pacte d'avenir afin de faciliter et accélérer la conduite des actions, dans le respect des objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

**Renforcer l'accompagnement des dirigeants d'entreprises**, pour leur permettre de mieux intégrer les enjeux liés à la transition écologique ainsi qu'à l'emploi durable (innovation sociale et organisationnelle, sécurisation des parcours, qualité de vie au travail, etc.).

Amplifier le **soutien aux activités industrielles qui permettent d'apporter des réponses aux enjeux du développement durable.**

**Renforcer l'appropriation des enjeux industriels**, en informant les citoyens sur les réalités industrielles, en suscitant le débat et en ouvrant davantage les activités sur le territoire.

**Promouvoir les formations et les métiers industriels.** Il s'agit de mieux faire prendre conscience des perspectives de carrière qui existent dans ce secteur afin d'aider les entreprises à trouver les salariés qualifiés dont elles ont besoin pour se développer et être plus performantes.

**Conforter les instances régionales de dialogue** sur le développement économique, l'emploi et la formation, l'emploi durable appelant un décloisonnement des politiques.

**Encourager et soutenir les initiatives locales** de dialogue sur les enjeux industriels au bénéfice de l'emploi durable (GPEC territoriale, renforcement du dialogue sur l'emploi et la formation, échanges pour mieux anticiper les mutations, etc.).



# Introduction

---



Face à l'accélération des mutations économiques et au décrochage de certains secteurs, l'avenir de l'industrie en France suscite de multiples craintes, comme en témoignent les scénarios présentés par les différentes études prospectives sur le sujet. Certains d'entre eux imaginent par exemple une extrême polarisation des activités industrielles autour des métropoles, un repli face à la concurrence internationale, ou encore une profonde remise en cause des logiques actuelles de croissance et de consommation. A l'inverse, d'autres scénarios montrent qu'un renouveau de l'industrie est possible, grâce à l'innovation, à de nouvelles formes d'organisation et à la « *croissance verte* »<sup>1</sup>.

Il n'est pas question ici de choisir entre ces scénarios pour définir un modèle de développement économique souhaitable. Vu le rythme des mutations, cela serait d'ailleurs illusoire.

En revanche, il faut reconnaître que ces mutations imposent d'envisager des transitions, c'est-à-dire de préparer l'avenir, quel qu'il soit, à partir du présent. L'industrie est appelée à jouer un rôle majeur dans ces transitions, car elle conserve un poids significatif dans l'activité économique. Sa part dans les exportations, la recherche et l'investissement est en effet plus que proportionnelle à sa part dans la valeur ajoutée. C'est donc un secteur clé, tant pour préparer l'avenir que pour favoriser l'équilibre de la balance commerciale. Sans parler des nombreuses activités qui dépendent directement ou indirectement de l'activité industrielle. Face à ces constats, la politique industrielle est d'ailleurs redevenue une préoccupation majeure, alors qu'elle a pu apparaître comme obsolète jusqu'au milieu des années 2000.

Pour autant, ce qui est vrai au niveau national ne l'est pas automatiquement au niveau local. Alors que l'industrie est confrontée à la division internationale du travail, à la concurrence frontale des pays de la zone euros sans possibilité de recourir à des dévaluations compétitives, à la concurrence des pays à bas coûts, ou encore à la financiarisation de l'économie, il faut s'interroger sur la pertinence, pour les acteurs des territoires, de soutenir les activités industrielles, ainsi que sur les moyens dont disposent les collectivités pour cela.

Le premier réflexe est alors d'évaluer les impacts de ces politiques industrielles sur l'emploi, qui est devenu une préoccupation majeure des pouvoirs publics. Or, si l'effet d'entraînement de l'industrie sur l'activité économique est peu contesté, sa capacité à répondre au défi du chômage peut être questionnée.

Plusieurs logiques sont ici à l'œuvre, qui sont parfois contradictoires. D'une part, la désindustrialisation induit des destructions d'emplois. Ce phénomène doit toutefois être relativisé car au cours des dernières décennies, l'industrie a externalisé un grand nombre d'emplois vers le secteur des services aux

---

<sup>1</sup> LE BLANC G., « Les espaces de la dynamique industrielle – processus et scénarios », *Territoires 2040* ; CESER DE BRETAGNE, *Les évolutions des bases de l'industrie bretonne à l'horizon 2021*, rapporteurs : MM. Michel DAVID et Jean-Luc LE GUELLEC, novembre 2005.

entreprises. Les emplois en question n'ont donc pas disparu. D'autre part, l'effet d'entraînement joue aussi pour ce qui concerne l'emploi. Chaque emploi industriel induit ainsi plusieurs emplois dans le reste de l'économie<sup>2</sup>.

La réflexion ne peut toutefois se limiter au volume des emplois.

De fait, la pertinence d'une stratégie de développement industriel ne peut s'évaluer uniquement en référence au nombre d'emplois créés. Par exemple, la montée en gamme, souvent préconisée, se traduit par des évolutions fortes pour les salariés, avec parfois des suppressions d'emplois ou le remplacement de salariés peu qualifiés par des salariés plus qualifiés.

Par ailleurs, le fait qu'un secteur soit en déclin, ou que le nombre d'emplois y diminue (ce qui est différent), ne signifie pas qu'il n'y ait plus d'emplois à pourvoir dans ce secteur. Que ce soit en raison de départs à la retraite ou du besoin de nouvelles compétences, des postes seront à pourvoir dans les prochaines années, y compris dans des secteurs qui ne créent pas d'emplois.

De plus, la responsabilité des pouvoirs publics et des entreprises n'est pas seulement de créer ou de maintenir des emplois, mais aussi, lorsque des restructurations ont lieu, de permettre à ceux qui perdent leur emploi de réemployer leurs compétences ailleurs. Cet enjeu est particulièrement prégnant dans le cas des activités industrielles, étant donnée l'ampleur des mutations auxquelles elles sont confrontées.

Enfin, il faut distinguer le volume des emplois des conditions d'exercice de ces emplois. Dans l'industrie, ces dernières évoluent sous l'effet de la robotisation, de la multiplication des contrats courts, du recours croissant à la sous-traitance, du travail en flux tendus, etc. Ces évolutions sont porteuses d'opportunités et de risques pour la qualité de vie des salariés comme pour la compétitivité des entreprises.

Dans ces conditions, la question de l'emploi ne doit pas seulement être mise en regard de celle du chômage, car elle recouvre d'autres enjeux, comme la compétitivité, la qualité de vie au travail ou encore la capacité des territoires, des entreprises et des salariés à gérer les mutations économiques.

Le CESER considère alors que toute réflexion des territoires sur l'industrie doit non seulement porter sur le volume, mais aussi et surtout sur la nature des emplois.

---

<sup>2</sup> Ce rapport serait de trois emplois induits pour chaque emploi industriel, selon l'Observatoire de la métallurgie. L'INSEE ne confirme pas ce chiffre mais avance un ratio équivalent pour ce qui est de la valeur ajoutée : chaque unité de valeur ajoutée supplémentaire dans l'industrie générerait environ trois unités de valeur ajoutée supplémentaires dans le reste de l'économie (source : INSEE, note de conjoncture, mars 2012).

Pour ce faire, le CESER propose d'introduire la notion d'emploi durable, en jouant sur la polysémie du mot « durable ». Ainsi par exemple l'emploi durable au sens de l'INSEE est un emploi « long » (9 mois) et à temps complet. D'autres approches lient la durabilité de l'emploi à la viabilité de l'activité économique : un emploi ne peut alors être dit « durable » que si l'activité de l'entreprise l'est elle-même. D'autres encore renvoient aux trois piliers du développement durable (un emploi durable serait un emploi répondant à certaines exigences économiques, sociales et environnementales). Mais l'on peut aussi considérer que la durabilité est moins liée à l'emploi en lui-même qu'aux capacités de rebond des salariés, et donc à la sécurisation des parcours professionnels. D'autres définitions, encore différentes, pourraient même être apportées.

Face à cette multiplicité d'approches, il convient de définir ce qui rend un emploi « durable ». Pour le CESER, il n'est pas possible de le faire de manière univoque sans verser dans une approche restrictive, qui ignorerait l'une ou l'autre des dimensions qui peuvent rendre un emploi durable ou non. Pour dépasser cette difficulté, le CESER préfère postuler qu'il y a plusieurs manières d'être durable, pour un emploi.

Le moyen le plus adapté de juger de la durabilité d'un emploi semble donc être de recourir à une grille de lecture listant les différents critères d'appréciation, tout en précisant qu'aucun d'entre eux ne saurait être considéré à lui seul comme suffisant.

| Point de vue | Critères  |
|--------------|---|
| Le salarié   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travailleur est-il capable d'exercer l'emploi sur le long terme ? S'agit-il d'un emploi de qualité ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- qui n'interfère pas négativement dans sa vie sociale ?</li> <li>- qui n'affecte pas sa santé ?</li> <li>- dont les opportunités correspondent aux attentes de l'employé dans et hors entreprise ?</li> <li>- qui permet au salarié de maintenir ou d'accroître son employabilité ?</li> </ul> </li> <li>• Le travail permet-il de vivre dignement ?</li> <li>• Le contrat de travail est-il stable dans le temps ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'emploi est-il un emploi « long » ? en CDI ?</li> </ul> </li> <li>• L'emploi s'inscrit-il dans des parcours professionnels sécurisés ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'employé a-t-il la possibilité de s'adapter aux mutations économiques ? (par la formation, l'évolution de ses compétences, etc.)</li> <li>- ses compétences sont-elles transposables ?</li> </ul> </li> </ul> |



|               |  |
|---------------|--|
| L'entreprise  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le management et la gestion des ressources humaines facilitent-ils le dialogue, le partage des stratégies et l'implication de tous au sein de l'entreprise ?</li> <li>• Les acteurs du territoire ont-ils une visibilité sur la stratégie de l'entreprise ?</li> <li>• L'entreprise est-elle en capacité de s'adapter aux mutations de l'environnement économique ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>est-elle en capacité de dégager suffisamment de marges ou de lever des fonds pour investir, pour créer des emplois ou pour résister à aux difficultés conjoncturelles ?</i></li> <li>- <i>est-elle en mesure de faire évoluer son positionnement, ses modes de fonctionnement, de production, etc... ?</i></li> <li>- <i>fait-elle preuve d'anticipation face aux changements ?</i></li> <li>- <i>connait-elle les compétences de ses salariés ? Ces compétences sont-elles transposables ?</i></li> </ul> </li> <li>• Les tâches peuvent-elles être externalisées, délocalisées ou effectuées par des machines ?</li> <li>• L'entreprise tient-elle compte de l'impact de ses activités et de ses modes de fonctionnement, en lien avec ses salariés, ses partenaires et son environnement ?</li> </ul>  |
| Le territoire | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'emploi est-il ancré sur un territoire ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>l'activité s'appuie-t-elle sur les avantages comparatifs du territoire (infrastructures, accès aux ressources, formation, présence de laboratoires de recherche, etc.) ?</i></li> <li>- <i>les collectivités créent-elles un système favorable au développement des activités et des emplois ?</i></li> <li>- <i>l'activité est-elle liée à des démarches collectives menées sur le territoire (économie circulaire, clusters, GPECT, etc.) ?</i></li> </ul> </li> <li>• Les activités économiques auxquelles l'emploi est lié sont-elles soutenables sur le plan environnemental et sociétal ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>l'activité génère-t-elle des externalités sur le territoire ?</i></li> <li>- <i>l'activité nécessite-t-elle des ressources non renouvelables ?</i></li> <li>- <i>l'activité rassemble-t-elle les trois critères du développement durable ?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pérennité des activités (critère économique)</i></li> <li>• <i>Qualité de l'emploi (critère social)</i></li> <li>• <i>Respect de l'environnement (critère environnemental) : quels sont les impacts de l'activité sur l'environnement ? l'emploi contribue-t-il à la soutenabilité environnementale de l'économie ?</i></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |

Le but de la présente étude est alors de repérer si les territoires disposent de leviers permettant de favoriser l'activité industrielle en Bretagne. Les leviers identifiés seront ensuite passés au crible de cette grille afin de s'interroger sur leur pertinence par rapport à ce qui doit aujourd'hui apparaître comme une

finalité du soutien au développement industriel : la création d'emploi durable. Le choix du singulier s'impose ici car le but n'est pas uniquement la création nette d'emplois durablement ancrés dans le territoire, mais également l'évolution de tous les emplois industriels pour qu'ils soient davantage en phase avec les enjeux sociaux, économiques, environnementaux et de gouvernance liés au développement durable.

En conséquence, la problématique est formulée de la manière suivante : *Dans quelle mesure les acteurs des territoires peuvent-ils favoriser les activités industrielles au bénéfice de l'emploi durable en Bretagne ? De quels leviers disposent-ils pour cela ? Comment activer au mieux ces leviers ?*

La réflexion sera conduite en trois temps. Une première partie permettra de s'interroger sur la nature et sur l'étendue du phénomène de désindustrialisation, ce qui conduira à proposer une nouvelle définition de l'industrie. L'état des lieux portera également sur les politiques de soutien à l'industrie, telles qu'elles existent en France et en Bretagne. La seconde partie visera à présenter les enjeux. En analysant les grandes évolutions auxquels l'industrie doit faire face ainsi que leurs possibles impacts sur l'emploi, cette seconde partie mettra en lumière les conditions à remplir pour que l'emploi industriel puisse, demain, être dit durable. Enfin, la troisième partie permettra de détailler les principaux leviers à mobiliser pour le développement d'un emploi industriel durable en Bretagne. Elle contiendra également les recommandations du CESER à l'attention des décideurs de la région, à commencer par le Conseil régional.



Première partie

# Etat des lieux de l'emploi industriel en Bretagne

---



Pour bien comprendre les perspectives de développement de l'emploi industriel en Bretagne, il est indispensable de les resituer dans leur contexte.

Dans cette optique, la première partie de cette étude vise à répondre à la question suivante : est-il possible de soutenir le développement industriel en Bretagne ? Cette interrogation se décline en deux enjeux :

- le socle industriel et les capacités de rebond permettent-ils d'envisager un futur industriel dans la région ?
- les pouvoirs publics ont-ils à leur disposition des outils efficaces pour accompagner le développement de l'industrie ?

Le premier chapitre doit permettre de prendre la mesure du phénomène de désindustrialisation en France. Y sera également proposée une nouvelle définition de l'industrie, jugée plus pertinente pour comprendre les évolutions en cours. Dans le second chapitre, c'est la situation de l'industrie ainsi définie en Bretagne qui sera examinée. Ce chapitre permettra de comprendre dans quelle mesure la région est concernée par le phénomène de désindustrialisation. Enfin, le troisième chapitre offrira un tour d'horizon des outils de la politique industrielle, aux niveaux national et régional.



## Chapitre 1

# Désindustrialisation : de quoi parle-t-on ?

---





Le but de ce chapitre est de décrire le phénomène de désindustrialisation.

Au préalable, il est indispensable de définir l'industrie. En première approximation, elle peut être vue comme l'une des composantes du secteur secondaire (avec le BTP), par contraste avec les secteurs primaire (agriculture, pêche, sylviculture, etc.) et tertiaire (services marchands et non marchands).

Dans son acception courante, le mot renvoie plus précisément à l' « *ensemble des activités économiques [...], ayant pour objet l'exploitation des sources d'énergie et des richesses minérales du sol ainsi que la production de produits fabriqués à partir de matières premières ou de matières ayant déjà subi une ou plusieurs transformations.*<sup>3</sup> » C'est l'approche retenue par l'INSEE, qui distingue deux types d'activités industrielles : les industries extractives<sup>4</sup> d'une part, les industries manufacturières<sup>5</sup> d'autre part.

La désindustrialisation renvoie quant à elle au recul de la part de l'industrie dans l'emploi et le Produit intérieur brut (PIB), concomitamment à l'augmentation de celle des services. Ce phénomène touche l'ensemble des pays développés.

Présentée ainsi, la désindustrialisation peut sembler inéluctable, et l'industrie apparaître comme un secteur d'activité largement dépassé. Jusque dans les années 2000, certains discours indiquaient d'ailleurs que l'avenir appartenait à la « *nouvelle économie* » et aux « *entreprises sans usines* ».

La désindustrialisation a toutefois de quoi inquiéter, dans la mesure où l'industrie reste un moteur incontournable de l'économie, dont elle tire les investissements en recherche et développement ainsi que les exportations (sans parler de son effet d'entraînement sur de nombreux secteurs d'activité).

Il ne faut toutefois pas perdre de vue le fait que l'approche qui distingue l'industrie des services est réductrice. De même, il est simplificateur de résumer la désindustrialisation à la suppression d'emplois. En réalité, les évolutions apparaissent plus contrastées, et la destruction d'emplois industriels ne signifie pas nécessairement que l'industrie produise moins de valeur (1). De plus, la notion de désindustrialisation n'est pas suffisante pour décrire les évolutions en cours, certaines d'entre elles étant transversales à l'industrie et au secteur des services (2).

---

<sup>3</sup> Source : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/industrie>

<sup>4</sup> « *Les industries extractives (section C) se définissent par l'exploitation des ressources naturelles minérales - à l'état solide, liquide ou gazeux - présentes dans le sol et le sous-sol, y compris sous-marin. L'extraction peut être effectuée à ciel ouvert, en souterrain, par puits, ...* ». Source : [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

<sup>5</sup> « *Les industries manufacturières sont des industries de transformation des biens, c'est à dire principalement des industries de fabrication pour compte propre mais elles concernent aussi la réparation et l'installation d'équipements industriels ainsi que des opérations en sous-traitance pour un tiers donneur d'ordre.* » Source : [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

## 1. Désindustrialisation : mesure du phénomène en France

Le recul du poids de l'industrie dans l'économie est un phénomène que connaissent la plupart des pays de l'OCDE, avec toutefois des différences sensibles. Face à ce constat, il convient non seulement de mesurer l'étendue du phénomène en France, mais également de chercher à comprendre dans quelle mesure il s'agit de mutations « normales », ou plutôt de difficultés propres à l'économie française.

### 1.1. Les facteurs de la désindustrialisation

La désindustrialisation s'explique principalement par trois dynamiques.

- L'externalisation vers le secteur des services

Confrontées à la nécessité d'être plus efficaces, les entreprises industrielles ont souvent fait le choix de se recentrer sur leur cœur de métier, et donc de confier à des sous-traitants des tâches qu'elles effectuaient jusqu'alors en interne. Celles-ci peuvent être aussi diverses que le nettoyage, le gardiennage, la comptabilité, les services informatiques, les études de marché, le *design*, etc.

- L'augmentation de la productivité

Sur le long terme, l'industrie se caractérise par des gains continus de productivité du travail. Malgré un ralentissement au cours des dernières années, cette tendance reste significative, grâce notamment à l'automatisation d'un nombre croissant de tâches.

Essentielle pour assurer la compétitivité de l'industrie, cette efficacité accrue entraîne des suppressions d'emplois, mais aussi une baisse des prix des biens industriels, dont les conséquences sur l'emploi industriel peuvent être ambivalentes. Dans un premier temps, elle permet aux consommateurs d'accéder plus facilement à ces biens. La production s'accroît alors, et l'emploi peut se maintenir. Cela n'est toutefois plus vrai aujourd'hui en France : la population étant largement équipée en biens industriels, le pouvoir d'achat dégagé par la baisse du prix de ces derniers est plutôt utilisé pour consommer des services. Si, par ailleurs, les entreprises ne parviennent pas à accéder à de nouveaux marchés, aucune hausse de la production ne vient compenser les gains de productivité et l'industrie détruit donc des emplois.

En outre, la part de l'emploi industriel dans l'emploi total décline d'autant plus vite que les gains de productivité sont moins importants dans les services que dans l'industrie.

- La concurrence internationale

L'industrie est soumise à la concurrence internationale, qui peut être facteur de désindustrialisation :

- par le jeu des délocalisations et de la spécialisation internationale. Les entreprises des pays développés se spécialisent sur les activités pour lesquelles elles ont un avantage compétitif. Ce sont souvent des activités dites de services : recherche, *design*, *marketing*, etc.;
- si les entreprises françaises ne parviennent pas à rester compétitives, les consommateurs se reportent vers des produits étrangers, avec pour conséquence des destructions d'emplois en France.

Il convient de distinguer la concurrence avec les pays dans et hors zone euro, car les contraintes sont différentes.

Au final, l'examen de ces trois dynamiques montre que la diminution de la part des emplois industriels dans le total de l'emploi est probablement inévitable. Tout l'enjeu réside alors dans la capacité de l'économie à maintenir la compétitivité de son industrie et celle de ses services, de manière à ce que la disparition d'emplois industriels soit aussi limitée que possible et compensée par la création d'emplois dans d'autres secteurs, notamment celui des services.

## 1.2. Un phénomène particulièrement important en France

Si la diminution du nombre d'emplois industriels depuis le milieu des années 1990 concerne tous les grands pays de l'OCDE, elle est particulièrement sensible en France.

Figure 1. Evolution de l'emploi salarié dans l'industrie manufacturière par pays

*Source : Conseil national de l'industrie 2014*

Ces évolutions sont différentes en fonction des secteurs. Depuis 1999 en France, les suppressions d'emplois industriels ont été les plus importantes dans l'automobile et dans l'électronique (en proportion du total de l'emploi dans ces secteurs). Elles sont restées modérées dans l'agroalimentaire, tandis que le secteur de la fabrication de matériels de transport (hors automobile) a recommencé à créer des emplois en 2012<sup>6</sup>. Depuis 1999, les industries manufacturières prises dans leur ensemble ont toutefois supprimé plus d'emplois qu'elles n'en ont créés.

Figure 2. Effectifs salariés directs par secteur industriel en France

*Source : Conseil national de l'industrie 2014*

---

<sup>6</sup> CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE, *Rapport annuel 2013, 2014*.

Autre indicateur de la désindustrialisation : la part de l'industrie dans le PIB. En France, celle-ci recule fortement depuis plusieurs décennies : entre 1972 et 2012, elle a diminué de moitié, passant de 24,6 à 12,5 %. Dans le même temps, la part des services marchands passait de 44 à 56,6 % du PIB<sup>7</sup>.

Si cette baisse est continue en France, tous les pays de l'OCDE ne suivent pas la même trajectoire sur la période récente. En effet, la part de l'industrie dans le PIB augmente à nouveau aux Etats-Unis et en Allemagne, alors qu'elle diminue fortement au Royaume-Uni.

Les données de l'OCDE montrent d'ailleurs que la part de l'industrie dans la valeur ajoutée était, en 2013, supérieure chez plusieurs de nos partenaires européens : 19,8 % en France, contre 20,2 % au Royaume-Uni, 23,3 % en Italie, 24,1 % en Irlande ou encore 30,7 % en Allemagne)<sup>8</sup>.

Quel que soit l'indicateur retenu (emploi industriel ou part de l'industrie dans la valeur ajoutée), la désindustrialisation est donc plus marquée en France que dans d'autres pays comparables, même si la France n'est pas non plus le pays qui connaît la désindustrialisation la plus forte. Cela prouve en tous cas qu'il existe des marges de manœuvre pour un développement industriel plus important en France. L'enjeu est alors de comprendre quels sont les freins à ce développement.

### 1.3. Une perte de compétitivité, avec d'importantes différences en fonction des secteurs et de la taille des entreprises

Comme le Conseil économique, social et environnemental (CESE), le CESER rappelle que « *la compétitivité est entendue par l'Union européenne comme la capacité d'une Nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale dans un environnement de qualité. Elle peut s'apprécier par l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et par celle des entreprises à faire face à leurs concurrentes.* »<sup>9</sup>

Pour le CESER, la compétitivité des entreprises est principalement fonction :

- des coûts de production et de la logistique :
  - o coût du financement et du capital ;
  - o prix du travail ;

---

<sup>7</sup> Source : <http://www.insee.fr/fr/themes/series-longues.asp?indicateur=poids-branches-va>, mise à jour de janvier 2013.

<sup>8</sup> Source : <http://data.lesechos.fr/pays-indicateur/france/part-de-lindustrie-dans-le-pib.html>.

<sup>9</sup> CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL, *La compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement*, Rapporteur : Mme Isabelle DE KERVILER, octobre 2011.

- o coût des consommations intermédiaires (énergie, foncier, immobilier, etc.) ainsi que de la logistique et des transports.
- de la productivité
- du positionnement des produits et services :
  - o capacité à intégrer des innovations (techniques, commerciales, etc.) ;
  - o capacité à respecter un niveau de qualité en phase avec la demande.
- d'externalités positives :
  - o présence de services et d'infrastructures (transports, réseaux de communications, etc.) ;
  - o présence de fournisseurs, d'un réseau dense de PME ;
  - o capacité à bénéficier d'effets de synergie (travail en réseau, *clusters*, liens avec les organismes de recherche, etc.) ;
  - o disponibilité de main-d'œuvre formée répondant aux besoins des entreprises.
- de facteurs macroéconomiques :
  - o existence d'un marché ;
  - o taux de change ;
  - o niveau et structure de la fiscalité ;
  - o conditions administratives, réglementaires et douanières.

De manière schématique, il est fréquent de distinguer la compétitivité-prix (liée à tous les facteurs qui permettent de produire et donc de vendre à des prix plus bas que ceux pratiqués par les concurrents) de la compétitivité hors-prix (qui repose sur les autres avantages compétitifs que le prix, tels que la qualité des produits, leur réputation, leur caractère innovant, l'efficacité du service après-vente, etc.).

Il importe donc de comprendre comment se situent les entreprises industrielles françaises par rapport à ces facteurs de compétitivité.

La France se caractérise par un tissu industriel diversifié, ainsi que par la présence de grandes entreprises bien insérées dans la mondialisation. Les parts de marché des exportateurs français de produits manufacturés sont pourtant en recul, comme l'illustre le graphique ci-dessous (qui peut toutefois être légèrement trompeur, dans la mesure où il n'inclut pas les industries extractives ou liées à l'environnement, secteurs d'excellence pour l'industrie française).

Figure 3. Parts de marché mondial des exportateurs de produits manufacturiers

Source : Conseil national de l'industrie 2014

Ces évolutions traduisent un recul de la compétitivité des industriels français.

Parmi les explications de ce recul, le coût des facteurs de production est fréquemment évoqué. Ainsi, le coût du travail a connu en France une hausse constante entre 1998 et 2008, de l'ordre de 3 % par an pour l'industrie manufacturière. Après deux années de stagnation (2008 et 2009), il a recommencé à augmenter, à un rythme qui a toutefois ralenti à partir de 2013<sup>10</sup>. Ce ralentissement permet un rapprochement avec l'Allemagne, où le coût du travail reste néanmoins inférieur. Dans le même temps, d'autres pays européens (Grèce, Irlande, Portugal, Espagne) connaissent une stabilisation, voire une baisse, du coût du travail. Cet indicateur ne permet toutefois pas d'expliquer en totalité la perte de compétitivité des entreprises françaises, dans la mesure où sa croissance est pour partie due à la hausse de la part des postes, des entreprises ou des secteurs où les salaires sont les plus élevés. Or, cette hausse découle d'une montée en gamme de l'industrie, lui permettant de mieux résister à la concurrence internationale.

Selon le rapport Gallois<sup>11</sup>, la perte de compétitivité de l'industrie française résulterait aussi du positionnement de ses produits, trop « *milieu de gamme* » en termes de qualité et d'innovation si on les compare aux produits allemands, alors même que les deux pays sont positionnés sur des secteurs d'activité proches. Alors que leur compétitivité-coût se dégrade, les acteurs français ne

---

<sup>10</sup> CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE, *op. cit.*

<sup>11</sup> GALLOIS L., « Pacte pour la compétitivité française », *Rapport au Premier ministre*, novembre 2012.



parviennent pas à accroître suffisamment leurs prix de vente, les produits qu'ils proposent n'étant pas suffisamment différenciant pour cela. Dans ces conditions, les entreprises sont souvent poussées à réduire leurs marges, ce qui ne les empêche pas toujours de perdre des parts de marchés mais menace leurs capacités d'investissement et d'innovation. En d'autres termes, il s'agit d'un double problème de compétitivité-prix et hors-prix, les deux étant corrélées.

Au sein de l'industrie française, tous les secteurs ne sont pas en perte de compétitivité. Entre 2002 et 2012, le solde commercial de l'industrie manufacturière est passé de +15,3 à -18,8 milliards d'euros. Ce faisant, il s'est amélioré dans les secteurs où il était déjà positif (aéronautique, chimie, agroalimentaire, produits pharmaceutiques) tandis qu'il se dégradait là où il était négatif (machines industrielles et agricoles, appareils ménagers, meubles, bois et papier, caoutchouc et plastiques, produits métallurgiques, textile, informatique et électronique). C'est-à-dire que l'industrie française a su renforcer ses atouts tout en perdant du terrain sur les secteurs en difficulté, avec deux exceptions : l'automobile et les télécoms, autrefois secteurs d'excellence, dans lesquelles le solde est aujourd'hui négatif<sup>12</sup>.

Enfin, il existe également un différentiel de compétitivité lié à la structure du tissu productif. En France, celle-ci constitue un facteur de fragilité. Car si l'industrie y est largement tirée par quelques grands groupes mondialisés, elle compte moins d'entreprises de taille intermédiaire que l'Allemagne, par exemple. Or, ces dernières sont souvent présentées comme l'une des clés de la réussite allemande car elles allient taille critique, indépendance stratégique, réactivité, capacité à innover et à adopter un positionnement sur des produits haut de gamme, des marges élevées, et enfin un lien plus fort avec leur environnement économique (sous-traitants, territoires)<sup>13</sup>.

#### 1.4. Une industrie qui continue à produire des richesses mais qui a du mal à préparer l'avenir

Alors qu'elle supprime des emplois et que sa part dans le PIB décroît, l'industrie n'en continue pas moins à produire un niveau de valeur ajoutée globalement constant depuis les années 2000. Et selon le Conseil national de l'industrie, la légère baisse constatée au cours des dernières années pourrait n'être que conjoncturelle<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> CHEVALIER M., « L'avenir incertain du Made in France », *Alternatives économiques*, Les chiffres 2014, 2013.

<sup>13</sup> KOHLER D., WEISZ J.-D., « Pour un nouveau regard sur le Mittelstand », *Rapport au Fonds stratégique d'investissement*, octobre 2012.

<sup>14</sup> Conseil national de l'industrie, *op. cit.*

Figure 4. Production industrielle en France en volume

Source : INSEE 2014

De plus, un examen plus fin montre que la valeur ajoutée produite par certains secteurs est croissante. Si la richesse produite par les industries manufacturières (83 % du total de la valeur ajoutée de l'industrie en 2013) connaît une légère baisse, celle-ci est compensée par la hausse de la valeur ajoutée des activités liées à l'énergie (qui représente 11 % de la valeur ajoutée industrielle en 2013). De même, les évolutions au sein des activités manufacturières sont contrastées. Depuis 2010, la production des industries de haute technologie (aéronautique, pharmacie, électronique, etc.) est ainsi plus dynamique que celle de l'ensemble de la production manufacturière dans plusieurs pays européens. En France, en Allemagne et en moyenne européenne, cette évolution est même positive<sup>15</sup>.

Ces données permettent donc de relativiser la portée de la désindustrialisation dans la mesure où elles montrent que l'industrie française peut continuer à produire de la richesse, et même en produire davantage dans certains secteurs... à condition de maintenir et développer ses avantages comparatifs.

Or, les données concernant l'investissement industriel sont préoccupantes. Certes, le taux d'investissement des entreprises industrielles s'accroît depuis 10 ans. Mais cette hausse, tirée par les industries extractives ou liées à

---

<sup>15</sup> *Ibid.*

l'environnement, ne concerne pas tous les domaines d'activité. Alors que l'industrie investissait en moyenne 22,4 % de sa valeur ajoutée en 2012, ce taux n'était que de 14 % dans l'industrie manufacturière. Plus préoccupant encore : dans ce dernier secteur, la part de l'investissement de renouvellement progresse, au détriment de celle de l'investissement lié à des modernisations, à des extensions ou à de nouveaux produits. Le nombre de robots dans les usines constitue une bonne illustration de ce phénomène. En 2013, il était de 33 000 en France, contre 58 600 en Italie et 165 800 en Allemagne<sup>16</sup>.

Figure 5. Motivations économiques des investissements dans l'industrie manufacturière en France

*Source : Conseil national de l'industrie 2014*

L'investissement dans la recherche est un autre indicateur de la manière dont les économies préparent l'avenir. Or, c'est de l'industrie que provient la grande majorité de la dépense intérieure de recherche et développement des entreprises (DIRDE) françaises : 81 % en 2012. Ce sont ainsi les entreprises de l'industrie automobile, de l'industrie pharmaceutique et de l'aéronautique qui investissent le plus dans la recherche et développement. Dans l'ensemble, la DIRDE est en hausse, grâce notamment à un effort très important des PME entre 2008 et 2010. En revanche, sa part dans le PIB varie peu : elle oscille entre 1,3 % et 1,5 % depuis 2000, ce qui situe la France au-dessus de la moyenne européenne

---

<sup>16</sup> *Ibid.*

(1,2 % en 2012) mais en dessous des performances de l'Allemagne (2 % en 2012), des Etats-Unis (1,9 % en 2012), du Japon (2,6 % en 2011) ou encore de la Corée du Sud (3,1 % en 2011). Enfin, il semblerait que la DIRDE ralentisse sa croissance à partir de 2012<sup>17</sup>.

En conclusion, il apparaît que la désindustrialisation entendue comme phénomène de destruction d'emplois touche tous les pays développés, mais dans des proportions très différentes. Certains pays et certains secteurs parviennent mieux que d'autres à maintenir ou développer la valeur ajoutée industrielle qu'ils produisent. De manière générale, les entreprises des pays développés possèdent des atouts leur permettant d'être compétitives dans des secteurs à forte valeur ajoutée, appelant des investissements conséquents dans la recherche, l'innovation, le marketing, etc. C'est-à-dire que l'industrie de demain semble être celle qui s'appuie sur des activités de services. Dans ces conditions, il convient de s'interroger sur la pertinence d'une approche séparant l'industrie des services.

## 2. Adopter une nouvelle définition de l'industrie pour mieux comprendre les mutations

Dans la Nomenclature d'activités française (NAF) utilisée par l'INSEE, l'industrie recouvre les activités suivantes :

- Industries extractives ;
- Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac ;
- Fabrication de textiles, industries de l'habillement, du cuir et de la chaussure ;
- Travail du bois, industries du papier et imprimerie ;
- Cokéfaction et raffinage ;
- Industrie chimique ;
- Industrie pharmaceutique ;
- Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques ;
- Métallurgie ;
- Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques ;
- Fabrication d'éléments électriques ;
- Fabrication de machines ;
- Fabrication de matériels de transport ;
- Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*

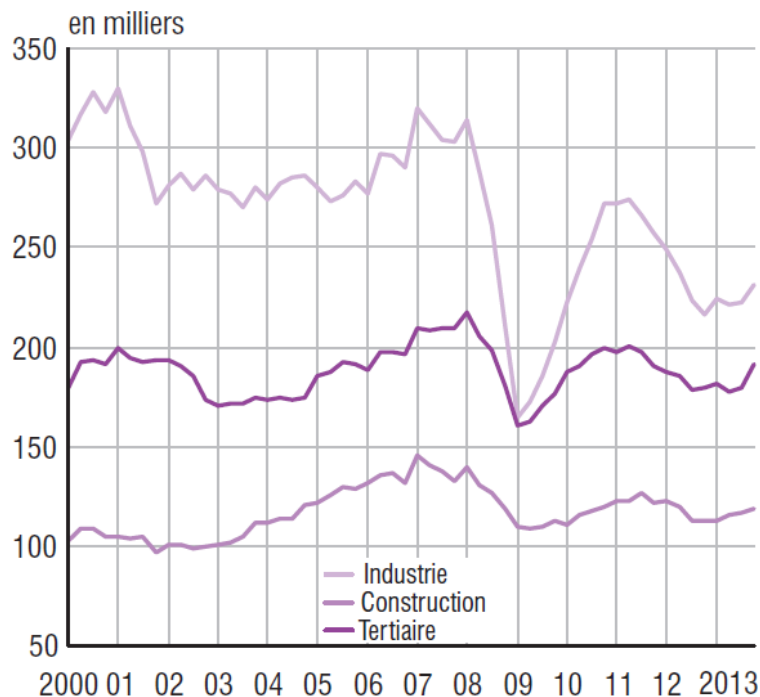
Aussi opérant soit-il, ce périmètre présente toutefois un inconvénient majeur : il repose sur une identification des entreprises par leur seule activité principale. Or, la réalité de leurs activités est nécessairement plus complexe. Une approche plus fine, tant quantitative que qualitative, est donc nécessaire pour comprendre ce qu'est l'industrie aujourd'hui.

## 2.1. L'externalisation : une mise en lumière de la porosité des catégories statistiques

D'abord, le constat de l'externalisation rappelle que les entreprises industrielles ont toujours réalisé, pour leur compte propre, des activités relevant du domaine des services, comme le nettoyage ou la comptabilité, par exemple.

La multiplication des externalisations depuis les années 1980 induit par ailleurs une dépendance croissante de l'industrie à l'égard du secteur des services aux entreprises. Par exemple, l'intérim joue aujourd'hui un rôle fondamental dans l'industrie, non seulement parce qu'il permet aux entreprises industrielles de recruter des personnels ayant des compétences spécifiques, mais surtout parce qu'il sert de variable d'ajustement. L'industrie est d'ailleurs le premier secteur utilisateur d'emploi intérimaire (45 % de l'ensemble des intérimaires étaient employés par l'industrie en 2011<sup>18</sup>).

Figure 6. Evolution de l'emploi intérimaire par secteur utilisateur (en France)



Source : INSEE 2014

<sup>18</sup> Source : INSEE, *Les entreprises en France*, 2014.

Au vu du niveau et surtout des variations de l'emploi intérimaire, il serait donc aberrant de parler de l'emploi industriel sans intégrer l'emploi intérimaire, bien que ce dernier relève statistiquement du champ des services.

## 2.2. L'importance croissante des activités de services au sein des entreprises industrielles

Au-delà de ce transfert d'emplois d'un secteur à un autre, un changement plus fondamental est à noter : la valeur ajoutée de l'industrie repose de plus en plus sur des activités de services. Celles-ci permettent<sup>19</sup> :

- l'innovation (laboratoires de recherche, consultants en management, centres techniques, etc.) ;
- l'adaptation des entreprises (intelligence économique, études de marché, veille stratégique, etc.) ;
- le développement des échanges (transport, logistique, finance, assurance, services informatiques, etc.) ;
- de réduire les coûts des produits (en améliorant l'efficacité des communications, du transport, de la distribution, etc.) et d'accroître la valeur ajoutée des productions (qui repose de plus en plus sur le marketing, par exemple) ;
- de gérer la complexité au sein de firmes qui doivent composer avec des flux croissants de biens et d'informations.

Les services deviennent même des débouchés à part entière pour les entreprises industrielles. Les consommateurs sont désormais habitués à acheter conjointement un bien et des services, comme par exemple une automobile et une extension de garantie. Autre exemple : la possibilité ou non d'avoir accès à certaines applications peut être déterminante dans le choix d'un *smartphone*. Certaines entreprises vont jusqu'à vendre un nombre de copies ou un kilométrage plutôt qu'un copieur ou un pneu, s'inscrivant ainsi dans l'économie de la fonctionnalité. Pour certains observateurs, les entreprises d'aujourd'hui ne produisent plus des biens ou des services, mais des « *solutions* » intégrant ces deux composantes à des degrés divers<sup>20</sup>.

Après examen des données de bilan des entreprises françaises, le Centre d'études prospectives et d'informations internationales confirme que 83 % des entreprises industrielles ont une production de services pour autrui et que près du tiers produisent plus de services que de biens<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Les points développés ici sont extraits de DROUIN G., GALLOUJ C., « Services à l'industrie : nouvelle valeur et nouveau modèle de l'industrie », *Réalités industrielles*, novembre 2007.

<sup>20</sup> ROLAND BERGER, *Du rattrapage à la transformation : l'aventure numérique, une chance pour la France*, septembre 2014.

<sup>21</sup> CROZET M., MILET E., « Vers une industrie moins... industrielle ? », *La Lettre du CEPII* n°341, février 2014.

A l'inverse, certaines activités de services nécessitent aujourd'hui des moyens industriels, comme par exemple des serveurs informatiques de grande puissance. Elles ont également recours à des métiers dits industriels : ingénieur de recherche en R&D, technicien de maintenance, etc. Elles font enfin appel à des méthodes d'organisation inspirées du taylorisme, notamment dans les métiers de la logistique ou encore dans les centres d'appels. Il est alors possible de considérer qu'elles s'industrialisent.

L'approche statistique distinguant l'industrie des services risque alors de masquer les mutations de l'emploi lié à l'industrie, que ce soit en volume ou en nature.

### 2.3. Une nouvelle définition de l'industrie

La notion d'externalisation n'est donc plus suffisante pour décrire l'interpénétration croissante entre les activités industrielles et les services aux entreprises, qui relève d'une mutation profonde. A force de se recentrer sur les tâches pour lesquelles elles étaient les plus compétitives (la conception de produits, le marketing ou encore l'organisation de la chaîne logistique), certaines entreprises industrielles ne produisent d'ailleurs plus de biens (Apple apparaissant comme le parangon de ce modèle d'entreprise sans usine).

Au vu de ces constats, le Conseil d'analyse économique propose une nouvelle définition qui met l'accent sur la conception des produits plutôt que sur la dimension physique des activités. Ainsi, « *l'activité industrielle consiste aujourd'hui à concevoir des produits, à en assurer ou en transférer la production tout en conservant la propriété intellectuelle, à organiser la chaîne de valeur, à contrôler ses marques et l'accès au consommateur, enfin à s'approprier les retours sur investissements.* »<sup>22</sup>

En cohérence avec cette approche, le CESER propose d'élargir le périmètre statistique de l'industrie, considérant que les passerelles entre le champ de l'industrie et celui des services aux entreprises sont aujourd'hui trop nombreuses pour en rester aux définitions classiques.

Dans cette étude, le terme « industrie » est donc à entendre dans une acception large, incluant des entreprises classées dans le champ des services, mais dont l'activité, qu'elle repose sur des métiers industriels ou des métiers de services, est jugée stratégique pour le développement de l'industrie au sens habituel du terme. Conceptuellement, le parti-pris du CESER est d'inclure dans le périmètre de l'industrie les activités relevant du service aux entreprises, soit, en plus des activités industrielles déjà citées :

---

<sup>22</sup> FONTAGNE L., MOHNEN P., WOLFF G., *op. cit.*

- les activités informatiques et services d'information ;
- les activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques ;
- la recherche-développement scientifique ;
- les autres activités spécialisées, scientifiques et techniques ;
- les activités de services administratifs et de soutien.

Comme précédemment, ces dénominations sont celles de la nomenclature NAF de l'INSEE.

Ce faisant, le CESER est conscient d'intégrer des entreprises qui n'ont peu ou pas de liens avec les activités industrielles. C'est par exemple le cas pour une majorité de celles qui œuvrent dans le champ de l'architecture. Il faut toutefois souligner que tout découpage statistique basé sur l'activité principale des établissements est imprécis, incomplet, et donc arbitraire. Au vu des éléments détaillés dans les pages ci-dessus, il nous semble que ce découpage trop large, aussi insatisfaisant soit-il, est aujourd'hui plus pertinent pour penser l'avenir de l'industrie que le découpage trop étroit habituellement utilisé<sup>23</sup>.

Pour parler de l'industrie au sens le plus courant du terme (c'est-à-dire le secteur regroupant l'industrie manufacturière et les industries extractives ou liées à l'environnement), nous emploierons la formule « *industrie (au sens de l'INSEE)* ».

---

<sup>23</sup> A noter : ce découpage correspond également à celui retenu par Denis CARRE et Nadine LEVRATTO dans une étude récente pour désigner « *le secteur compétitif* ». Nous faisons le choix de conserver le mot « *industrie* », mais au-delà de la différence sémantique, cette convergence permettra de rapprocher les données de l'état des lieux de la présente étude avec leurs travaux.



En conclusion, il convient de rappeler que l'industrie française continue à produire de la valeur ajoutée, à un rythme globalement constant mais avec des différences très nettes selon les secteurs. Et si certaines activités parviennent à se développer, leur succès ne s'inscrit pas moins dans le cadre d'une désindustrialisation plus sensible en France que dans d'autres pays comparables.

La désindustrialisation n'est donc ni incontournable ni monolithique, et il existe des marges de développement industriel en France. Un développement qui est toutefois conditionné à la compétitivité des entreprises concernées. Cet enjeu de la compétitivité doit être pensé en lien avec les caractéristiques du tissu industriel, lesquelles semblent aujourd'hui relativement défavorables à la France dans un contexte d'économie mondialisée (positionnement stratégique mal adapté, insuffisante présence d'entreprises de taille intermédiaire, etc.).

De manière générale, il semble que les éléments de succès résident dans les atouts historiques de l'industrie française (tels que l'agroalimentaire, le luxe, les industries liées à l'environnement ou encore l'aéronautique), mais aussi et surtout dans sa capacité à monter en gamme, à intégrer de nouveaux métiers, à produire des produits innovants et à retrouver de la compétitivité... Autant d'évolutions qui passent par un rapprochement, et même par un brouillage des frontières, entre l'industrie et les services.

## Chapitre 2

# La Bretagne reste une région industrielle

---



Alors que la Bretagne avait été relativement épargnée au début de la crise économique actuelle (2008-2009), ce n'est plus le cas depuis 2010 et les difficultés de plusieurs grandes entreprises (Doux, PSA, Alcatel-Lucent, Gad...).

Même si la Bretagne reste parmi les régions dans lesquelles le taux de chômage est le plus faible (8,8 % au 3<sup>ème</sup> trimestre 2014, contre 9,9 % en France métropolitaine), ces difficultés posent question. Il convient en effet de comprendre dans quelle mesure elles sont conjoncturelles et/ou propres à la région, et dans quelle mesure elles révèlent des mutations structurelles. De plus, quand bien même les difficultés seraient passagères, il faut s'interroger sur leurs effets sur les capacités de rebond des entreprises et des territoires.

Le contexte général de désindustrialisation masque de profondes divergences entre les régions et, au sein des régions, entre les zones d'emplois. Il y a donc des territoires qui gagnent et d'autres qui perdent (1).

Au niveau régional, et sur le temps long, l'industrie bretonne suit les tendances nationales, mais avec un décalage dans le temps. De plus, la région se caractérise par un fort dynamisme économique et démographique. Dans ces conditions, la désindustrialisation y a été plus tardive, et pourrait également s'avérer moins importante qu'en moyenne nationale (2). A ce jour, la Bretagne reste donc une région industrielle. Son industrie est à la fois diversifiée et marquée par le poids important de l'agroalimentaire. Sa présence sur tous les territoires de la région, a des degrés divers, ne doit toutefois pas faire oublier que certains territoires sont plus fragiles que d'autres (3).

## 1. Désindustrialisation : un phénomène territorialisé

L'industrie française (au sens de l'INSEE) est présente dans toutes les régions et la Bretagne se situe en 5<sup>ème</sup> position pour le nombre d'emplois industriels (5,2 % du total national en 2012), après l'Ile-de-France (13,5 %), Rhône-Alpes (13 %), les Pays de la Loire (7,9 %) et Nord-Pas-de-Calais (6,5 %). Ce positionnement va toutefois évoluer suite à la fusion de plusieurs régions. Au niveau infrarégional également, les activités industrielles se répartissent de manière plutôt homogène, car contrairement aux activités de services hautement qualifiées, elles ne se concentrent pas dans les métropoles. Au final, *« l'industrie n'est pas concentrée sur de petits territoires mais se répartit sur l'ensemble du territoire national<sup>24</sup> »*.

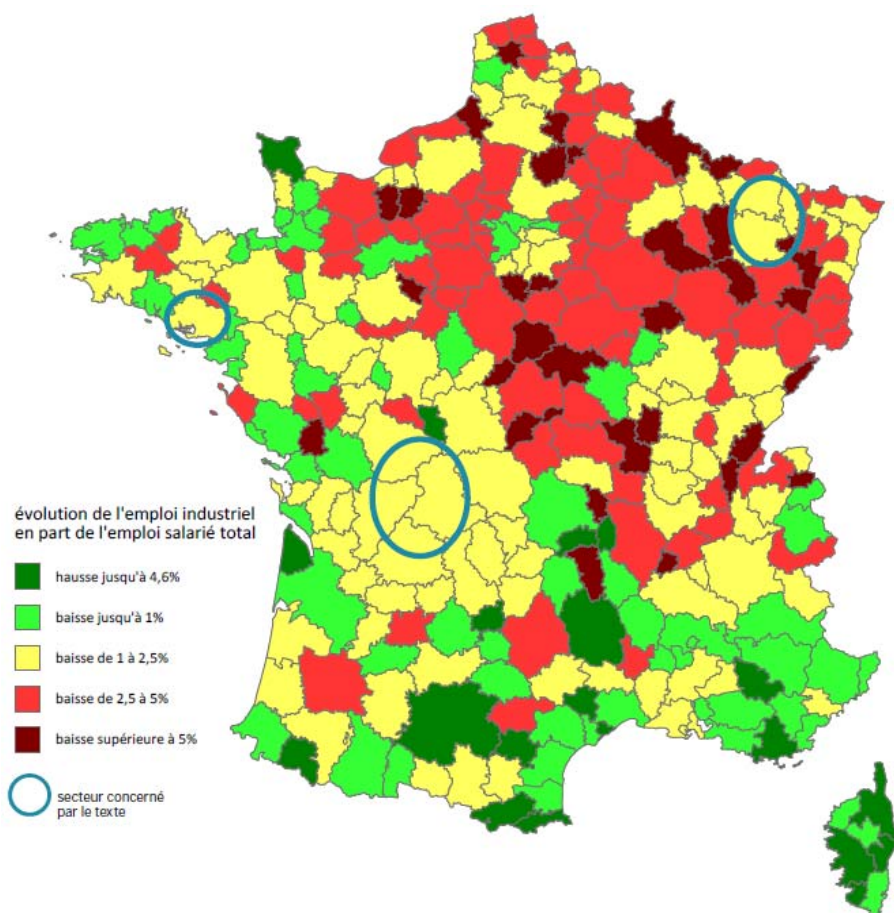
Il n'est alors pas surprenant de constater que les recompositions industrielles à l'œuvre ont également une composante spatiale. Bien que peu de territoires échappent au déclin de l'emploi industriel (au sens de l'INSEE), on observe

---

<sup>24</sup> FEDERATION NATIONALE DES AGENCES D'URBANISME, « La crise, l'industrie et les territoires », *Les dossiers FNAU* n° 30, avril 2014.

depuis le début des années 2000 que les territoires qui se désindustrialisent le plus rapidement sont ceux du nord et de l'est (c'est-à-dire les anciens bassins industriels), tandis que l'emploi industriel se maintient mieux dans l'ouest et le sud du pays. La France industrielle reste une France des pourtours, mais ce sont désormais les littoraux atlantique et méditerranéen qui s'affirment comme les lieux du développement industriel<sup>25</sup>. C'est également au dessus d'une diagonale reliant Caen à Saint-Etienne que les conséquences des destructions d'emplois industriels sur l'économie sont les plus lourdes. Cela signifie que les capacités de rebond de ces territoires, dans lesquels l'industrie tient une place centrale, sont particulièrement mises à mal par la désindustrialisation. A l'inverse, l'ouest et le sud sont moins affectés par les baisses de l'emploi industriel, dans la mesure où celles-ci sont non seulement plus limitées, mais aussi mieux compensées par la dynamique de l'emploi tertiaire<sup>26</sup>.

Figure 7. Impact sur l'emploi salarié total de l'évolution de l'emploi industriel (au sens de l'INSEE) entre 2008 et 2012



Source : FNAU 2014

<sup>25</sup> CARRE D., LEVRATTO N., *Les entreprises du secteur compétitif dans les territoires. Les déterminants de la croissance*, juin 2013 ; GUILLAUME R., « L'évolution de l'emploi industriel en France 1994 – 2004 », *M@ppemonde* n°90, 2008.

<sup>26</sup> FEDERATION NATIONALE DES AGENCES D'URBANISME, « La crise, l'industrie et les territoires », *Les dossiers FNAU* n°30, avril 2014 ; GASS C, REYNARD R., VIALETTE P., « Trente ans de mutations fonctionnelles de l'emploi dans les territoires », *Insee Première* n°1358, février 2015.

Les évolutions des dernières années confirment cette tendance de long terme. L'emploi industriel en France étant désormais largement tiré par l'essor de l'aéronautique, il n'est pas surprenant de constater que la région Midi-Pyrénées est la seule à avoir connu une hausse des emplois industriels entre 2009 et 2013, tandis que Toulouse, Nantes ou Saint-Nazaire figurent parmi les zones d'emploi les plus dynamiques pour l'emploi industriel (au sens de l'INSEE)<sup>27</sup>.

Outre la composition du portefeuille d'activité, d'autres tendances permettent de comprendre la résistance ou au contraire le déclin de l'emploi industriel sur le territoire, dont le profil des entreprises. Ainsi, *« concentration de l'appareil productif et développement des établissements au sein de la même zone d'emploi ne vont pas de pair. La croissance observée d'un établissement donné est en effet moins importante lorsque quelques grands établissements dominent la zone d'emploi que lorsqu'elle est composée d'établissements de taille et de force équivalente. »*<sup>28</sup>

Ces tendances ne permettent toutefois pas d'expliquer la totalité de la réussite ou des difficultés d'un territoire. Ainsi, certains territoires connaissent des évolutions singulières, que le positionnement sectoriel et le profil des entreprises ne permettent pas d'expliquer entièrement. Le différentiel pourrait s'expliquer en partie par un *« effet local »* lié à la présence de réseaux d'acteurs, à l'attractivité du territoire pour les salariés, à leur engagement dans le travail, à la qualité des formations, etc. Il est donc difficile à qualifier statistiquement et sa mesure diffère en fonction de la méthodologie retenue.

Le but de la présente étude n'est pas de prendre part à ce débat méthodologique, mais de donner des clés pour l'action. Dans ce cadre, le CESER relève que :

- la forte présence de l'industrie peu, selon les cas, influencer positivement ou négativement sur l'emploi et les perspectives de développement d'un territoire (en fonction du profil des entreprises et de leur secteur d'activité) ;
- le positionnement sectoriel de l'industrie sur un territoire joue un rôle important dans son évolution. Or, ce positionnement est évolutif ;
- un effet local existe ou peut exister sur les territoires. Et s'il est difficile à mesurer et à décrire, il reste possible d'affirmer que cet effet est, par nature, sensible à l'influence des acteurs du territoire.

Le CESER note alors avec intérêt les conclusions de l'étude de Denis CARRE et Nadine LEVRATTO, selon lesquelles *« parmi ces spécificités locales, les dynamiques de coopération ou de coordination jouent un rôle clé. Leur activation améliore la croissance du territoire, leur défaillance constitue un frein à son développement. Mais ces coopérations vertueuses ou ce déficit de coordination*

---

<sup>27</sup> COSNARD D., « Ces sociétés qui ouvrent encore des usines en France », *Le Monde*, 4 avril 2014.

<sup>28</sup> CARRE D., LEVRATTO N., *op. cit.*

*ne doivent pas être forcément interprétés comme une carence de l'action publique. Les liens entre entreprises (grandes et petites, réseaux, grappes, etc.) sont également en jeu.<sup>29</sup> »*

Il convient alors d'examiner quelles sont les spécificités, sectorielles ou locales, qui font les forces et les faiblesses de l'industrie en Bretagne.

## 2. Bretagne : une désindustrialisation plus tardive

La Bretagne est de longue date une terre industrielle : entre le 16<sup>ème</sup> et le 18<sup>ème</sup> siècle, elle doit une bonne part de sa prospérité à la métallurgie ainsi qu'à la production de textiles. L'économie bretonne s'effondre toutefois au 19<sup>ème</sup> siècle, laissant la région à l'écart de la révolution industrielle. Dès lors, son développement en général et celui de son industrie en particulier sont en retard par rapport à la situation française. Le rattrapage industriel ne commence que dans les années 1960 pour s'accélérer dans la décennie suivante. Le renouveau industriel de la région est alors tiré par le dynamisme de l'agriculture et par d'importantes opérations de déconcentration industrielle. De nouveaux secteurs d'excellence apparaissent : l'agroalimentaire, l'électronique, la construction navale, la métallurgie. Cette dynamique s'accompagne d'une mobilisation pour le désenclavement de la région, qui conduira à la mise en place progressive d'infrastructures de transport, essentielles à son développement économique.

L'industrialisation de la Bretagne a ainsi été tirée par des interventions extérieures (Citroën, Alcatel, France Télécom, DCNS, etc.) et poussée par la mobilisation endogène (mobilisation politique, avec le Comité d'études et de liaison des intérêts bretons, mais également économique, avec la constitution progressive de grands groupes de l'industrie et du commerce)<sup>30</sup>.

De même que le développement industriel, la désindustrialisation est en Bretagne décalée par rapport aux tendances nationales.

Entre 1990 et 2000, l'industrie (au sens de l'INSEE) continue à créer des emplois en Bretagne alors qu'elle supprime au niveau national (seules trois régions voient alors leur emploi industriel augmenter : la Bretagne, les Pays de la Loire et la Corse, et c'est en Bretagne que cette augmentation est la plus rapide). L'emploi industriel en Bretagne est alors principalement tiré par l'agroalimentaire, mais aussi par les secteurs de l'électronique, de la chimie, du caoutchouc et des plastiques. De tous les grands secteurs industriels présents en France, l'agroalimentaire est en effet celui qui a connu le développement le plus

---

<sup>29</sup> CARRE D., LEVRATTO N., *op. cit.*

<sup>30</sup> CESER DE BRETAGNE, *Quels modes de développement économique pour la Bretagne de demain ?*, rapporteurs : Mme Maryvonne GUIAVARC'H et M. Jean LE TRAON, janvier 2012.

tardif<sup>31</sup>. La période est également caractérisée par le recrutement massif d'une main-d'œuvre peu qualifiée avec, comme conséquence, une valeur ajoutée par emploi plus faible qu'au niveau national<sup>32</sup>.

C'est seulement depuis 2000 que les courbes bretonne et nationale de l'emploi industriel suivent des dynamiques parallèles. Entre 1999 et 2012, seules les industries liées à l'environnement ont créé plus d'emplois qu'elles n'en ont supprimés en Bretagne (+ 15,3 %), mais ce secteur reste marginal dans la région. Quant à l'autre grand secteur pourvoyeur d'emplois industriels en France, l'aéronautique, il est lui aussi peu présent en Bretagne. Tous les autres secteurs industriels ont détruit des emplois dans la région, à des rythmes variables. Ainsi, l'évolution a été de -24,2 % dans le secteur de la fabrication de matériels de transport (dominé par l'automobile), -14,1 % dans la fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques et la fabrication de machines, -10,7 % dans la fabrication d'autres produits industriels, ou encore -0,6 % pour l'agroalimentaire. Dans ces conditions, la part de l'agroalimentaire dans l'emploi industriel progresse.

Les chiffres concernant l'évolution de la valeur ajoutée confirment que la part de l'industrie dans l'économie reflue proportionnellement moins en Bretagne, (passant de 18 % à 13 % entre 1990 et 2011) qu'au niveau national (où elle passe de 21 % à 13 %). Parallèlement, la part des services marchands progresse plus rapidement en Bretagne (de 42 % à 51 %) qu'en France (de 50 % à 57 %). Par ailleurs, cet indicateur confirme la spécialisation croissante de l'industrie régionale dans l'agroalimentaire.

---

<sup>31</sup> Audition de Patrick DOUDARD, directeur des affaires régionales à la banque de France ; FEDERATION NATIONALE DES AGENCES D'URBANISME, « La crise, l'industrie et les territoires », *Les dossiers FNAU* n°30, avril 2014.

<sup>32</sup> KEROUANTON MH. (dir.), « Synthèse régionale de l'économie bretonne », INSEE Bretagne, *Octant* n°114, octobre 2008.



Figure 8. Evolution des composantes de la valeur ajoutée de l'industrie (au sens de l'INSEE)



Source : CCI Bretagne 2014

Entre 2008 et 2012, la structure de l'économie régionale a joué comme un atténuateur des effets de la crise. Si la forte présence de l'automobile influe très négativement sur l'emploi industriel, la surreprésentation de l'agroalimentaire a permis à son niveau de se maintenir dans un bon nombre de territoires.

Les suppressions d'emplois industriels se sont toutefois accélérés au cours des dernières années, confirmant que la région n'était pas à l'abri des difficultés.

Entre 2012 et 2014, elles ont été particulièrement importantes dans les secteurs suivants<sup>33</sup> :

- l'automobile, avec 5 146 de suppressions d'emplois chez PSA et ses sous-traitants, pour seulement 927 créations ;
- les industries agroalimentaires, avec 4 820 destructions d'emplois mais un nombre de créations quasiment équivalent (4 789). Ces mouvements montrent que l'agroalimentaire connaît aussi des mutations, avec d'un côté des restructurations de grande ampleur, lourdes de conséquences sociales, et de l'autre des créations d'emplois nombreuses mais plus diffuses ;
- le matériel informatique, électronique et optique (2 515 suppressions pour 974 créations) ;
- les produits en caoutchouc et plastique, secteur travaillant principalement pour l'automobile (2 400 suppressions et 1 969 créations) ;
- les transports terrestres (1 541 suppressions pour 804 créations).

Seuls deux secteurs de l'industrie ont été créateurs nets d'emplois sur cette période en Bretagne : le développement de logiciels (solde de + 1 319 emplois) et les centres d'appels et services d'appui aux entreprises (solde de + 556 emplois).

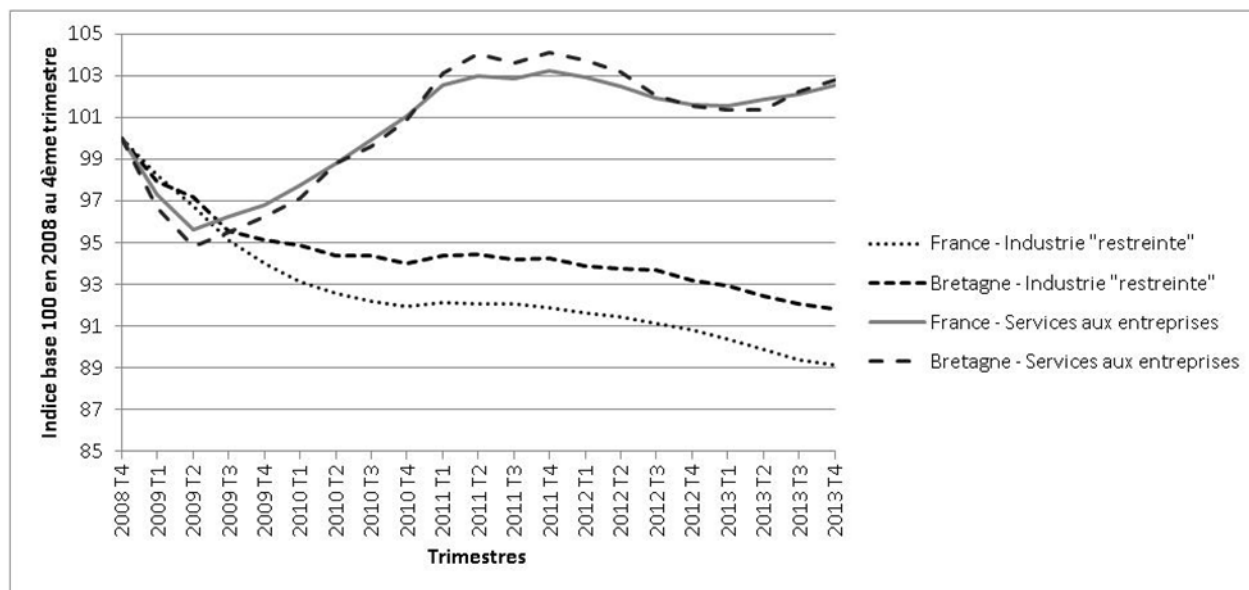
L'accélération des destructions d'emplois depuis 2012 n'est pas spécifique à l'industrie, puisque ce phénomène s'observe aussi dans le secteur bâtiment – travaux publics, par exemple. Dès lors, elle pourrait s'expliquer, du moins en partie, par des difficultés conjoncturelles. Ce constat n'a toutefois rien de rassurant, car dans un secteur fortement soumis à la concurrence internationale, les difficultés des entreprises, même passagères, risquent de leur faire prendre un retard qu'il ne sera pas toujours possible de combler. De plus, les marchés perdus suite aux défaillances d'entreprises risquent de l'être définitivement pour l'économie nationale ou régionale, des concurrents étrangers prenant la place des entreprises françaises.

Il n'en reste pas moins que les évolutions de l'industrie au sens de l'INSEE comme celle des services aux entreprises depuis la crise de 2008 sont, en Bretagne, légèrement plus favorables (ou moins défavorables) qu'en France, tant pour la valeur ajoutée que pour l'emploi.

---

<sup>33</sup> Les données présentées ici proviennent de l'audition de M. Thierry PELLERIN, chef de la mission « mutations industrielles » au Conseil régional de Bretagne. Données Trendéo.

Figure 9. Evolution de l'emploi salarié de 2008 à 2013



Source : ACOSS, traitement CESER de Bretagne

Face ces tendances contrastées, une analyse plus détaillée est nécessaire pour comprendre où se situent les capacités de rebond de l'industrie en Bretagne.

### 3. Panorama de l'industrie bretonne

Comme au niveau national, la Bretagne connaît une baisse du nombre de salariés dans l'industrie au sens de l'INSEE, concomitamment à une hausse du nombre d'emplois de services (+51 % entre 1989 et 2012, et + 233 % pour l'intérim). Si la progression des emplois de services en Bretagne a été particulièrement rapide entre 1990 et 2002, elle a ensuite ralenti<sup>34</sup>. *A contrario*, le recul de l'emploi industriel y a été plus tardif et moins rapide.

Au 31 décembre 2011, l'industrie employait plus de 250 000 personnes en Bretagne, soit près d'un quart des salariés (24,81 %, contre 25,51 % en moyenne nationale). 15,58 % des salariés étaient ainsi employés dans l'industrie au sens de l'INSEE (contre 13,13 % en moyenne nationale), et 9,24 % dans les services aux entreprises (contre 12,38 % au niveau national)<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> ROUXEL M., « La Bretagne a fortement développé ses activités de services », *Octant Analyse* n°60, INSEE Bretagne, avril 2014.

<sup>35</sup> Les données ci-dessous concernent l'année 2011. Elles proviennent d'un traitement par le CESER de la base CLAP de l'INSEE.

### 3.1. Une industrie plus spécialisée que la moyenne

Si l'on ne considère que les effectifs de l'industrie au sens de l'INSEE, la Bretagne est donc une région fortement industrielle. Mais du fait d'une sous-représentation des services aux entreprises, la part de l'emploi industriel au sens large est légèrement moins importante en Bretagne qu'en France.

En Bretagne, l'emploi se répartit de la manière suivante (en pourcentage du total de l'emploi industriel en 2011) <sup>36</sup> :

- Industries agricoles et agroalimentaires : 27 % ;
- Activités de services administratifs et de soutien : 16 % ;
- Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques : 12 % ;
- Autres activités industrielles : 12 % ;
- Chimie, caoutchouc, plastiques : 8 % ;
- Métallurgie et transformation des métaux : 5 % ;
- Activités informatiques et services d'information : 5 % ;
- Fabrication de matériels de transport : 4 % ;
- Industrie des équipements électriques et électroniques : 4 % ;
- Industrie des équipements mécaniques : 3 % ;
- Recherche - développement scientifique : 2 % ;
- Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques : 2 %.

Bien que de nombreux domaines d'activité soient présents en Bretagne, l'industrie y est plus spécialisée que la moyenne dans les IAA (27 % de l'emploi industriel en Bretagne, 10 % en France), et moins dans les services aux entreprises (37 % de l'emploi industriel en Bretagne, 48 % en France).

Au sein du secteur des services aux entreprises, les acteurs bretons sont peu spécialisés. Cela signifie qu'une bonne diversité d'activités est présente dans la région. En revanche, la recherche-développement scientifique, les autres activités spécialisées, scientifiques et techniques et les activités informatiques et services d'information y sont sous-représentés par rapport à la moyenne nationale<sup>37</sup>.

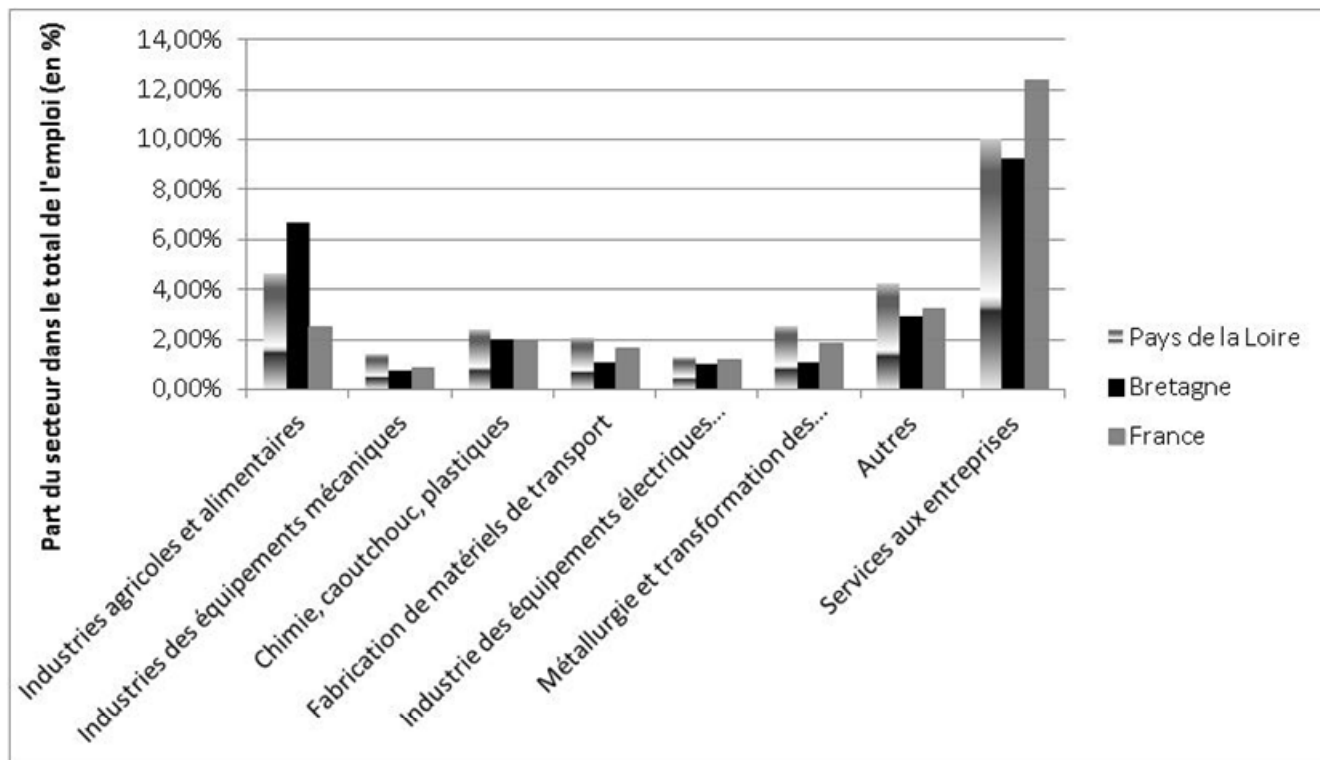
S'il est dans l'ordre des choses qu'une industrie régionale soit plus spécialisée que la moyenne nationale, l'industrie bretonne l'est également plus que celle des Pays de la Loire (région comparable car voisine et elle aussi fortement industrielle, avec une prédominance des IAA).

---

<sup>36</sup> *Idem.*

<sup>37</sup> ROUXEL M., *op. cit.*

Figure 10. Répartition des effectifs par secteur regroupé en 2011



Source : INSEE CLAP, traitement CESER de Bretagne

De manière plus précise, les principales filières industrielles présentes en Bretagne sont<sup>38</sup> :

- Industries agroalimentaires. La Bretagne est la première région française pour le nombre d'emplois dans ce secteur. La région est particulièrement spécialisée dans la viande de boucherie, les aliments pour animaux, la viande de volaille, les produits à base de viande, les fruits et légumes, les produits laitiers et les produits de la mer<sup>39</sup> ;
- Construction, réparation et conversion de navires. Pour la Bretagne, il s'agit du quatrième secteur industriel en termes de nombre d'emplois. C'est aussi un secteur d'excellence, la Bretagne se situant au 2<sup>ème</sup> rang national en termes d'effectifs pour la construction navale civile et au 1<sup>er</sup> rang pour la réparation navale ;
- Nautisme, filière dont 12 % des effectifs nationaux travaillent en Bretagne, dans une multitude de petites entreprises. La région se singularise notamment par sa prééminence dans l'industrie de la course au large ;

<sup>38</sup> La majorité des informations développées ci-dessous pourront être retrouvées, de manière plus développée, dans les stratégies de filières jointes à la Stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation de la Région Bretagne (adoptée en décembre 2013).

<sup>39</sup> CESER DE BRETAGNE, *L'internationalisation du système productif alimentaire breton*, rapporteurs : MM A. DOSDAT, A. GOHIN et J. Jaouen septembre 2013.

- Activités liées au numérique, avec de multiples filières : télécoms, multimédia, électronique, optique, photonique, réseaux intelligents, logiciel, production de contenus, etc. Près de 750 entreprises œuvrent dans ce secteur en Bretagne, dont quelques grands groupes internationaux (Alcatel-Lucent, Orange, Technicolor, Thales, Sagem, Canon, etc.), 40 ETI et de nombreuses entreprises de moins de 10 salariés (84 % des établissements du secteur). Le numérique est à la fois le second pourvoyeur d'emplois de la région, tous secteurs confondus, et un secteur recrutant des personnels hautement qualifiés ;
- Biotechnologies. Là encore, il s'agit d'un secteur très diversifié, puisque l'on peut notamment distinguer les biotechnologies de la santé, celles liées à la cosmétique, les biotechnologies agricoles et agroalimentaires et enfin celles liées à l'environnement et à l'énergie. Le secteur n'employait « que » 2 500 salariés en 2013 en Bretagne, mais ce chiffre est en nette progression. Ceci confirme l'important potentiel de développement pour ce secteur d'activité en Bretagne<sup>40</sup> ;
- Véhicules et mobilités. La filière automobile en Bretagne a été lourdement affectée par les recompositions de ce secteur. Alors qu'elle employait 25 000 personnes en 2007, ce chiffre est tombé à 17 000 en 2010 et n'a cessé de baisser depuis lors. L'automobile continue néanmoins à faire vivre un nombre significatif d'entreprises (120 établissements en 2010) aux compétences variées mais qui ont en commun une forte dépendance à un donneur d'ordres : PSA ;
- Energies marines renouvelables. Si la Bretagne ne compte à ce stade aucun site de production industrielle de dispositifs d'exploitation des énergies marines, la région n'affiche pas moins de nombreux atouts : une antériorité en matière d'essais des machines, la présence d'acteurs industriels importants (et notamment de leurs divisions R&D), des entreprises aux compétences complémentaires qui cherchent à se positionner sur les différents segments de la chaîne de valeur industrielle, des infrastructures portuaires en cours d'adaptation ;
- Défense et sécurité. L'industrie de la défense est en Bretagne structurée autour de deux axes : la filière navale (principalement à Brest et Lorient, autour des activités de la Marine nationale et de DCNS) et la filière électronique (principalement à Rennes, Brest et Lannion, où sont présents la DGA et Thalès) ;
- Eco-activités. Si ces activités relèvent en priorité du secteur du BTP, l'industrie est également concernée, notamment parce qu'il y a en Bretagne un tissu d'entreprises du secteur numérique qui se sont positionnées dans le domaine des réseaux intelligents. Les industries liées à l'environnement sont également présentes dans la région ;
- Industrie extractives : en 2012, on recensait 243 carrières autorisées en Bretagne. La région se distingue notamment pour sa production de kaolin et d'andalousite, qui ont des applications industrielles. Fin 2013,

---

<sup>40</sup> CORMIER D., « Biotechs. Un vivier d'emplois pour la Bretagne », *Le Télégramme*, 28 décembre 2014.

la région comptait également 3 sites d'exploitation des ressources marines calcaires (en l'occurrence, des sables coquilliers)<sup>41</sup> ;

- Santé. La Bretagne ne figure pas parmi les régions les plus reconnues pour ce qui est de la filière santé en général, mais certaines entreprises bretonnes sont particulièrement bien positionnées dans des marchés de niche, en lien avec les autres spécialisations de l'industrie régionale : e-santé, biotechnologies, etc .

Ce dernier exemple illustre une caractéristique notable du tissu industriel breton : ses domaines d'excellence sont, pour une part très significative, des domaines transversaux, qui produisent des technologies pour d'autres filières (c'est le cas des biotechnologies ou du numérique), ou qui se développent grâce au croisement entre filières (c'est le cas pour la défense, les énergies marines, la santé, etc.).

### 3.2. Une valeur ajoutée qui se maintient

Si la part de l'industrie (au sens de l'INSEE) dans la valeur ajoutée régionale diminue entre 1990 et 2011, ce n'est pas parce que l'industrie produit moins de richesse, mais parce que celle produite par les autres secteurs augmente plus rapidement. Sur cette période, la valeur ajoutée de l'industrie (au sens de l'INSEE) a en effet progressé de 50 %, alors que celle des services marchands croissait de près de 150 %. La valeur ajoutée produite par l'industrie a toutefois décliné à partir de 2008, et la reprise observée entre 2010 et 2012 ne lui a permis que de retrouver son niveau de 2007<sup>42</sup>.

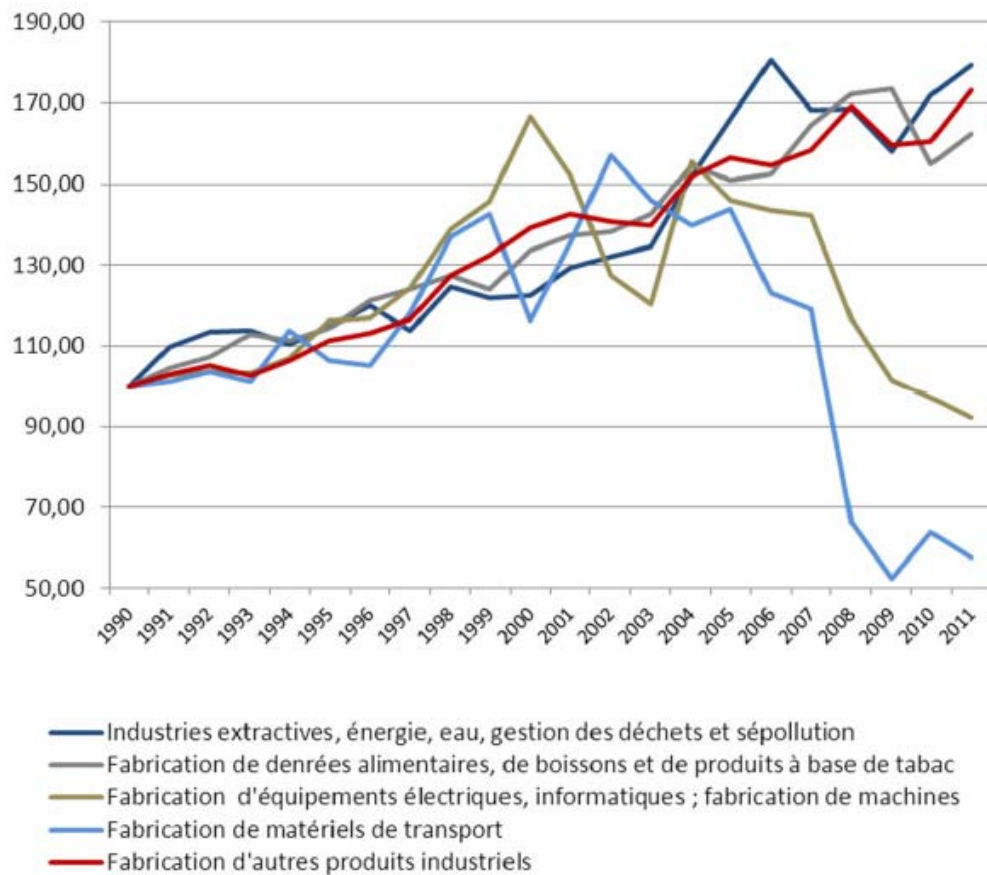
En Bretagne, la valeur ajoutée de l'industrie est stable, voire faiblement croissante. En revanche, la manière de produire cette valeur ajoutée évolue. D'une part, les gains de productivité permettent de conjuguer cette stabilité avec une baisse de l'emploi industriel. D'autre part, les différentes activités connaissent des évolutions contrastées, ce qui modifie le profil de l'industrie régionale. La valeur ajoutée a en effet chuté très fortement dans l'automobile et, dans une moindre mesure, dans la fabrication d'équipements électriques, informatiques et de machines, tandis qu'elle progressait dans les autres secteurs.

---

<sup>41</sup> GIP BRETAGNE ENVIRONNEMENT, *L'environnement en Bretagne*, 2015.

<sup>42</sup> Source : CCI Bretagne.

Figure 11. Evolution des principales composantes de la valeur ajoutée de l'industrie (au sens de l'INSEE) en Bretagne



Source : CCI Bretagne

Ces tendances confirment les profondes recompositions en cours dans l'industrie en Bretagne. Elles montrent aussi que le déclin n'est pas généralisé. Elles révèlent enfin l'ampleur des restructurations engagées dans certains secteurs, lesquelles représentent un défi majeur, qu'on les envisage du point de vue de leurs conséquences sociales ou de celui de leurs répercussions sur le tissu économique (disparition d'outils industriels, pertes de compétences et de savoir-faire qui auraient pu être mobilisés par d'autres secteurs, etc.). Par ailleurs, ces mutations ont aussi une dimension territoriale.

### 3.3. Une spécialisation territoriale marquée

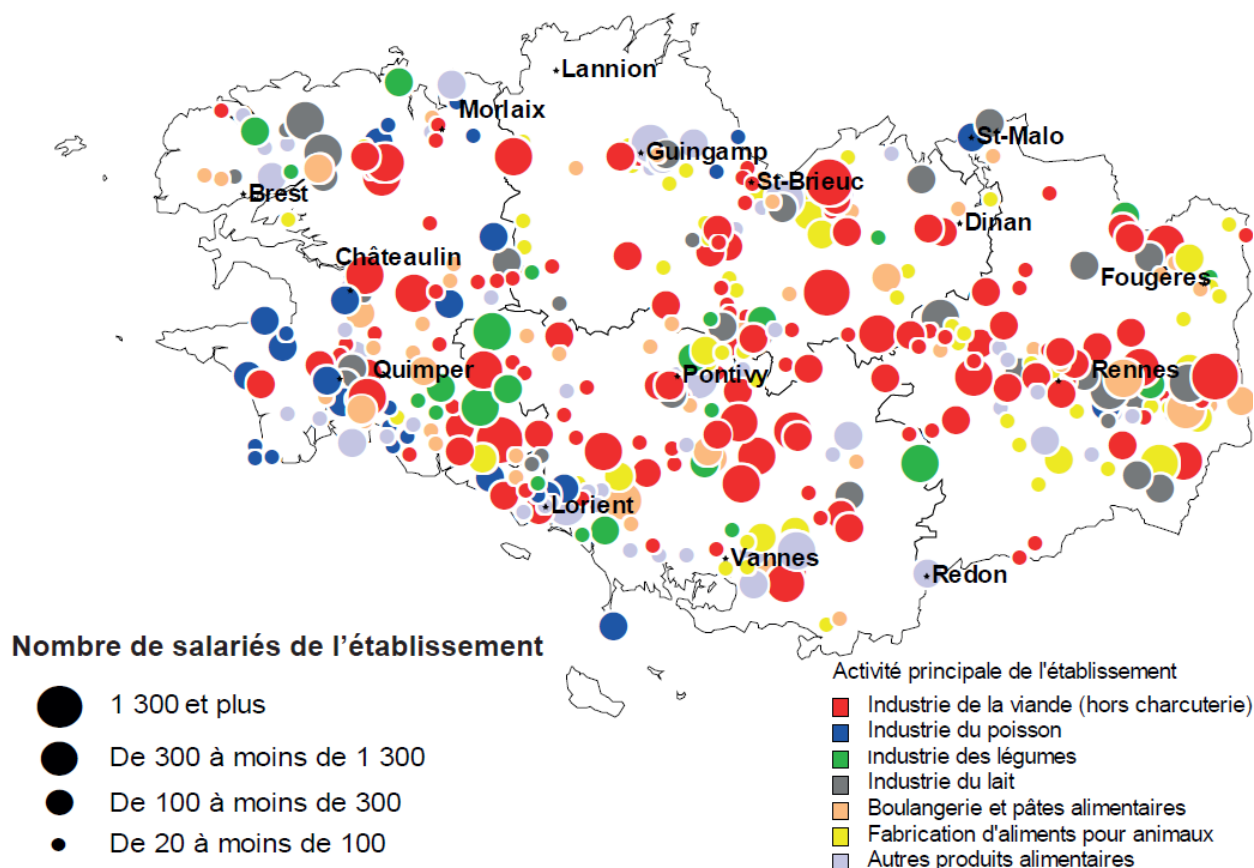
A l'instar de la spécialisation sectorielle, la spécialisation territoriale du tissu industriel breton est à la fois toute relative et suffisamment marquée pour être identifiable.



### 3.3.1. Une industrie de moins en moins bien répartie sur le territoire régional

L'industrie est présente dans toutes les zones d'emploi de la région. Cela tient en partie à la structure du tissu industriel, marqué par une forte présence de l'agro-alimentaire, qui compte un grand nombre de PME et ETI réparties sur tout le territoire. De par leur présence en milieu rural, ces activités jouent un véritable rôle d'aménagement du territoire, en permettant notamment le maintien de l'emploi, de commerces et de services associés<sup>43</sup>.

Carte 1. L'emploi salarié dans les industries agroalimentaires en Bretagne en 2012

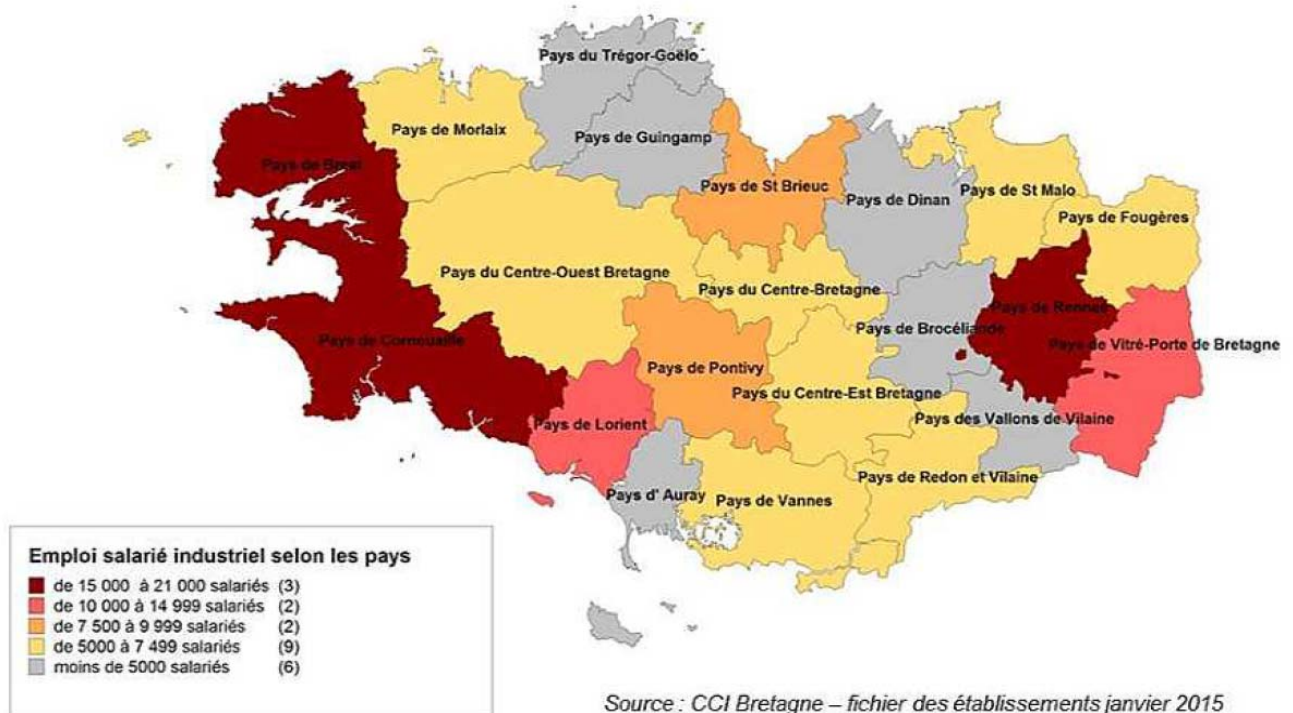


Source : Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, 2015

Les entreprises industrielles n'en demeurent pas moins concentrées sur le pourtour de la région, et particulièrement autour de Rennes, Fougères et Vitry ainsi que dans les pays de Brest et de Cornouaille. Il en va de même pour les activités de services aux entreprises, plus présentes dans les villes de la région.

<sup>43</sup> CESER DE BRETAGNE, *L'internationalisation du système productif alimentaire breton*, rapporteurs : MM A. DOSDAT, A. GOHIN et JAOUEN J., septembre 2013.

Carte 2. L'emploi salarié dans l'industrie (au sens de l'INSEE) en Bretagne selon les pays



Cette concentration tend même à s'accroître. Ainsi, certaines mutations peuvent être à somme nulle au niveau régional (c'est le cas avec l'agroalimentaire, qui crée quasiment autant d'emplois qu'il en supprime), tout en étant lourdes de conséquences, positives ou négatives, pour les zones d'emplois concernées. Entre 2000 et 2012, le solde des emplois industriels a été négatif dans les quatre départements bretons. C'est dans le Morbihan que l'écart entre les destructions et les créations a été le moins important et en Ille-et-Vilaine qu'il a été le plus fort, à cause notamment des restructurations dans le secteur de l'automobile. C'est aussi en Ille-et-Vilaine que les créations ont été les plus nombreuses, et dans le Finistère qu'elles ont été les plus faibles. Pour reprendre l'exemple de l'agroalimentaire, on note que les destructions et les créations d'emplois dans ce secteur sont territorialisées : repli à la pointe de la région, développement plus à l'est<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Source : données transmises par la CCI Bretagne.

Ces évolutions témoignent d'une tendance à la polarisation de l'industrie régionale. Afin d'évaluer leur impact potentiel sur les territoires, il convient d'examiner quelle est l'importance relative de l'industrie au sein de chaque zone d'emploi.

### 3.3.2. Des zones d'emplois plus ou moins spécialisées

C'est dans les zones d'emploi de l'est et du centre de la région que les activités industrielles occupent la plus forte proportion de salariés.

Le poids important des activités industrielles peut constituer une force pour un territoire. Ainsi, la zone d'emploi de Vitré, qui est la plus industrielle de la région, est aussi l'une de celles qui connaissent le taux de chômage le plus bas au niveau national (elle figurait en seconde position au second trimestre 2014, avec un taux de chômage de 5,2 %) <sup>45</sup>.

A l'inverse, la spécialisation industrielle est un élément de fragilité si elle s'accompagne d'une faible diversification des activités et d'une concentration des emplois dans un petit nombre d'établissements.

Or, l'industrie est très spécialisée dans plusieurs zones bretonnes : Loudéac, Guingamp, Carhaix-Plouguer, Redon, Pontivy. A l'exception de Redon, spécialisée dans le secteur chimie, caoutchouc, plastiques, toutes ces zones se caractérisent par une prégnance des industries agroalimentaires et une faible présence des autres activités industrielles et de services aux entreprises.

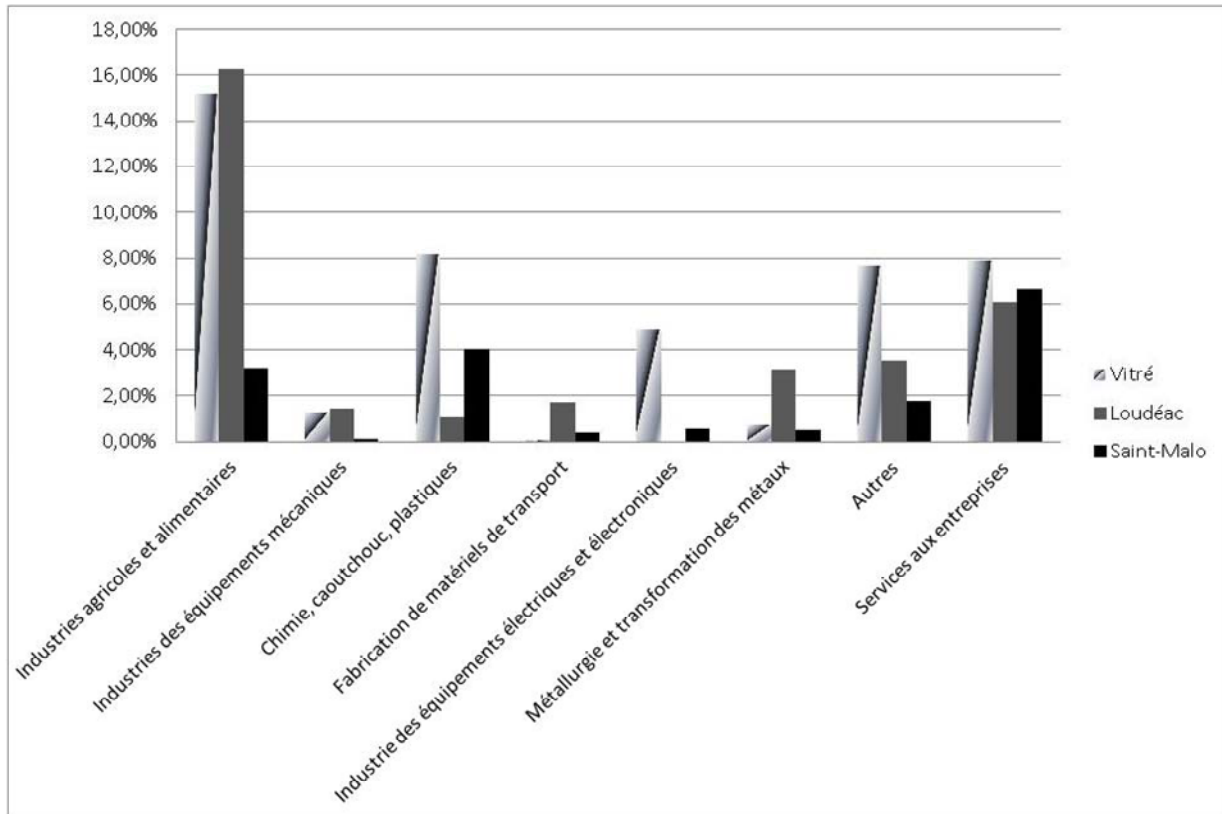
A cet égard, il est particulièrement intéressant de comparer la situation de l'emploi dans quelques zones significatives :

- celle où l'emploi industriel est le plus important : Vitré (où 45,85 % des salariés étaient occupés dans l'industrie à fin 2011) ;
- une zone dans laquelle l'industrie est à la fois très présente et très spécialisée : Loudéac, (33,26 % de salariés employés par l'industrie, soit le quatrième taux le plus important de la région après Vitré, Ploërmel et Fougères) ;
- la zone dans laquelle l'emploi industriel est proportionnellement le moins important : Saint-Malo (17,25 % des emplois dans l'industrie).

---

<sup>45</sup> Données disponibles sur [http://insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg\\_id=99&ref\\_id=chomage-zone-2010](http://insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=99&ref_id=chomage-zone-2010).

Figure 12. Part des différents secteurs industriels dans le total de l'emploi : l'exemple des zones d'emploi de Vitré, Loudéac et Saint-Malo (chiffres 2011)



Source : INSEE CLAP, traitement CESER de Bretagne

Si ce graphique ne dit pas grand-chose de la fragilité (ou de la solidité) économique de la zone de Saint-Malo, dont les atouts sont manifestement ailleurs que dans l'industrie, il suggère en revanche une plus forte vulnérabilité des emplois dans la zone de Loudéac. Ceux-ci étant fortement polarisés sur une seule activité, la situation globale de la zone est fortement exposée aux difficultés conjoncturelles pouvant affecter ce secteur. A l'inverse, un tissu industriel diversifié, comme celui de Vitré, peut constituer un atout pour les entreprises du territoire s'il leur permet de collaborer plus facilement avec des entreprises d'autres secteurs, à commencer par des entreprises de services.

La fragilité liée à la forte spécialisation de certains territoires est toutefois susceptible d'être compensée par le positionnement sectoriel et/ou par un effet local. Dans les zones en question, le positionnement joue souvent positivement, les IAA apparaissant comme un secteur relativement moins exposé, du moins pour certains de ses segments.<sup>46</sup> Selon D. CARRE et N. LEVRATTO, la majorité des zones bretonnes a d'ailleurs bénéficié d'un effet structurel et/ou d'un effet

<sup>46</sup> Ce point mérite une analyse approfondie, qui ne peut être développée ici. Il apparaît en effet que la spécialisation dans l'agroalimentaire peut, à l'heure actuelle, aussi bien représenter un atout qu'un handicap selon les filières considérées.

local positifs entre 2000 et 2009. A l'inverse, seules quatre zones ont connu une croissance inférieure à la moyenne nationale, explicable par un effet local négatif (Morlaix) ou par le cumul par d'un effet local négatif et d'un positionnement sectoriel défavorable (Redon, Ploërmel, Lannion)<sup>47</sup>.

Ces chiffres mériteraient toutefois d'être actualisés pour la raison évoquée plus haut : la spécialisation d'une zone d'emploi dans les industries agroalimentaires ne la protège plus autant que par le passé des suppressions d'emplois. Ainsi, l'INSEE a montré qu'entre 2007 et 2012, l'emploi dans ce secteur avait plus reculé dans les zones où sa part dans l'emploi total est élevée<sup>48</sup>. De plus, la situation économique s'est globalement dégradée, et l'étude de la Fédération nationale des agences d'urbanisme, appuyée sur des chiffres plus récents, suggère qu'entre 2000 et 2012, l'effet structurel a eu un impact négatif sur l'emploi industriel dans les zones de Quimper, Lorient, Auray, Vannes et Saint-Brieuc<sup>49</sup>.

### 3.4. Des salariés moins qualifiés qu'en moyenne nationale

Dans un contexte où la compétitivité hors-coût est identifiée comme un enjeu majeur, le niveau de qualification des salariés est à la fois un levier et un indicateur de la capacité de l'industrie à faire face aux défis qui l'attendent.

Or, en Bretagne, malgré les qualités reconnues du système éducatif (fort taux de bacheliers et faible taux de décrocheurs scolaires), la qualification des salariés de l'industrie est plus faible que la moyenne.

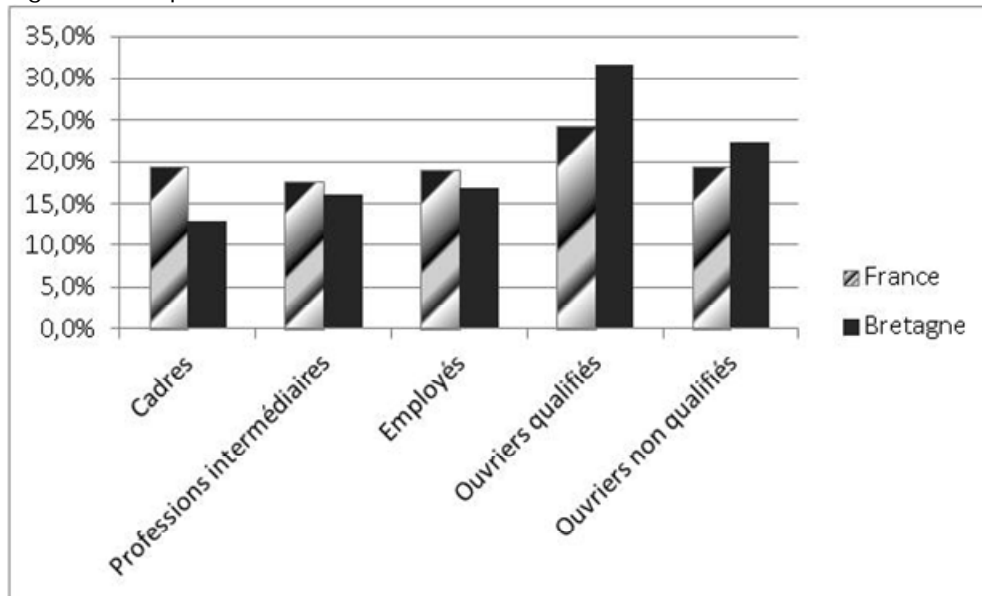
---

<sup>47</sup> Audition de D. CARRE et N. LEVRATTO par la Commission développement économique et recherche du CESER.

<sup>48</sup> INSEE, « Les métiers dans l'agroalimentaire en Bretagne : quels parcours professionnels possibles ? », *INSEE Analyses n°16*, février 2015.

<sup>49</sup> FEDERATION NATIONALE DES AGENCES D'URBANISME, « La crise, l'industrie et les territoires », *Les dossiers FNAU n°30*, avril 2014.

Figure 13. Répartition des salariés de l'industrie en 2011 en fonction de leur CSP



Source : INSEE DADS, traitement CESER de Bretagne

Cette plus faible qualification concerne principalement les salariés de l'industrie au sens de l'INSEE (avec un taux d'encadrement de 27 %, contre 35 % en moyenne nationale). Pour les salariés du secteur des services aux entreprises, le taux d'encadrement est de 33 % en Bretagne, contre 34 % en France.

Pour l'industrie au sens de l'INSEE, l'explication réside dans la spécialisation sectorielle du tissu productif. Les industries agroalimentaires se caractérisent en effet par un faible taux d'encadrement (18 % en France comme en Bretagne en 2011). La part des ouvriers non qualifiés y est aussi particulièrement importante : 24,7 % en Bretagne. Ce chiffre n'est supérieur que dans la fabrication de matériels de transport (32,9 %), autre pilier de l'économie régionale.

A l'inverse, le taux d'encadrement est très élevé (mais néanmoins inférieur aux moyennes nationales) dans l'industrie des équipements électriques et électroniques (57 % en Bretagne, 56 % en France), dans l'industrie des équipements mécaniques (41 % en Bretagne, 46 % en France) et dans le secteur chimie, caoutchouc, plastiques (31 % en Bretagne, 36 % en France). Enfin, un élément mérite d'être souligné : le taux d'encadrement dans le secteur des autres matériels de transport est, en Bretagne, très nettement inférieur à la moyenne française (25 % *versus* 49 %).

Dans ces conditions, les salaires sont en Bretagne plus bas que la moyenne nationale, avec un salaire horaire net moyen de 12 euros en 2011, contre 12,6

euros en France de province et 13,9 euros en France métropolitaine<sup>50</sup>. La moindre qualification des emplois est le premier facteur explicatif de ces différences, suivi par le niveau de rémunération de l'expérience professionnelle et la structure de l'économie régionale. Enfin, il est à noter qu'à condition d'emploi, sexe, âge, qualification et type d'entreprises comparables, le salaire est en Bretagne inférieur à celui d'Ile-de-France (-10 %) ou de Rhône-Alpes (-4 %), et que les salariés de la zone d'emploi de Loudéac gagnent moins que ceux de la zone d'emploi de Rennes (-3,9 %).

Ces éléments, s'ils permettent de caractériser l'emploi industriel à un moment donné, ne doivent toutefois pas faire oublier que celui-ci est en évolution, et qu'en Bretagne comme en France, la part des emplois non qualifiés a reculé au cours des dernières décennies (du moins dans l'industrie au sens de l'INSEE)<sup>51</sup>.

### 3.5. Des besoins de recrutement non négligeables

Le fait que l'industrie supprime plus d'emplois qu'elle n'en crée ne signifie pas qu'il n'y ait pas de postes à pourvoir. Au contraire, les mutations industrielles conduisent les entreprises à rechercher des compétences nouvelles, tandis que le vieillissement des salariés peut induire d'importants besoins de renouvellement. L'enquête « *Besoins de main-d'œuvre* » souligne d'ailleurs que la plus forte hausse des intentions de recrutement pour 2014 concernait l'industrie, et que deux métiers industriels figuraient parmi les 15 métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement : ouvriers non qualifiés des IAA et ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires<sup>52</sup>.

En revanche, aucun métier de l'industrie ne figure parmi les 10 métiers pour lesquels sont signalées les plus fortes difficultés de recrutement, même si certains font l'objet de tensions. Comme au niveau national, il s'agit principalement des métiers d'ouvriers qualifiés du bois ou de la métallurgie, ainsi que de cadres des services administratifs, comptables ou financiers.

En définitive, l'industrie ne se distingue ni par l'ampleur de ses besoins de recrutement, ni par leur difficulté, même s'il existe de réels enjeux sur certains métiers qualifiés, ainsi que des projets de recrutement en nombre significatif. En Bretagne, une part conséquente des entreprises industrielles (allant de 12,5 % dans le secteur caoutchoucs, plastiques à 35,5 % dans l'industrie chimique) déclare d'ailleurs des projets de recrutement.

---

<sup>50</sup> MOLINA V., « Des salaires relativement peu élevés en Bretagne », *INSEE Analyses* n°8, novembre 2014.

<sup>51</sup> Audition de David DERRE, Directeur délégué de l'UIMM Bretagne.

<sup>52</sup> *Enquête besoins de main-d'œuvre 2014*, CREDOC & Pole Emploi.

### 3.6. Profil des entreprises : peu de spécificités, sauf dans l'agroalimentaire

Pour finir, une analyse du profil des entreprises de la région est nécessaire, car celui-ci peut avoir une influence sur les évolutions de l'emploi. C'est le cas de la taille des établissements. Lorsque, dans un secteur ou un territoire, l'emploi est concentré dans un petit nombre d'établissements, celui-ci évolue généralement plus fortement, à la hausse ou à la baisse. Autre élément permettant de mieux comprendre les performances des établissements : leur âge. « *De manière générale, la croissance des effectifs des établissements est d'autant plus forte que ces derniers sont petits et jeunes.*<sup>53</sup> » Enfin, l'appartenance à un groupe joue aussi un rôle. D'un côté, les entreprises appartenant à un groupe créent plus d'emplois que les autres. De l'autre, cette appartenance réduit l'autonomie de décision des établissements et leur relation au territoire : les grands groupes sont plus susceptibles de répondre à des difficultés conjoncturelles par des suppressions d'emplois que les entreprises indépendantes<sup>54</sup>.

En Bretagne, la répartition des établissements par nombre de salariés est globalement peu différente de la situation nationale : les PME, très nombreuses, emploient légèrement plus de salariés que les grandes entreprises, très peu nombreuses (188 dans la région en 2010, tous secteurs confondus). Quant aux entreprises de taille intermédiaire (employant de 250 à 5 000 salariés), elles sont les principales pourvoyeuses d'emplois dans l'industrie au sens de l'INSEE<sup>55</sup>.

---

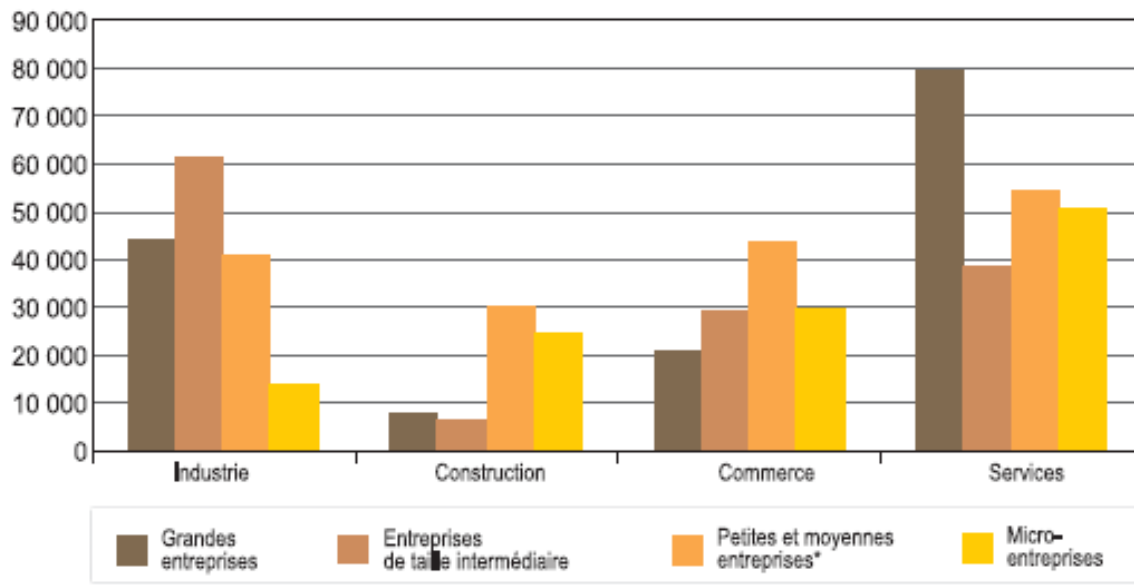
<sup>53</sup> CARRE D., LEVRATTO N., *op. cit.*

<sup>54</sup> Audition de M. Denis CARRE et Mme Nadine LEVRATTO.

<sup>55</sup> ROUXEL M., « Nouveau regard sur les entreprises : des PME moins nombreuses qu'en apparence mais qui restent prépondérantes en Bretagne », INSEE Bretagne, *Octant analyse* n° 47, avril 2013.



Figure 14. Nombre de salariés selon la catégorie d'entreprise et leur secteur d'activité en 2010 en Bretagne



Champ : entreprises marchandes hors agriculture, hors intérimaires  
 \* hors microentreprises  
 Source : Insee, Esane, Lifi et Clap 2010

Source : INSEE 2013

Des spécificités régionales existent toutefois dans l'industrie, liées à la situation spécifique de l'agroalimentaire<sup>56</sup>. Dans ce secteur, la proportion des établissements employant plus de 50 salariés et celle des ETI est nettement plus importante en Bretagne qu'en France. Autre spécificité de ce secteur : l'emploi est fortement concentré dans des entreprises de taille moyenne ou grande (plus de la moitié des salariés bretons de l'agroalimentaire travaillaient dans une ETI en 2010<sup>57</sup>), mais il ne se concentre pas non plus dans un nombre restreint d'établissements comme c'est le cas dans l'automobile ou le secteur du caoutchouc par exemple. Enfin, le poids des groupes est particulièrement important dans ce secteur, puisqu'en 2010, seuls 10 % des effectifs en Bretagne ne dépendaient pas d'une entreprise détenue par un groupe (contre 16 % en moyenne nationale)<sup>58</sup>. Ces groupes étant largement contrôlés par des capitaux familiaux ou coopératifs, 52 % des salariés des IAA en Bretagne travaillent pour des entreprises ayant leur centre de décision en Bretagne<sup>59</sup>.

<sup>56</sup> KEROUANTON M.-H., « Synthèse régionale de l'industrie bretonne », INSEE Bretagne, *Octant* n°114, octobre 2008.

<sup>57</sup> ROUXEL M., *op. cit.*

<sup>58</sup> RIEU C. (dir.), « Emploi et main-d'œuvre dans les industries agroalimentaires en Bretagne », INSEE Bretagne, *Octant dossier* n°55, 2012.

<sup>59</sup> CESER DE BRETAGNE, *L'internationalisation du système productif alimentaire breton*, rapporteurs : MM A. DOSDAT, A. GOHIN et J. Jaouen septembre 2013.

Dernier élément à prendre en compte : la situation conjoncturelle des entreprises. Celle-ci est préoccupante, d'après les enquêtes de la Banque de France. Ainsi pour 2014, les chefs d'entreprises étaient, en Bretagne, plus pessimistes quant au climat des affaires qu'en France, tandis que les investissements étaient globalement en retrait. Le risque est alors que cette morosité se traduise par un faible investissement, la désuétude des équipements et une moindre compétitivité des entreprises<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Audition de Patrick DOUDARD, directeur des affaires régionales à la banque de France.

En définitive, les évolutions structurelles comme les évolutions conjoncturelles montrent que la Bretagne est touchée, certes avec retard, par la diminution de la part de la valeur ajoutée et des emplois industriels (au sens de l'INSEE). La région n'est donc pas à l'abri de la désindustrialisation (au sens habituel du terme). Toutes les bases de l'industrie régionale sont concernées : l'automobile est le secteur le plus fragilisé, mais l'électronique et les IAA ont également connu des difficultés significatives. Ces recompositions renforcent la spécialisation industrielle du territoire dans l'agroalimentaire. Et si cette spécialisation a pu protéger de certaines difficultés conjoncturelles, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Dans le même temps, les services marchands se développent rapidement, dans une région qui est globalement plus dynamique que la moyenne. Au niveau infrarégional, ces tendances sont toutefois à nuancer, dans la mesure où les créations et les suppressions d'emplois n'ont pas lieu sur les mêmes territoires.

L'économie régionale est ainsi engagée dans une dynamique de mutations profondes, qui peut être renforcée par les crises conjoncturelles mais qui ne s'y résume pas. Dans ce contexte, elle dispose d'atouts lui permettant de s'adapter. Par exemple, le dynamisme du secteur des services et la coexistence de multiples activités industrielles, dont certaines portent sur des technologies transversales (numérique, biotechnologies, etc.), recèlent un potentiel de dynamisation du tissu industriel par la fertilisation croisée. Le déclin de l'activité et de l'emploi industriels n'est donc pas une fatalité.

En revanche, cette période de mutation peut grever les capacités de rebond de l'économie si les entreprises ne parviennent pas à dépasser leurs difficultés conjoncturelles pour préparer l'avenir. L'enjeu, pour les acteurs de l'industrie en Bretagne, est donc de trouver des leviers pour anticiper, faire jouer l'effet local et renforcer ainsi l'industrie en s'appuyant sur la complémentarité de ses différents atouts.

## Chapitre 3

# Les évolutions de la politique industrielle

---



L'industrie a de longue date été considérée comme un enjeu pour l'action publique en France. Plus que dans d'autres pays européens, l'Etat, puis les collectivités, y ont pris l'habitude de soutenir l'activité industrielle avec à des instruments qui ont considérablement évolué au fil des ans.

Le but de ce chapitre est de retracer les grandes lignes de ces évolutions (1), avant de présenter les dispositifs existants actuellement au niveau national (2) et au niveau régional (3), de manière à passer en revue les leviers publics pour soutenir l'activité industrielle en Bretagne. Conformément à la problématique de l'étude, l'analyse de ces leviers se fera autant que possible au travers de la manière dont ils prennent en compte les enjeux liés à l'emploi. Enfin, la question de l'efficacité de ces politiques sera abordée en guise de conclusion (4).

## 1. L'éternel retour des politiques industrielles

L'idée d'une politique industrielle repose sur le constat qu'il existe des imperfections de marché spécifiques à l'industrie, comme par exemple :

- des externalités négatives (pollutions, dégradation des paysages, etc.) ;
- la tendance à l'apparition de monopoles naturels : les économies d'échelles étant très fortes dans nombre de secteurs industriels, seules les entreprises ayant atteint une taille critique peuvent être compétitives ;
- la difficulté à concilier les exigences de rentabilité financière de court terme, propres à une économie financiarisée, avec les besoins d'investissements de long terme, caractéristiques de l'industrie ;
- la concentration d'activités industrielles sur certains territoires et, parfois, leur départ brutal, facteurs d'inégalités territoriales.

Tous les pays européens ne partagent pas ce constat et certains n'ont donc pas ou plus de politique industrielle, soit parce qu'ils privilégient le soutien au secteur tertiaire, soit parce qu'ils sont traditionnellement moins interventionnistes.

En France au contraire, la politique industrielle s'inscrit dans une histoire longue.

Initialement, les politiques industrielles visaient à protéger des secteurs particuliers, en raison de leur caractère stratégique ou de leur fragilité transitoire. Ces politiques devaient alors les aider à se structurer à l'abri de la concurrence internationale jusqu'à ce qu'ils soient suffisamment robustes pour l'affronter. Après-guerre, dans une logique de reconstruction et de rattrapage, l'Etat soutient quelques filières, en se concentrant d'abord sur la productivité avant de passer aux capacités d'innovation. *« L'idée dominante, alors, était que pour amorcer l'industrialisation du pays [...], il fallait pouvoir réaliser sur le sol national les stades amont des filières industrielles, faute de quoi la nécessité d'importer et la contrainte des paiements extérieurs étoufferaient toute velléité de développement rapide. L'expansion par la demande, certes, suivant Keynes, mais le ciment avant les logements, l'acier avant la mécanique, l'énergie avant l'industrie, les tracteurs avant l'alimentation, etc. Cela a été vrai également, au*

*cours des années 60, de la politique de développement d'entreprises nationales susceptibles de garantir l'approvisionnement régulier de la France en pétrole, ou de la politique électronucléaire, ou encore du Plan Calcul et de la politique des composants électroniques.*<sup>61</sup> »

Peu à peu, l'action de l'Etat se concentre sur quelques secteurs d'excellence et un nombre limité de « *champions nationaux* », puis sur des « *créneaux porteurs* » (sous le mandat de Valéry Giscard d'Estaing). Dans l'électronique par exemple, deux créneaux ont ainsi été sélectionnés : l'électronique militaire et les télécommunications, au détriment d'activités comme l'informatique.

A la fin des années 1970, cette politique s'avère toutefois insuffisante<sup>62</sup>. En difficulté, les champions nationaux sont incapables de répondre à l'accélération de l'économie, qui se traduit donc par une hausse des importations. Le gouvernement élu en 1981 fait alors le choix d'une approche plus systémique, avec la volonté de structurer des filières afin d'exploiter les synergies possibles en leur sein. L'une des voies retenues pour cela a été la nationalisation de plusieurs « *champions nationaux* ».

Pour résumer la politique industrielle française telle qu'elle a été mise en place entre l'après-guerre et les années 1980, Elie Cohen parle de « *colbertisme hi-tech* »<sup>63</sup>. Celui-ci se caractérise par la convergence des politiques industrielles, technologiques, de la concurrence et de la commande publique autour de grands projets basés sur un pari technologique et destinés à donner lieu à une industrialisation. Il s'agit donc d'une politique fortement interventionniste et dirigiste.

A partir des années 1980, une telle politique devient impossible. Sous l'influence de la conception libérale portée par la Commission européenne, ses objectifs autant que ses outils sont progressivement remis en cause. L'Etat renonce alors à des outils comme la commande publique, le protectionnisme offensif et les transferts unilatéraux de technologies du public vers le privé. L'objectif prioritaire devient l'intégration d'un marché unique, au sein duquel la concurrence ne serait pas faussée. Dans cette optique, on privilégie les politiques horizontales, visant à soutenir la compétitivité de tous les secteurs d'activité (soutien aux PME, réduction des prélèvements obligatoires, etc.). Par ailleurs, la politique européenne de la concurrence empêche régulièrement la constitution de champions nationaux ou européens. Enfin, la période est également marquée par une focalisation sur les activités immatérielles, ce dont témoigne l'objectif de la Stratégie de Lisbonne : faire de l'UE « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde* ».

---

<sup>61</sup> STOFFAES C., « Politique industrielle et filières », *Revue d'économie industrielle*. Vol. 13. 3<sup>ème</sup> trimestre 1980.

<sup>62</sup> FRIED M., « Les politiques industrielles en perspective », *Les Cahiers de Lasaire* n°32, décembre 2006.

<sup>63</sup> COHEN E., *Le colbertisme high-tech. Economie du grand projet*, 1992.

Les politiques horizontales prenant progressivement le pas sur les politiques verticales (c'est-à-dire ciblées sur des domaines particuliers), l'idée même de politique industrielle disparaît peu à peu.

Le milieu des années 2000 est toutefois marqué par le retour progressif d'une rhétorique vantant les mérites de cette politique. En 2005 par exemple, le Premier ministre parle de « *patriotisme économique* » et publie un décret dans le but de soumettre les investissements étrangers dans certains secteurs stratégiques à autorisation administrative. La même année, le rapport Beffa plaide pour une montée en gamme de la spécialisation industrielle, et donc pour une plus grande sélectivité des aides. C'est à cette époque que sont créés :

- l'Agence de l'innovation industrielle, avec pour mission le soutien aux programmes portés par des grands groupes (l'Agence a ensuite été intégrée à Bpifrance) ;
- les pôles de compétitivité.

Les Etats généraux de l'industrie (en 2009-2010), puis le rapport Gallois (en 2012) ont ensuite permis de partager plus largement le diagnostic du déficit de compétitivité ainsi que celui d'un positionnement mal adapté de l'industrie française. En partie reprises par les gouvernements successifs, ces réflexions ont inspiré la création de nouveaux dispositifs de soutien à la recherche et à l'innovation, un ciblage renforcé des interventions ainsi des mesures de soutien à la compétitivité.

La politique industrielle a ainsi progressivement connu un retour en grâce, très visible dans les discours de l'éphémère Ministère au redressement productif, par exemple. Ce retour est toutefois intervenu dans un contexte politique marqué par la montée d'autres enjeux, parfois concurrents ou mal coordonnées avec la politique industrielle (transition énergétique, priorité accordée à la lutte immédiate contre le chômage, etc.).

Il existe donc bien en France une action publique en faveur de l'industrie. En revanche, il est difficile de parler de politique industrielle au singulier. Les règles européennes d'une part, l'instabilité et la globalisation de l'économie d'autre part ont en effet discrédité l'interventionnisme public ciblé sur des objectifs industriels précis. Dès lors « la » politique industrielle relève avant tout du discours, qu'il s'agisse de discours visant à affirmer la capacité d'action du politique en matière d'économie ou, au contraire, de revendications pour un renforcement de l'interventionnisme public.

## 2. Les principaux dispositifs nationaux de soutien à l'industrie

Puisque sa cohérence est difficile à percevoir, c'est par les dispositifs qu'il convient d'explorer le soutien public à l'industrie.



## 2.1. Les mesures visant à diminuer le coût du travail

Depuis plus de vingt ans, les gouvernements ont multiplié les dispositifs d'allègements des cotisations patronales. Généralement centrés sur les emplois proches du SMIC, ces politiques poursuivent un double objectif :

- créer des emplois et faciliter en particulier l'embauche des personnes les plus éloignées de l'emploi ;
- soutenir la compétitivité des entreprises sans contrevenir aux règles européennes, qui interdisent des réductions d'impôt ciblées par secteur d'activité.

Le premier de ces dispositifs a été initié en 1993 (exonération des cotisations sociales famille sur les salaires au voisinage du SMIC). Le champ d'application de ces allègements a ensuite été étendu à plusieurs reprises (en 1995-1996, entre 1998 et 2002, entre 2003 et 2005 et en 2013). Au final, l'ensemble des dispositifs d'allègement des charges pesant sur le coût du travail pour les entreprises devrait atteindre 50 milliards d'euros en 2016 et porter sur plus de 15 millions de salariés<sup>64</sup>. Au vu du nombre de ces mesures, il est légitime de s'interroger sur leur efficacité.

En tant que mesure de soutien à l'emploi, ces initiatives semblent plutôt efficaces. Bien que le chiffrage fasse l'objet de multiples débats, les études tendent à montrer qu'elles permettent de créer des emplois, et notamment des emplois peu qualifiés. En revanche, les études économétriques ne permettent pas d'appréhender les effets de ces allègements sur la qualité des emplois<sup>65</sup>.

La contribution de ces mesures à la compétitivité des entreprises, et notamment des entreprises industrielles, est plus incertaine<sup>66</sup>. *A priori*, toute baisse du coût d'un des facteurs de production se traduit par une hausse de la compétitivité. En pratique, les allègements de cotisations sur les bas salaires soulèvent des questions.

D'abord, ces mesures ne sont pas ciblées. C'est-à-dire qu'elles soutiennent la compétitivité de tous les secteurs d'activité... y compris ceux qui emploient de nombreux salariés peu qualifiés sans être pour autant soumis à la concurrence internationale (comme la grande distribution), créant ainsi des effets d'aubaine. L'industrie, au contraire, se caractérise par un fort degré d'ouverture (cf. figure 17). Mais étant pourvoyeuse de salaires souvent plus élevés que la moyenne, elle bénéficie relativement moins de ces politiques.

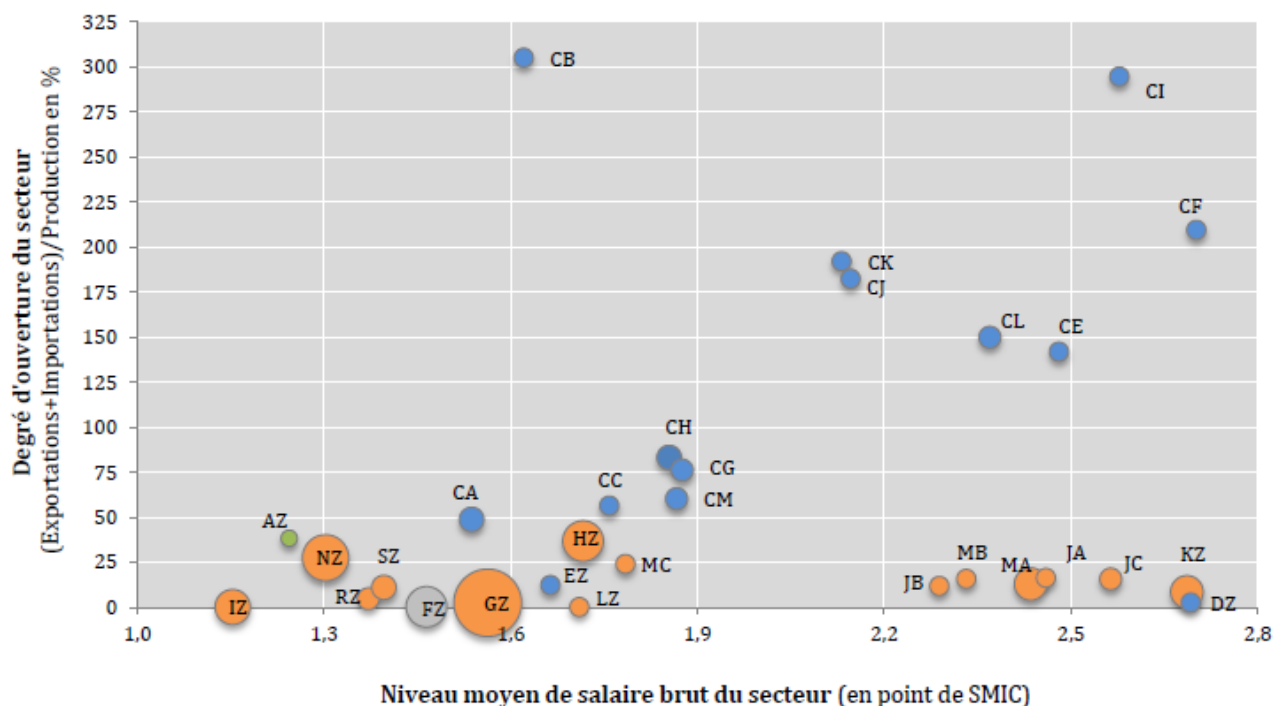
---

<sup>64</sup> KOLEDA G., *Commentaires et éclairages sur le débat autour des politiques d'allègement du coût du travail*, octobre 2014.

<sup>65</sup> HEYER E., PLANE M., « Impact des allègements de cotisations patronales des bas salaires sur l'emploi. L'apport des modèles macroéconomiques », *Revue de l'OFCE* n° 126, 2012.

<sup>66</sup> KOLEDA G., *op. cit.*

Figure 15. Positionnement des secteurs marchands selon leur niveau moyen de salaire et leur degré d'ouverture



AZ : agriculture, sylviculture, pêche  
 BZ : industries extractives  
 CA : Industries agroalimentaires  
 CB : Habillement, textile, cuir  
 CC : Bois, papier, imprimerie  
 CD : cokéfaction et raffinage  
 CE : Industrie chimique  
 CF : Industrie pharmaceutique  
 CG : Industrie plastique  
 CH : Métallurgie  
 CI : Fab. prod. inform., élec., optiq.

CJ : Fab. équipements électriques  
 CK : Fab. machines et équipements  
 CL : Fab. matériel de transport  
 CM : Ind. du meuble et réparation machines  
 DZ : Prod. Distrib. électricité, gaz, air cond.  
 EZ : Prod. Distrib. eau, assainissement  
 FZ : Construction  
 GZ : Commerce, réparation auto-moto  
 HZ : transport et entreposage  
 IZ : Hébergement et restauration  
 JA : Edition et audiovisuel

JB : Télécommunications  
 JC : Activités informatiques  
 KZ : Activités financières et d'assurance  
 LZ : Activités immobilières  
 MA : Activités juridiques, conseil, ingénierie  
 MB : R&D scientifique  
 MC : Autres activ. scientifiques, techniques  
 NZ : Activ. de services admi. et de soutien  
 RZ : Arts, spectacles et activ. récréatives  
 SZ : Autres activités de services

Note : les surfaces des pastilles sont proportionnelles aux niveaux d'emploi des secteurs, 15,6 millions d'emplois marchands relevant du champ ACOSS sont ici représentés

Source : KOLEDA G., 2014

D'autre part, ces mesures étant attachées aux bas salaires, elles favorisent le développement des emplois peu qualifiés. Cela n'encourage donc pas les stratégies de montée en gamme et d'innovation, qui appellent une hausse de la qualification des salariés. Pour le dire autrement, ces mesures se focalisent sur la compétitivité-prix plutôt que sur la compétitivité hors-prix, alors que cette dernière a été identifiée comme un enjeu majeur pour l'industrie.

Enfin, les plus récentes de ces mesures font suite à des hausse antérieures des prélèvements obligatoires, alors même que dans d'autres pays européens, le coût du travail a eu tendance à se stabiliser, voire à diminuer sur la même période (voir chapitre 1).

Dans ces conditions, les baisses des cotisations sociales ont des impacts difficiles à cerner mais certainement contradictoires sur la durabilité de l'emploi industriel.

## 2.2. Les mesures de soutien à l'innovation

Le soutien à l'innovation est un axe majeur de l'action de l'Etat en matière de développement économique. Il répond à plusieurs constats :

- la recherche privée produit des externalités positives. En clair : son impact pour la société est potentiellement plus fort que son impact pour l'entreprise. La raison en est que les résultats d'une recherche donnée peuvent permettre de résoudre des enjeux sociétaux qui n'entrent pas dans les préoccupations de l'entreprise, ou encore être exploités commercialement par d'autres, d'une manière qui n'a pas été envisagée par l'entreprise commanditaire. Dès lors, les entreprises tendent à sous-investir par rapport à ce qui est souhaitable pour la société ;
- un mode de fonctionnement qui trouve son ancrage dans l'histoire industrielle de la France et qui accorde une place plus importante à la recherche et au transfert de technologie publique que dans d'autres pays ;
- une insuffisance de coordination entre les différents acteurs publics et privés de la recherche et de l'innovation.

Les soutiens à la R&D ont toutefois fortement évolué, passant d'un soutien direct à un soutien indirect, au travers de plusieurs outils.

Historiquement, le premier de ces outils est le Crédit impôt recherche, qui n'a cessé de monter en puissance depuis sa création en 1983. Le nombre de déclarants a ainsi fortement augmenté, passant de 6 000 en 2003 à 20 000 en 2011, pour une créance totale de CIR atteignant 5,2 milliards d'euros. En volume, ce sont les grandes entreprises qui captent la plus grande part du CIR. En revanche, les taux d'aides sont plus importants pour les PME car en plus du CIR, celles-ci peuvent bénéficier du dispositif Jeune entreprise innovante durant leurs huit premières années. La répartition sectorielle du CIR montre que celui-ci bénéficie d'abord à l'industrie : en 2011, 60 % du total va aux seules industries manufacturières. Le premier secteur bénéficiaire est celui des industries électrique et électronique, suivi par le conseil et assistance en informatique, devant l'industrie pharmaceutique. Le CIR soutient avant tout le financement de dépenses de personnel de R&D (48,7 % des dépenses déclarées en 2011) mais aussi, et de plus en plus, des dépenses de recherche externalisées (pour 12,2 % du total). Bien que sujettes à controverses, les évaluations tendent à montrer que le CIR aurait un effet d'addition sur les dépenses de R&D des entreprises, c'est-à-dire qu'il ne constitue ni un déclencheur de l'investissement ni un effet d'aubaine, mais permet bien une hausse des dépenses de R&D. En revanche, les modèles utilisés ne permettent pas de différencier ses impacts en fonction de la taille des entreprises<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *Développement et impact du Crédit d'impôt recherche : 1983 – 2011*, avril 2014.

Créés en 2005, les pôles de compétitivité représentent une autre forme de soutien public à la R&D. Il s'agit cette fois pour l'Etat de ne plus se positionner uniquement en financeur mais aussi en facilitateur. Leur but est de rapprocher sur un même territoire des entreprises d'un même secteur d'activité qu'elles soient grandes ou petites, ainsi que des centres de formation et des organismes de recherche. Le rôle d'un pôle est donc de susciter et d'accompagner des projets collaboratifs de R&D. Les projets en question peuvent prétendre à des financements du Fonds unique interministériel, de l'Agence nationale pour la recherche, de Bpifrance ou encore des collectivités territoriales (à commencer par les Régions).

Il existe 71 pôles, dont les modes d'organisation et les activités varient largement. Les évaluations montrent un effet positif des pôles sur la structuration des systèmes de la recherche, sur l'innovation et sur l'attractivité des territoires. En revanche, il apparaît que les financements attribués dans le cadre de la politique des pôles se distribuent de manière inégale :

- les PME recueillent plus d'un tiers des financements totaux, les organismes de recherche et de formation 44 %, les grandes entreprises 10 %, mais les ETI en reçoivent à peine 2 % ;
- les financements des projets de R&D sont très concentrés géographiquement alors que les pôles sont répartis dans toutes les régions ;
- six pôles concentrent d'ailleurs un tiers des financements totaux.

Ce constat est le reflet d'une ambiguïté dans la définition de cette politique, qui vise à la fois à créer des *clusters* ultra-performants, de niveau mondial, (ce qui implique une concentration des moyens) et à renforcer les systèmes régionaux de l'innovation (avec l'ambition de favoriser un développement équilibré du territoire national)<sup>68</sup>. L'effet levier de cette politique semble alors plutôt faible : d'après l'INSEE, l'appartenance à un pôle entre 2006 et 2009 a bien permis aux PME et ETI d'augmenter leurs dépenses de R&D et d'employer des personnels, mais dans une proportion équivalent au montant des aides reçues. Elle ne s'est pas traduite par une hausse significative du nombre de brevets déposés ni de leur chiffre d'affaire<sup>69</sup>. Il faut toutefois rappeler que l'effet attendu d'une politique de *cluster*, à savoir le renforcement des interactions entre les acteurs est, en soi, quasiment impossible à évaluer.

En tout état de cause, le gouvernement a jugé que les pôles n'avaient pas pleinement réussi à transformer les dynamiques collaboratives en activité industrielle. C'est pourquoi l'un des objectifs de la phase 2013 – 2018 de la politique des pôles est d'ailleurs de permettre une mise sur le marché plus rapide et plus fréquente des innovations issues des projets qu'ils portent.

---

<sup>68</sup> BEARING POINT France SAS, ERDYN, TECHNOPOLIS GROUP ITD, *Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité*, juin 2012.

<sup>69</sup> BELLEGO C., DORTET-BERNADET V., « L'impact de la participation aux pôles de compétitivité sur les PME et les ETI », *Economie et statistique* n° 471, 2014.

Enfin, le Programme d'investissements d'avenir (PIA) a été lancé en 2010 avec une enveloppe de 35 milliards d'euros pour renouveler, renforcer et accélérer le soutien public à l'innovation. Un second programme de 12 milliards d'euros est venu le compléter en 2013. Les principales caractéristiques du PIA<sup>70</sup> sont :

- sa focalisation sur l'investissement ;
- un objectif de transformation du système de l'innovation, avec la volonté de renforcer les interactions entre acteurs publics et privés ;
- la multiplicité des activités soutenues et des modes d'intervention, avec un mélange de logique descendante (pour la délimitation du périmètre des 35 actions du PIA) et de logique ascendante (les fonds étant attribués au travers d'appels à projets et sélectionnés par des jurys d'experts internationaux) ;
- un soutien qui porte à la fois sur les nouvelles industries, sur les industries existantes et sur les services connexes.

Le PIA finance ainsi de nombreux dispositifs : 8 « *Initiatives d'excellence* » pour rassembler universités, grandes écoles et organismes de recherche ; 171 « *laboratoires d'excellence* » pour porter des projets de recherche innovants et inscrits dans le long terme ; des « *équipements d'excellence* » pour que les équipes scientifiques puissent travailler selon les standards internationaux les plus exigeants ; 37 « *initiatives d'excellence en formations innovantes* » ; 14 « *sociétés d'accélération du transfert de technologies* », 8 « *instituts de recherche technologique* » des « *instituts pour la transition écologique* », des « *instituts Carnot* », etc. Il peut également être mobilisé pour soutenir d'autres politiques, comme les 34 plans de la Nouvelle France industrielle ou les pôles de compétitivité.

A ce stade, il est difficile d'évaluer les impacts de ce programme, qui est loin d'avoir produit tous ses effets. Quoiqu'il en soit, il apparaît d'ores et déjà qu'il apporte un certain renouveau de la politique industrielle nationale :

- qui passe par des financements de long terme (l'Etat s'engageant fréquemment sur 10 ans dans le cadre du PIA, ce qui est devenu assez rare pour être noté) ;
- plus que jamais centrée sur l'innovation et l'excellence (l'aménagement du territoire ne fait pas partie des objectifs du PIA) ;
- qui assume à la fois sa dimension verticale (en mettant l'accent sur des enjeux stratégiques liés à la transition énergétique, à l'économie numérique ou aux biotechnologies par exemple) et sa dimension horizontale (en soutenant des systèmes d'innovation plutôt que des filières industrielles ou des entreprises) ;
- de moins en moins administrée.

En revanche, cette politique n'échappe pas à un écueil récurrent : la complexité, voire la concurrence entre les dispositifs.

---

<sup>70</sup> COMMISSARIAT GENERAL A L'INVESTISSEMENT, *Evaluation ex post du programme d'investissement d'avenir*, 2013.

Les effets sur l'emploi des différentes mesures de soutien à l'innovation sont difficiles à mesurer. De plus, ils peuvent sembler faibles<sup>71</sup>, mais l'enjeu de ces politiques est ailleurs puisqu'il s'agit avant tout de préparer l'avenir et de renforcer la compétitivité des entreprises industrielles en les aidant à innover plus efficacement. Leur contribution au niveau et à la qualité de l'emploi industriel est donc à évaluer sur le long terme.

### 2.3. Les mesures ciblées sur des projets, des domaines d'activité ou des filières

La politique de soutien à l'industrie passe aussi par la définition de projets ou de domaines d'activité pouvant bénéficier d'un accompagnement renforcé. On retrouve alors la figure de l'Etat stratège, qui s'exprime au travers de différentes approches.

La première approche consiste à animer et structurer des filières. Les Etats généraux de l'industrie ont en effet montré que l'une des difficultés propres à l'industrie française était le manque de solidarité entre les entreprises d'une même chaîne de valeur. C'est-à-dire que les acteurs qui concourent à la desserte d'un même marché (par exemple : des agriculteurs, des entreprises de transformation agroalimentaire et des entreprises de distribution ; ou encore les constructeurs automobiles et leurs sous-traitants) ont tendance à entretenir des relations tendues, marquées par la pression sur les prix et les délais, par des délais de paiement parfois longs, etc. Une telle situation est nuisible à la chaîne de valeur dans son ensemble, car elle limite les capacités de rebond et d'investissements de certains de ses acteurs et ne permet pas d'exploiter les possibles synergies entre eux. Face à ce constat, l'Etat a fait le choix d'utiliser la filière comme un outil d'action publique. Pour encourager les entreprises à mieux identifier leurs intérêts communs, il a demandé au Conseil national de l'industrie d'animer quatorze filières.

En septembre 2014, treize des quatorze comités stratégiques avaient adopté leur contrat de filière. Ces derniers prévoyaient la mise en place de 350 actions sur 2014 et 2015, concernant principalement le développement des filières et la performance des entreprises (à commencer par les PME). D'après le Conseil national de l'industrie, 15 % de ces actions concernent l'emploi, les compétences ou l'attractivité des métiers<sup>72</sup>. Dix des treize contrats ont au moins un axe consacré à ces questions. Dans quatre d'entre eux, ce thème n'est abordé que dans une perspective adéquationniste, l'enjeu identifié étant de répondre aux

---

<sup>71</sup> L'INSEE considère par exemple que le fait d'appartenir à un pôle de compétitivité a permis aux PME et ETI concernées de créer 980 emplois consacrés à la R&D entre 2006 et 2009. Mais il ne s'agit évidemment que des emplois directs, les autres étant bien plus difficiles à chiffrer. Source : BELLEGO C., DORTET-BERNADET V., *op.cit.*

<sup>72</sup> CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE, *Comités stratégiques de filière. Avancement des plans d'actions des contrats de filière au 1<sup>er</sup> septembre 2014*, septembre 2014.

besoins des entreprises. *A contrario*, trois autres contrats prévoient des actions orientées vers la sécurisation des parcours professionnels.

Le laboratoire d'idées La Fabrique de l'industrie note toutefois que si le constat du manque de solidarité entre les acteurs économiques est largement admis, il convient de ne pas limiter les réponses à l'approche par filière. Car la focalisation sur la collaboration au sein des filières peut faire oublier l'importance d'instaurer d'autres types de coopérations, que celles-ci soient transversales (fertilisation croisée, diffusion de technologies génériques) ou territoriales (*clusters*)<sup>73</sup>.

La seconde approche consiste justement à réfléchir à partir de l'existant, c'est-à-dire du tissu industriel, sans se restreindre à la notion de filière. C'est la voie retenue par les plans de reconquête de la « *Nouvelle France industrielle* ». En septembre 2013, l'Etat lançait 34 plans, avec l'ambition de focaliser les moyens sur les thématiques dans lesquelles la France pouvait gagner des parts de marché à condition de mener une politique proactive. Leur but : initier des stratégies collectives orientées vers l'innovation et la montée en. Cette approche peut être qualifiée d'innovante à deux titres :

- les plans concernent des domaines très ciblés et souvent transversaux, rappelant en cela la logique des grands projets plutôt que celle des filières (exemples de plans : « *Véhicule autonome* », « *Souveraineté télécoms* », « *Satellite à propulsion électrique* ») ;
- l'Etat joue un rôle d'impulsion mais n'assure pas l'animation des plans. Il souhaite au contraire qu'elle soit réalisée autant que possible par des acteurs industriels.

Les plans d'action de la Nouvelle France industrielle ont été validés fin 2014, et si leur dynamisme est inégal, ceux qui sont le plus avancés donnent d'ores-et-déjà lieu à des réalisations concrètes. Deux limites apparaissent alors :

- celle du financement : les porteurs de projet peuvent mobiliser des crédits de Bpifrance et du PIA, mais ces derniers semblent avoir été fléchés sur plus de projets qu'ils ne peuvent en soutenir réellement. Il y a donc un risque de démobilitation des acteurs<sup>74</sup> ;
- celle de la sélectivité. Le Ministre de l'économie a d'ailleurs annoncé une réduction du nombre de plans. Du reste, le fléchage des crédits montre d'ores et déjà une prééminence du plan « *Usine du futur* ». Eminemment transversal, ce plan vise à développer des briques technologiques permettant de produire plus efficacement<sup>75</sup>.

La dernière approche, encore balbutiante, est sociétale. Il s'agit d'identifier des besoins auxquels l'industrie peut ou doit répondre. C'est l'approche retenue par la Commission « *Innovation 2030* », présidée par Anne Lauvergeon. Après avoir

---

<sup>73</sup> BIDEY-MAYER T., TOUBAL L., *A quoi servent les filières*, 2013.

<sup>74</sup> Audition de M. Vincent MARCATTE, Président du Pôle Images et réseaux et pilote du plan « *réalité augmentée* ».

<sup>75</sup> BELLAICHE A-S., « La France cherche son plan industrie 4.0 », *L'Usine nouvelle* n°3402, décembre 2014.

entendu de nombreux spécialistes de l'innovation, la Commission a défini sept ambitions sur la base de critères sociétaux et économiques : le stockage de l'énergie, le recyclage des matières (et notamment des métaux rares), la valorisation des richesses marines (métaux et dessalement de l'eau de mer), les protéines végétales et la chimie du végétal, la médecine individualisée, l'innovation au service de la longévité de la vie et enfin la valorisation des données massives (*big data*). Ce rapport a donné lieu à un « Concours mondial de l'innovation ». Financé par le PIA, il se déroule en plusieurs étapes afin de financer l'amorçage, l'accompagnement et le développement des projets jugés les plus prometteurs.

D'une certaine manière, la transition écologique et énergétique s'inscrit également dans cette approche sociétale, puisqu'il s'agit bien de partir des besoins (en l'occurrence : réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et les pollutions) pour définir un soutien à certains secteurs ou certaines activités. En revanche, les politiques liées à la transition restent mal coordonnées avec les politiques industrielles. Par exemple, il a été choisi dans un premier temps d'axer le soutien aux énergies renouvelables sur des aides à l'exploitant (prix d'achat garantis), sans tenir compte de la provenance des machines. Dans le domaine de l'énergie solaire, ce soutien à la demande a donné lieu à des effets d'aubaine pour les exploitants, tout en s'avérant incapable d'empêcher la disparition d'entreprises françaises de panneaux photovoltaïques. Plus récemment, le Conseil national de l'industrie a accueilli positivement le projet de loi sur la transition énergétique, avec toutefois quatre points de vigilance<sup>76</sup> :

- le prix de l'énergie, déterminant pour la compétitivité de l'industrie française, serait trop peu pris en compte ;
- les mesures destinées à soutenir les efforts d'efficacité énergétique de l'industrie seraient insuffisantes ;
- la faible part faite aux conditions de mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement : formation, financement des investissements, etc. ;
- le souhait que l'industrie soit durablement associée à la gouvernance de la transition.

Pour résumer, les différentes caractéristiques des politiques pouvant soutenir l'industrie sont :

- un soutien à l'offre plutôt qu'à la demande et une préférence de plus en plus affirmée pour les projets définis et portés par les acteurs de terrain ;
- un rôle des pouvoirs publics moins interventionniste que par le passé et davantage centré sur l'impulsion et l'animation ;
- des mesures de soutien à l'innovation, à la recherche et au transfert de technologie axées sur l'idée de constituer des systèmes ;
- le retour de mesures de soutien sectorielles, qui concernent à la fois des projets ciblés et des filières ;

---

<sup>76</sup> CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE, *Avis du Conseil national de l'industrie sur le projet de loi de programmation pour un nouveau modèle énergétique*, juillet 2014.



- une vision de l'innovation encore largement dominée par l'innovation technologique ;
- une orientation des financements vers les PME, tous secteurs confondus, mais qui profite largement aux grandes entreprises (du fait de l'importance de leurs investissements en R&D, de leur implication forte dans les dispositifs, mais aussi d'effets d'aubaines) ;
- la faible prise en compte de la dimension « emploi ».

Sur ce dernier point, il faut rappeler que les Etats généraux de l'industrie<sup>77</sup>, de même que les dernières inflexions de la politique industrielle n'ont que peu donné lieu à des propositions concernant l'évolution des conditions de travail, l'adaptation des compétences, la place des salariés dans les processus productifs ou encore le dialogue social.

### 3. Quel soutien à l'industrie en Bretagne ?

Le niveau régional est pertinent à plusieurs titres pour examiner les politiques de développement économique. D'abord, la Région, en tant que collectivité, est progressivement devenue un acteur incontournable sur ces questions. Elle est en effet chef de file pour le développement économique et l'innovation, pour l'internationalisation des entreprises, pour la transition énergétique ainsi que pour la formation professionnelle ou encore l'enseignement supérieur et la recherche. C'est ainsi le Conseil régional qui définit le régime d'aides aux entreprises, les autres collectivités n'intervenant qu'en complément de son action. La loi NOTRe devrait même faire des aides directes une compétence exclusive de la Région (avec toutefois des exceptions).

Le Conseil régional est par ailleurs largement responsable de la diffusion de la culture technique, scientifique et industrielle, de l'orientation et de l'apprentissage. La Région possède aussi des compétences importantes en matière de transports et d'aménagement du territoire.

En cohérence avec ces transferts de compétences, le pilotage des politiques déconcentrées ainsi que de certaines agences de l'Etat (comme Pôle Emploi) se fait désormais au niveau régional.

Cette tendance à la régionalisation ne doit pas occulter le fait que chaque niveau de collectivité intervient en matière de développement économique. Pour les EPCI à fiscalité propre (communautés de communes, d'agglomération ou urbaines, métropoles), il s'agit même d'une compétence obligatoire. Les grandes agglomérations s'investissent souvent de manière volontariste dans ce domaine, avec des actions visant à renforcer leur attractivité économique, à aider les entreprises et à soutenir les systèmes locaux.

---

<sup>77</sup> GAURON A., « L'industrie a-t-elle encore un avenir en France ? », in *Les Cahiers de Lasaire n°42, Susciter une nouvelle ambition industrielle pour la France*, mars 2011.

La répartition des compétences entre les différents niveaux de collectivités n'est donc pas toujours claire. Un partage s'est toutefois instauré au fil du temps. Par exemple, les EPCI se spécialisent plus particulièrement dans la fourniture de services supports de proximité : crèches inter-entreprises, immobilier, logement de salariés, plans de déplacement, équipements numériques, etc<sup>78</sup>.

En fonction des cas, les interventions des différents acteurs peuvent être complémentaires ou concurrentes de celles menées au niveau régional. A ce sujet, les évolutions récentes suscitent deux types de craintes :

- un déficit de coordination, voire une concurrence accrue entre la Région et les métropoles, à qui la loi Maptam a confié d'importantes compétences en matière de développement économique. L'incertitude est d'autant plus forte que sur ces thématiques, le dialogue entre les deux niveaux de collectivités est encore balbutiant ;
- le recul subit de certaines collectivités, à commencer par les Conseils départementaux. Face à la contrainte budgétaire, certains pourraient en effet choisir de réduire leurs interventions en matière économique pour se recentrer sur le cœur de leurs compétences. Cette situation fragiliserait les dispositifs d'aides aux entreprises, qui s'appuient fréquemment sur des cofinancements.

Dans cette partie, nous nous contenterons toutefois de passer en revue les dispositifs de niveau régional.

### 3.1. Les documents stratégiques

Au niveau régional, deux documents organisent le développement économique.

#### 3.1.1. La Stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation

Le principal document stratégique orientant le développement économique en Bretagne est la Stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), adoptée par le Conseil régional en décembre 2013.

La Stratégie se fixe comme objectif « *un modèle de développement durable capable de (ré) concilier performance économique, recherche du progrès social et impératif énergétique et écologique.* »

Cette vision se décline en quatre ambitions à l'horizon 2020 :

---

<sup>78</sup> TENDIL M. "Développement économique : les communautés se spécialisent dans les "services supports", *Localtis.info*, mars 2015.

- « une économie productive renouvelée et compétitive » ;
- « la création de valeur par la transition énergétique et écologique » ;
- « un développement qui valorise et s'appuie sur toutes les compétences et toutes les énergies » ;
- « une gouvernance de l'économie partagée, réactive et efficace ».

Sa mise en œuvre repose sur trois axes de performance, sept domaines d'innovation stratégiques et onze filières. Ce schéma étant complexe, la Stratégie est souvent résumée par la notion de *Glaz économie*. *Glaz* est un mot breton, qui désigne une couleur composée de gris, de vert et de bleu. Il est utilisé pour renvoyer à trois atouts que la SRDEII entend mobiliser : les ressources marines (le bleu), l'agriculture et les éco-activités (le vert) ainsi que la matière grise et la *silver economy* (le gris).

Les domaines d'innovation stratégique ont été définis sur la base d'un diagnostic des atouts du tissu industriel et du système de la recherche. Le soutien à l'innovation est ainsi ciblé sur sept domaines :

- « *innovations sociales et citoyennes pour une société ouverte et créative* ». Il s'agit notamment d'accompagner les entreprises qui développent des modes d'organisation innovants ou qui cherchent à apporter de nouvelles réponses aux enjeux sociétaux ;
- « *chaîne alimentaire durable pour des aliments de qualité* » : cet axe concerne les différents aspects de l'innovation dans les IAA, qu'ils portent sur la qualité des aliments ou sur les modes de production agricoles et agroalimentaires ;
- « *activités maritimes pour une croissance bleue* ». Si les énergies marines renouvelables sont citées en premier, cet axe peut aussi soutenir les innovations concernant la valorisation de la biomasse ou des ressources minières marines, ou encore le développement de navires plus performants ;
- « *technologies pour la société numérique* ». Ce domaine d'innovation stratégique identifie des enjeux aussi divers que l'internet du futur, les contenus, les logiciels, la modélisation numérique, les réseaux ou encore la cybersécurité ;
- « *santé et bien-être pour une meilleure qualité de vie* » : sont ici visées les recherches portant sur les nouvelles approches thérapeutiques ou sur les technologies médicales ;
- « *technologies de pointe pour les activités industrielles* ». Là encore, les thématiques identifiées relèvent de domaines bien différents : la photonique ; les matériaux multifonctionnels ; les technologies en environnements sévères ; l'électronique, la robotique et la cobotique, ou encore les systèmes de production avancés de petites et moyennes séries (en lien avec le plan « *Usine du futur* ») ;
- « *observation et ingénieries écologique et énergétique au service de l'environnement* ». Ce domaine vise à soutenir l'innovation dans des éco-activités telles que les réseaux intelligents, la gestion de l'environnement, les mobilités durables ou encore l'éco-conception.

Pour ce qui est du soutien aux activités économiques, la stratégie est ciblée sur :

- Six « *filiales socles* » : l'industrie agroalimentaire, l'industrie navale et le nautisme, le tourisme, le numérique, les véhicules et mobilités, la défense et la sécurité ;
- Cinq filières émergentes à fort potentiel : les biotechnologies, les énergies marines renouvelables, le bâtiment, l'éco-construction et l'éco-rénovation, les éco-activités et la santé.

Le mot « *filiale* » est ici à prendre avec précaution. D'abord, le mot renvoie parfois à une approche restrictive, qui ne tient pas compte des croisements entre filières<sup>79</sup>. Or, ce n'est pas le cas de cette stratégie, comme en témoigne la dénomination des domaines d'innovation stratégique et des filières. D'autre part, il est généralement admis qu'une politique de filiale vise à renforcer les liens entre entreprises d'une même chaîne de valeur. Il est difficile d'en dire autant de toutes les stratégies de filiale de la SRDEII, au vu du périmètre retenu pour certaines d'entre elles. Des champs tels que « *le numérique* » ou « *la santé* » recouvrent en réalité plusieurs chaînes de valeur distinctes. Enfin, contrairement à l'approche retenue au niveau national, ces stratégies par filières n'intègrent pas systématiquement de réflexions sur l'association des partenaires sociaux. En définitive, le ciblage de la Stratégie n'apparaît donc pas suffisamment explicite (dans son avis sur la SRDEII<sup>80</sup>, le CESER avait d'ailleurs souligné le risque d'un « *saupoudrage* » des moyens).

Six leviers principaux doivent permettre la mise en œuvre de la Stratégie. Dans son avis sur la SRDEII, le CESER a globalement souligné leur pertinence, tout en regrettant le manque de précision concernant plusieurs d'entre eux. Ces leviers sont :

- renforcer la capacité collective d'anticipation des mutations économiques ;
- poursuivre l'optimisation des outils d'ingénierie financière ;
- améliorer la performance des systèmes de soutien en gagnant en efficacité et en réactivité (sont concernés en priorité les systèmes de soutien à l'innovation, à l'internationalisation et à la reprise-transmission) ;
- utiliser la commande publique en cohérence avec les objectifs de la Stratégie ;
- mettre en œuvre une stratégie d'attractivité partagée ;
- poursuivre les investissements pour une croissance numérique.

La SRDEII ne peut pas être réduite à une politique industrielle. En revanche, le CESER a salué le fait qu'elle donne la priorité à l'économie productive (dans laquelle l'industrie occupe une place centrale)<sup>81</sup>. De plus, elle intègre d'emblée la notion de transition énergétique ainsi que la nécessité d'appuyer le développement économique sur un développement des compétences. En

<sup>79</sup> BIDEY-MAYER T., TOUBAL L., *op.cit.*

<sup>80</sup> *Ibid.*

<sup>81</sup> CESER DE BRETAGNE, *Avis sur la Stratégie régionale de développement économique, d'internationalisation et d'innovation*, décembre 2013.

revanche, il faut noter qu'un an après le vote de la Stratégie, la mise en œuvre de ce dernier axe n'avait pas débuté<sup>82</sup>. Quant à la transition énergétique, elle semble abordée sous l'angle des marchés spécifiquement liés à l'économie verte davantage que comme un enjeu transversal<sup>83</sup>.

La SRDEII est actuellement en cours de mise en œuvre par la Région (aspects opérationnels) ainsi que par l'agence régionale Bretagne Développement Innovation (suivi et animation, diffusion vers les autres acteurs du développement économique).

### 3.1.2. Le Pacte d'avenir pour la Bretagne

L'autre document structurant pour le développement économique de la région est le Pacte d'avenir pour la Bretagne. Signé par le Préfet de région et le Président du Conseil régional en décembre 2013, il apporte une réponse commune aux mouvements sociaux de la fin 2013. Pour mémoire, ces derniers exprimaient une inquiétude quant à la pérennité des activités productives en Bretagne, notamment l'agriculture et l'agroalimentaire.

Le Pacte vise à mettre en cohérence l'action de l'Etat et de la Région autour d'objectifs partagés et à apporter des réponses et des moyens nouveaux face aux difficultés spécifiques de la région. Il s'articule autour de trois piliers :

- des mesures d'urgence (accompagnement des personnes et des entreprises dans les bassins d'emploi frappés par des restructurations importantes) ;
- le Plan agricole et agroalimentaire pour l'avenir de la Bretagne ;
- des mesures de soutien à la compétitivité des entreprises et des territoires, notamment par le renforcement du dialogue social.

Cette démarche a permis, dès la première année, d'apporter plusieurs éléments de réponses à des enjeux liés à l'industrie (*sur ce point, voir 3.2.3*).

En matière de soutien à l'industrie et dans la continuité du Pacte, le Contrat de plan Etat - Région 2015-2020 confirme l'engagement conjoint sur les objectifs suivants :

- le financement d'infrastructures numériques et de transport ;
- l'investissement dans les sept domaines d'innovation stratégique identifiés par la SRDEII ;
- l'appui aux acteurs économiques ou institutionnels souhaitant saisir les opportunités de marchés ouverte par la transition énergétique ;

---

<sup>82</sup> Audition de M. Frédéric RODE, Directeur général de Bretagne Développement Innovation.

<sup>83</sup> Ce constat s'appuie notamment sur la présentation entendue lors de l'audition de Mme Françoise RESTIF, chargée de filière Transition énergétique et de M. Alain TERPANT, directeur Numérique, énergie et matériaux à BDI par la Section Prospective du CESER.

- le soutien à des actions d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques ;
- la formation dans les filières prioritaires pour l'économie bretonne (parmi lesquelles les énergies marines renouvelables, la métallurgie, le transport et l'économie sociale et solidaire) ;
- l'accompagnement des territoires concernés par les restructurations.

En Bretagne comme au niveau national, il semble donc difficile d'identifier une politique industrielle unifiée. En revanche, la SRDEII, ainsi que la dynamique contractuelle et le dialogue social engagés avec le Pacte d'avenir peuvent faciliter le partage des objectifs et la mobilisation collective des acteurs autour d'objectifs de développement économique (qui concernent largement l'industrie sans toutefois s'y limiter).

## 3.2. Une multitude d'acteurs et de dispositifs

La mise en œuvre de ces stratégies fait appel à une multitude d'instruments.

### 3.2.1. Le système de l'innovation

Le système de l'innovation se caractérise par sa complexité, les dispositifs et structures s'étant multipliés au fil des années et des incitations nationales.

Il compte notamment :

- quatre universités et de nombreux organismes de recherche et grandes écoles, avec une spécialisation marquée dans le numérique, la défense, les biotechnologies, les sciences liées à la mer ;
- sept technopoles ;
- douze centres d'innovation technologique ;
- sept pôles de compétitivité interrégionaux : Images et réseaux (centré sur les nouvelles technologies de l'image et des réseaux de distribution de contenus) ; Mer (qui travaille notamment sur l'ingénierie et la maintenance des services navals, sur les énergies marines ou encore sur l'exploitation des ressources biologiques marines) ; Valorial (industrie agroalimentaire) ; ID4CAR (industrie automobile) ; Végepolys (activités liées au végétal) ; EMC2 (technologies avancées de productions) et Atlanpole Biothérapies (santé) ;
- un Institut de recherche technologique (B-Com, centré sur les réseaux et contenus média) ;
- un Institut de la transition énergétique en cours de labellisation (France énergies marines) ;
- trois « *Laboratoires d'excellence* » (mathématiques, mer, information et communication) ;
- six « *Equipements d'excellence* » (en lien avec la Région Pays de la Loire) ;
- une Société d'accélération du transfert de technologies (Ouest Valorisation) ;

- une agence régionale chargée de structurer et d’animer les filières et le système de l’innovation (BDI). Elle fédère ainsi 50 structures et 150 conseillers au sein d’un Réseau breton de l’innovation.

Par ailleurs, il existe de nombreuses synergies et coopérations avec les régions voisines, particulièrement Pays de la Loire. Certaines structures sont d’ailleurs interrégionales, comme les pôles de compétitivité ou encore la SATT. Autre exemple : de nombreux acteurs bretons, entreprises ou universités, sont membres de l’IRT Jules Verne. Basé près de Nantes, celui-ci travaille sur les technologies avancées de production ainsi que sur les matériaux.

La pluralité de ces acteurs, le fait qu’ils aient des objectifs et des logiques d’intervention différenciés, ainsi que leur adéquation avec le socle industriel de la région sont des atouts. Ils permettent de soutenir l’innovation technologique sous toutes ses formes en Bretagne et de créer des synergies entre acteurs privés et publics ainsi qu’entre les entreprises. En revanche, ce système présente également les défauts de ses qualités : constitué d’un grand nombre d’acteurs, il n’est pas à l’abri de l’illisibilité (du point de vue des entreprises), du saupoudrage des moyens ni de la redondance<sup>84</sup>. La Région entame d’ailleurs en 2015 une démarche visant à réorganiser ce système afin de le rendre plus efficace et plus lisible<sup>85</sup>.

### 3.2.2. L’accompagnement de l’internationalisation

Le Plan régional d’internationalisation des entreprises (PRIE) a été adopté en juin 2013. Son objectif est de mieux coordonner l’action des différents intervenants en matière d’exportation : Etat, Région, chambres consulaires, Bpifrance, Ubifrance, Coface, BDI, Bretagne Commerce International, etc.

Cette initiative renforce la dynamique de simplification de l’accompagnement de l’internationalisation, initiée avec la fusion des dispositifs de la Région et de ceux des Chambres de commerce et d’industrie au sein de Bretagne commerce international.

BCI emploie 46 personnes, dont certaines sont réparties sur le territoire régional (au moins deux conseillers dans chacune des CCI territoriales). Les autres personnels de BCI, implantés à Rennes, sont spécialisés sur une base sectorielle. Les principales missions de cette association sont : l’accompagnement des entreprises dans la définition de leur projet d’internationalisation, l’aide au développement commercial des entreprises bretonnes à l’étranger et la prospection d’entreprises susceptibles d’investir en Bretagne.

---

<sup>84</sup> Auditions de M. Vincent MARCATTE, Président du Pôle Images et réseaux et pilote du plan « réalité augmentée » et de Mme Yanne COURCOUX, déléguée générale de la MEITO.

<sup>85</sup> CONSEIL REGIONAL DE BRETAGNE, *Budget primitif pour 2015*, décembre 2014.

### 3.2.3. L'anticipation des mutations et l'accompagnement des restructurations

Au cours des dernières années, plusieurs dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations ont été instaurés ou renforcés.

Un poste a ainsi été créé auprès du Président du Conseil régional pour assurer le suivi des mutations économiques et organiser le dialogue social au niveau régional.

Du côté de l'Etat, il existe depuis 2009 un Commissaire au redressement productif (la dénomination a évolué au fil des ans). Directement placé auprès du Préfet, celui-ci ne dispose d'aucun moyen propre. Son rôle est d'assurer une veille et de coordonner les réponses face aux difficultés des entreprises. Il anime ainsi une cellule de veille et d'appui bimensuelle, qui réunit des représentants des différents services de l'Etat en région, de Bpifrance, de la Région, de la Caisse des dépôts et consignations, de l'URSSAF et du Parquet régional. Si son action ne permet que rarement de sauver des entreprises (celles qui font appel au Commissaire étant généralement en situation désespérée) elle permet à tout le moins de renforcer le dialogue entre les différents acteurs intervenant dans le champ du développement économique et de l'emploi<sup>86</sup>.

Par ailleurs, le Pacte d'avenir a permis des avancées importantes, notamment en matière de dialogue social, avec :

- un accompagnement renforcé pour les salariés licenciés de Gad à Lampaul, qui peut être étendu à d'autres situations ;
- des plateformes pour coordonner les actions et mieux répondre à l'urgence sur les territoires affectés par de lourdes restructurations ;
- des dispositifs expérimentaux de sécurisation des parcours, dans des territoires choisis pour leur diversité. Sont concernés : un territoire affecté par de lourdes restructurations (Morlaix – Châteaulin), un autre qui présente des potentialités de développement déjà bien identifiées (Lorient), un territoire où l'emploi est en baisse (Lamballe – Saint Briec) et un dernier dans lequel l'accompagnement des entreprises est déjà important (Fougères – Vitré). Ces démarches ayant débuté fin 2014 – début 2015, il n'était pas possible d'en tirer les enseignements au moment de la rédaction de ce rapport ;
- une conférence sociale, qui a établi un agenda social autour de six thématiques : la sécurisation des parcours professionnels, l'extension des mesures d'urgences, l'association des organisations syndicales aux stratégies de filières, le projet de charte label social transport et les simplifications administratives dans le domaine social ;
- une instance de dialogue social pour l'industrie agroalimentaire, qui a retenu quatre axes de travail : la construction d'un dispositif d'observation des emplois, compétences et formations du secteur ; le lancement d'une

---

<sup>86</sup> Audition de M. Stephan DE RIBOU, Commissaire au redressement productif pour la Bretagne.



réflexion autour de la qualité du dialogue social ; le développement de la notion d'innovation sociale par le biais d'expérimentations et l'analyse des dispositifs régionaux de formation et de leurs financements.

#### 3.2.4. Les clusters et réseaux d'entreprises

Il existe en Bretagne de nombreux réseaux, qui jouent un rôle important pour :

- susciter des synergies et des partenariats entre les entreprises. C'est notamment le rôle des *clusters* (une dizaine d'entités en Bretagne), des groupements d'employeurs ou encore d'associations travaillant sur l'économie circulaire (Entreprendre à Vitré pour l'écologie industrielle locale, etc.) ;
- animer des filières : AUTEO pour l'automobile, Bretagne pôle naval pour la construction et la réparation navales, la MEITO et GRANIT pour le numérique, l'ABEA pour l'agroalimentaire, etc. ;
- permettre aux chefs d'entreprises ou aux cadres de se rencontrer, d'échanger et de monter en compétence (clubs d'entreprises, Réseau Plato, Entreprendre au féminin, etc.) ;
- proposer un accompagnement ou des services aux dirigeants ou cadres d'entreprises (Performance Bretagne, Réseau Entreprendre Bretagne, Entreprise Europe Ouest, etc.) ;
- gérer des dispositifs d'ingénierie financière ou investir dans les entreprises (Bretagne Active, Association pour le droit à l'initiative économique, Breizh Angels, etc.).

Ces réseaux permettent de prolonger, faciliter ou compléter l'action de la Région, des chambres consulaires, des agences de développement ou de Bpifrance. C'est pourquoi ils sont souvent financés ou portés par des fonds publics ainsi que par les Chambres consulaires. Dans un certain nombre de cas, ces réseaux sont d'ailleurs chargés de gérer des dispositifs mis en place par la puissance publique. C'est par exemple le cas du fonds Bretagne reprise initiative transmission (BRIT), financé par la Région, la Caisse de dépôts ainsi que par des banques régionales et géré par le réseau Initiative Bretagne.

#### 3.2.5. Les aides aux entreprises

Chef de file du développement économique, le Conseil régional a développé de multiples outils pour soutenir la compétitivité des entreprises et les aider à se financer. Cette action est guidée par deux types d'enjeux, l'un relevant de la politique économique, l'autre de l'aménagement du territoire.

Pour l'essentiel, ces interventions se concentrent sur les secteurs identifiés par la SRDEII. L'objectif est alors d'accompagner les entreprises qui investissent et innovent pour créer davantage de valeur ajoutée, avec la conviction que cela permettra de soutenir l'emploi.

Mais l'action de la collectivité répond aussi à une préoccupation d'aménagement du territoire. C'est-à-dire que le soutien à certains projets se justifie moins par leur cohérence avec la SRDEII que par leur impact sur leur territoire. Il en va ainsi, par exemple, de certaines aides à la transmission des PME dans les territoires ruraux.

Le Conseil régional utilise pour cela plusieurs leviers, comme :

- l'aide à la création et à la reprise d'entreprises, avec des outils qui permettent des interventions différenciées en fonction des enjeux de chaque territoire ;
- l'accompagnement de projets d'investissement industriels au moyen d'outils d'ingénierie financière et/ou de fonds FEADER. De ce fait, ces dispositifs s'orientent largement vers l'industrie agroalimentaire ;
- la montée en compétence des chefs d'entreprises, notamment *via* le soutien à des actions collectives ;
- l'aide à l'internationalisation des entreprises ;
- le développement de l'économie sociale et solidaire ;
- le soutien aux acteurs, qui favorisent les dynamiques collectives entre les entreprises : agences de développement économique, réseaux, etc.

Le nombre et la variété de ces dispositifs lui permet d'accompagner de nombreuses PME dans tous les territoires de la région, avec des niveaux d'intervention variables en fonction des types de projets.

Comme les autres acteurs publics, la Région fait évoluer ces outils. La principale évolution est le recul des aides directes au profit des instruments d'ingénierie financière, soit des outils de garanties, prêts ou prises de participations dans des entreprises au moyen de fonds publics et privés, voire des fonds publics uniquement.

Le développement de ces instruments est lié à la réglementation européenne, selon laquelle les aides directes doivent être exceptionnelles. Cette préférence européenne pour l'ingénierie est justifiée par une volonté d'utiliser plus efficacement l'argent public. De fait, ces instruments permettent :

- une récupération à terme des sommes injectées par la collectivité, et donc une utilisation de la même enveloppe pour plusieurs projets successifs ;
- la recherche de rentabilité ;
- la recherche d'un effet levier : l'investissement de la collectivité réduit le risque pour les investisseurs privés et facilite de ce fait leur participation aux projets ;
- une plus grande réactivité. Le fait de placer l'argent public dans des fonds gérés par des acteurs de droit privé permet de décider plus rapidement d'une intervention que s'il fallait passer par le fonctionnement habituel de la collectivité (dans lequel l'instruction des dossiers, leur validation politique et la mise en œuvre de l'aide nécessite plusieurs mois).

Ce changement répond également à des évolutions du contexte du financement, dont les grandes tendances sont :

- la diversification des sources de financement, qui se traduit par un recul de la part relative des financements bancaires au profit de la part des financements de marché. Les entreprises doivent donc apprendre à se tourner vers des partenaires plus variés. Cela suppose d'être en mesure de les connaître et de bien comprendre le rôle de chacun. Ce changement entraîne également un accroissement des coûts de transaction (temps passé à rechercher des financeurs, à négocier avec eux, à remplir des dossiers, etc.) ;
- la mise en œuvre des règles prudentielles dites de « Bâle III », qui réduit les marges de manœuvre des banques et les amène à redéfinir en partie leur rôle, qui inclut désormais plus largement l'accompagnement des entreprises vers des financements de marché ;
- la montée en puissance d'acteurs privés du capital-investissement et leur structuration progressive (par exemple dans le cadre d'un réseau régional des *business angels* appelé Breizh Angels).

En Bretagne, la Région participe aux côtés d'autres acteurs à sept fonds : GO capital, Bretagne jeune entreprise, Bretagne capital solidaire, Bretagne Participation, Ouest venture, Bretagne Reprise Initiative Transmission et PHAR. En avril 2015, le lancement d'un fonds régional de co-investissement, exclusivement alimenté par le Conseil régional, a également été décidé.

Dans le même temps, l'Etat a remanié ses instruments en créant Bpifrance en 2013, avec la volonté de rationaliser le financement public des entreprises. Une double mission lui a été assignée : compenser les défaillances du marché du financement et donner corps à la vision stratégique de l'Etat. Son rôle est donc de prendre des risques, de rechercher un effet levier, d'investir dans les secteurs d'avenir et de soutenir en priorité les PME et ETI. Pour certains, ces missions sont parfois contradictoires entre elles<sup>87</sup>. D'autres regrettent que les directions régionales de Bpifrance n'aient pas davantage d'autonomie<sup>88</sup>. Après plus d'un an de fonctionnement, il apparaît toutefois que Bpifrance a su développer des outils nombreux, avec un succès croissant.

Foisonnant, ce système n'est toutefois pas à l'abri de « *trous dans la raquette* », c'est-à-dire des besoins précis de financement qui ne sont pas bien couverts par le marché.

Par ailleurs, si cette recomposition de l'action publique répond à une volonté de réactivité et d'optimisation des interventions publiques, elle n'en est pas moins créatrice d'une certaine complexité. Pour rappel, la Région intervient avec d'autres partenaires dans sept fonds et prévoit d'en créer un huitième. Sans

---

<sup>87</sup> DE FOURNOUX L., « La Banque publique d'investissement : le nouveau visage de l'intervention publique », *Droit administratif*, juillet 2014 ; FRIED M., « La sélectivité, au cœur d'une nouvelle politique industrielle », *Les Cahiers de Lasaire n°47. Réindustrialiser notre pays : quelle méthode ?*, novembre 2012.

<sup>88</sup> Audition de M. Vincent CHAMARET, Directeur général de Bretagne Commerce International.

compter qu'il existe également d'autres outils privés ou publics, comme ceux de Bpifrance.

Dans ce cadre, la Région conçoit son rôle de la manière suivante<sup>89</sup> :

- s'assurer que chaque projet pertinent par rapport à la SRDEII rencontre un financeur ;
- repérer précisément les « *trous dans la raquette* » et y répondre en positionnant ses outils sur les segments où persistent des défaillances ;
- s'assurer que les porteurs de projets soient bien informés de la diversité des solutions existantes et parviennent à trouver celle qui leur conviendra le mieux. Pour ce faire, elle soutient les réseaux présents sur le terrain pour accompagner les chefs d'entreprise sur ces questions et a par ailleurs lancé un site internet commun<sup>90</sup> avec Bpifrance. Ce site permet aux entrepreneurs de connaître les différentes offres aides publiques accessibles en fonction de leurs besoins.

En définitive, l'action de la Région témoigne donc d'une volonté de structurer le système de financement et s'articule bien avec celle de Bpifrance. Une convention a ainsi été signée fin 2014, dans laquelle les enjeux de la SRDEII et du Pacte d'Avenir sont identifiés comme des priorités communes. Elle prévoit une coordination renforcée, notamment via la mise en place d'un système d'échange d'informations sur les entreprises accompagnées.

Pour autant, les auditions ont montré que de nombreuses entreprises continuaient à rencontrer des difficultés financières, alors même que la plupart des acteurs rencontrés par le CESER soulignent qu'il n'existe pas de problème global d'accès aux financements. Les financements disponibles sont abondants, diversifiés et les taux d'octroi des prêts bancaires, pour ne prendre que cet indicateur, sont particulièrement élevés. Comment expliquer ce paradoxe ? Pour le CESER, plusieurs hypothèses peuvent être avancées.

D'abord, la facilité d'accès aux financements masque une atonie de la demande de crédit, laquelle s'explique par un manque de visibilité (instabilité réglementaire, niveau des carnets de commandes) ainsi que par la faiblesse des marges et des fonds propres des entreprises, deux phénomènes qui les poussent à différer leurs investissements. Ainsi, au niveau national, la diminution des investissements constatée dans les PME et les ETI depuis les années 2000 s'expliquerait d'abord par la faiblesse des perspectives de développement, parfois accompagnée d'un phénomène d'« *autocensure* », certains chefs d'entreprise anticipant un refus des banques. Selon les enquêtes menées par la BCE, celui-ci serait plus marqué en France que chez nos voisins européens<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> Audition de M. Gaël GUEGAN, Directeur de l'économie à la Région Bretagne.

<sup>90</sup> [www.entreprise.bretagne.bzh](http://www.entreprise.bretagne.bzh)

<sup>91</sup> CONSEIL NATIONAL DE L'INDUSTRIE, « Dix recommandations sur le financement des entreprises industrielles », *Avis du Conseil national de l'industrie*, décembre 2014.

Par ailleurs, nombre d'entreprises connaissent aussi des problèmes de trésorerie. Sans porter nécessairement sur des sommes très importantes, celles-ci n'en peuvent pas moins menacer leurs capacités de rebond, voire la survie de certaines d'entre elles.

Enfin, le recours aux instruments d'ingénierie financière, justifié par une recherche d'efficacité et de réactivité, produit également de la complexité. Cette complexité est liée au nombre de ces instruments, qui se sont multipliés ces dernières années. Elle tient également à la nature partenariale de ces outils. Ainsi, lorsqu'un fonds ne répond plus aux objectifs de la collectivité, celle-ci doit négocier avec ses partenaires les conditions de sortie, ce qui peut être long.

Ainsi, il existe probablement un déficit d'accompagnement des entreprises. L'information sur les aides est accessible, notamment grâce à la plateforme internet « *financer son entreprise en Bretagne* », mais il n'en demeure pas moins que certaines entreprises éprouvent des difficultés à se repérer dans la multiplicité des dispositifs et des conditions pour y accéder.

Au final, le diagnostic posé sur le système du financement rejoint donc en partie celui sur le système de l'innovation : on constate qu'il existe en Bretagne des outils nombreux et pertinents, à même de couvrir une grande partie des besoins. Mais on note également que la sédimentation des dispositifs est source de complexité et peut nuire à l'efficacité du système en question.

#### 4. Quelques questions autour de l'efficacité de ces dispositifs

Au niveau national comme au niveau régional, le paysage de l'accompagnement des entreprises industrielles est tout sauf figé. A tel point qu'il ne semble plus pertinent de chercher à identifier une politique industrielle unique, lisible et cohérente, dans un environnement économique mondialisé et marqué par des mutations permanentes.

Il n'en existe pas moins de multiples dispositifs, nationaux, régionaux ou locaux, de soutien aux entreprises. Ceux-ci sont largement centrés sur la compétitivité de toutes les entreprises sans distinction, même si certains sont ciblés sur quelques domaines prioritaires, parmi lesquels les activités industrielles figurent en bonne place.

La plupart de ces dispositifs sont orientés vers la compétitivité hors-prix (R&D, accompagnement stratégique, etc.), la réduction de difficultés ponctuelles (liées au financement, à la transmission, etc.), ou encore la création d'externalités positives (infrastructures, soutien aux réseaux d'entreprises, etc.). Pour leur part, les outils permettant de soutenir la compétitivité-prix relèvent largement de la politique fiscale. De ce fait, ils n'entrent pas dans le champ de cette étude.

Il faut alors s'interroger sur l'efficacité globale de ces dispositifs. Celle-ci peut être évaluée au regard de deux objectifs : la création d'emplois et le soutien à l'activité économique. Comme les dispositifs en question appréhendent généralement l'emploi comme un effet induit de l'activité, c'est à l'aune de ce dernier objectif que la question de l'efficacité doit être posée, du moins dans un premier temps.

Comme aucune évaluation d'ensemble n'a été menée en Bretagne, il est impossible d'apporter une réponse complète à cette question. Au vu du constat posé dans les pages précédentes, le CESER souhaite toutefois soulever quelques enjeux :

- celui de la cohérence du pilotage de chaque dispositif ;
- celui de la coordination entre les dispositifs ;
- celui de leur capacité à toucher leurs cibles.

#### 4.1. Le pilotage des dispositifs est-il clair ?

Pour être efficaces, les actions ont besoin d'un pilotage affirmé, c'est-à-dire qui ne fixe pas d'objectifs contradictoires entre eux, qui met en cohérence moyens et objectifs et qui est capable de poursuivre certains objectifs dans la durée, mais aussi de réorienter les actions si nécessaire.

Or, cette cohérence fait parfois défaut pour ce qui est des actions de soutien à l'industrie, y compris lorsque leur pilotage est assuré par un acteur unique, notamment dans le cas de l'Etat. D'abord, certaines politiques ont des objectifs contradictoires, comme par exemple le soutien à l'emploi de personnes faiblement qualifiées et la montée en gamme ; une transition énergétique rapide et l'adaptation du modèle économique de l'industrie ; ou encore l'aménagement du territoire et la forte sélectivité d'aides orientées vers l'excellence. Ensuite, dans un contexte de budgetaire tendu, des politiques publiques sont parfois lancées sans que leur financement ne soit assuré (c'est le cas pour certains aspects de la Nouvelle France industrielle). Enfin, les évolutions répétées de certains dispositifs témoignent de l'instabilité des politiques nationales de soutien à l'innovation. La période actuelle est ainsi marquée par des désengagements de l'Etat (sur le financement des pôles de compétitivité, des collectivités territoriales, de France énergies marines, etc.). Ceux-ci fragilisent certaines interventions. De même, la fréquente redéfinition des outils n'est pas de nature à simplifier ces politiques. Par exemple, il est désormais demandé aux pôles de compétitivité de se positionner plus largement sur les différentes phases de l'innovation... ce qui va les mettre en concurrence frontale avec d'autres organismes<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> Audition de Mme Yanne COURCOUX, déléguée générale de la MEITO.

De manière plus positive, ces évolutions témoignent également d'une volonté d'adapter les interventions publiques aux enjeux, avec la montée en puissance de plusieurs tendances :

- l'introduction de logiques ascendantes : dans plusieurs cas, les pouvoirs publics donnent une orientation et des incitations, mais les aides sont attribuées à des projets définis et portés par des acteurs de terrain ;
- l'intégration progressive des questions liées à l'emploi et aux compétences dans les stratégies. On constate toutefois que les instruments de ces politiques continuent souvent à n'appréhender la création d'emplois que comme un effet induit de la compétitivité et ne prennent pas en compte la durabilité de l'emploi dans toute sa complexité ;
- la reconnaissance croissante des multiples formes de l'innovation. De ce point de vue, il sera particulièrement intéressant d'examiner les répercussions concrètes de l'adoption d'un nouveau référentiel de l'innovation par Bpifrance<sup>93</sup>.

#### 4.2. Les dispositifs sont-ils bien coordonnés ?

Il y a en revanche un élément qui s'améliore plus lentement, quand il n'évolue pas défavorablement : la complexité du système d'accompagnement. Pour beaucoup d'entreprises, ce système semble être devenu illisible<sup>94</sup>.

De plus, les craintes concernant la coordination de l'action de la Région et des opérateurs régionaux avec les autres collectivités, leurs agences et l'Etat ne sont pas levées. Il n'existe pas d'évaluation sur ce sujet en Bretagne, mais dans un rapport déjà assez ancien (2007) la Cour des Comptes considérait qu'au niveau national « *les régimes d'organisation et de mise en œuvre des aides des collectivités territoriales au développement économique sont rarement coordonnés et souffrent souvent d'une incohérence d'ensemble. Deux raisons principales expliquent cette situation : la trop grande dispersion des acteurs concernés et le trop grand nombre d'aides. Elles ont également pour effet de rendre très complexes les dispositifs mis en œuvre.*<sup>95</sup> » Dans un travail plus récent, mais ne portant que sur les dispositifs de soutien à la création d'entreprises, la juridiction financière déplorait « *l'absence de collaboration (voire la concurrence) entre l'Etat et les collectivités locales pour définir, organiser et évaluer leurs actions, sauf dans quelques cas qui montrent tous les bénéfices d'une action concertée.*<sup>96</sup> »

---

<sup>93</sup> Bpifrance, *Innovation nouvelle génération*, janvier 2015.

<sup>94</sup> Audition de Mme Yanne COURCOUX, déléguée générale de la MEITO.

<sup>95</sup> COUR DES COMPTES, « Les aides des collectivités territoriales au développement économique », *Rapport public thématique*, novembre 2007.

<sup>96</sup> COUR DES COMPTES, « Les dispositifs de soutien à la création d'entreprise », *Rapport d'évaluation*, décembre 2012.

Christophe CLERGEAU, Vice-président du Conseil régional des Pays de la Loire, soulignait récemment qu'il y avait près de 600 développeurs économiques dans sa région. En soi, ce chiffre ne lui apparaissait pas choquant. En revanche, il voyait un manque d'efficacité dans le fait que leurs interventions ne soient pas toujours bien coordonnées et qu'elles s'adressent souvent aux mêmes entreprises, c'est-à-dire à celles qui ont été identifiées comme étant les plus prometteuses<sup>97</sup>.

On ne peut que constater la volonté de rationaliser ce système, tant au niveau national (création de Bpifrance, démarches de simplification administrative, etc.) qu'au niveau régional (création de BCI, mise en place de plateformes web, fédération et coordination des acteurs du système de l'innovation, etc.). La portée de ces efforts reste toutefois limitée, car ils produisent un effet pervers : en multipliant les réseaux, les espaces de dialogue, les stratégies communes, et les opérations de coordination, on multiplie également les coûts de transaction (temps passé en réunions, en négociations, etc.)<sup>98</sup>. Le risque est alors de créer de la lassitude, surtout dans les cas où ces coordinations seraient jugées peu efficaces.

### 4.3. Les outils atteignent-ils leurs cibles ?

Pour finir, le dernier enjeu est celui de la capacité des actions à atteindre leurs cibles, qui peuvent être :

- certains types ou certains secteurs d'activités, notamment l'industrie ;
- certains types d'entreprises (le plus souvent : les PME).

Il n'est pas possible d'évaluer précisément dans quelle mesure les politiques ont bénéficié à des entreprises industrielles plutôt qu'à des entreprises d'autres secteurs.

Par ailleurs, il existe des interrogations quant à la capacité des dispositifs existants à toucher spécifiquement les PME. Certes, nombre d'aides ou de financements mis en place par la Région et Bpifrance ne s'adressent qu'à ces entreprises. Mais pour ce qui est des autres dispositifs, il existe des signaux contradictoires : les PME concernées par le CIR bénéficient de taux significatifs<sup>99</sup>, mais nombre de PME se plaignent aussi de ne pas pouvoir l'utiliser, le mécanisme étant plus adapté aux grandes entreprises. De même, les PME reçoivent une part non négligeable des fonds mobilisés dans le cadre des pôles de compétitivité... mais un examen du fonctionnement de certains de ces pôles

---

<sup>97</sup> Intervention de M. Christophe CLERGEAU, Vice-président du Conseil régional des Pays de la Loire lors de la Conférence *Nouvelle politique industrielle et stratégies d'attractivité territoriale*, le 4 novembre 2014.

<sup>98</sup> Audition de Mme Yanne COURCOUX, déléguée générale de la MEITO.

<sup>99</sup> « En 2010, le CIR et le dispositif Jeune Entreprise Innovante finançaient 34% des dépenses de R&D des PME et les aides directes 12%, soit un total de 46%. Pour les grandes entreprises, les taux de financement public étaient respectivement de 14% et 8%, soit un total de 22 % ». Source : MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *op. cit.*



montre qu'il subsiste d'importantes tensions avec les grandes entreprises, qui jouent un rôle central dans leur gouvernance. On retrouve les mêmes questions sur le financement : les statistiques de la Banque de France annoncent des taux d'octroi des crédits élevés, alors que certaines PME disent avoir du mal à lever des fonds. Le constat doit toutefois être nuancé pour ce qui concerne les aides attribuées par le Conseil régional, dont il semble qu'une grande majorité bénéficie aux PME.

Au final, il est donc particulièrement difficile de juger de l'efficacité globale des aides aux entreprises. Dans son rapport de 2007, le Cour des Comptes pointait les risques d'effets d'aubaine et de guichet et soulignait que les aides représentaient « *un accompagnement plus qu'une incitation à investir* ». Elle regrettait surtout que les dispositifs ne soient pas davantage suivis et évalués.

Plus fondamentalement, tous ces constats renvoient à la question de la capacité réelle de la Région à assumer son rôle de chef de file du développement économique. Il s'agit d'une question institutionnelle, qui appelle des débats de niveau national. Mais elle peut aussi être posée au niveau régional, puisqu'il existe des spécificités bretonnes.

La première est un atout : il s'agit de la bonne capacité de coordination des acteurs (qui se concrétise au travers du B16, mais également dans le Pacte d'avenir). Des échanges avec certains Conseils départementaux ainsi que les contrats de partenariats avec les pays permettent ainsi à la Région de favoriser la mise en cohérence de certaines politiques économiques infrarégionales avec ses propres interventions. Bien que récent, le dialogue avec les métropoles de Brest et Rennes, semble également se mettre en place de manière constructive.

La seconde spécificité est au contraire un élément de complexité, lié au fait que l'animation et le suivi de la stratégie soient assurés par une agence (BDI), tandis que le Conseil régional en porte la responsabilité politique et dispose de nombreux outils indispensables à sa mise en œuvre.

Deuxième partie

L'emploi industriel peut-il  
être durable ?

---



L'emploi industriel peut-il être durable ? La question peut sembler provocante. Mais dans un contexte où le soutien public à l'industrie n'a pas fait la preuve de sa capacité à endiguer la désindustrialisation, il est logique de s'interroger sur les effets de ces politiques sur l'emploi à long terme.

Aussi légitime soit-elle, cette approche présente toutefois le défaut d'être trop simplificatrice.

D'abord, la question ne se résume pas à : combien l'industrie peut-elle créer d'emplois ? Comme cela a été développé en introduction, la durabilité de l'emploi se mesure à l'aune de multiples critères, selon que l'on adopte le point de vue du salarié, celui de l'entreprise ou celui du territoire. Pour le CESER, il est désormais nécessaire de prendre en compte ces critères dans toute leur diversité, dès lors que l'on s'interroge sur l'emploi.

Par ailleurs, le dynamisme industriel des territoires est corrélé à la présence de compétences pointues et évolutives, ainsi qu'à l'existence de systèmes performants.

Dès lors, la question de la durabilité de l'emploi industriel ne peut pas être abordée par le seul angle de la capacité des entreprises à créer ou maintenir des emplois. C'est aussi et surtout un enjeu collectif, qui dépasse la simple question de la compétitivité des entreprises : il touche également aux conditions de travail et de formation, à la place de l'industrie dans la société, etc.

Le but de cette seconde partie est alors de préciser à quelles conditions l'emploi industriel pourrait, demain, être dit « durable ». Il s'agit en premier lieu de montrer que le contenu des emplois industriels a connu de profondes mutations (chapitre 4), puis de s'interroger sur la capacité de l'industrie à créer durablement des emplois dans nos territoires (chapitre 5). Dans un troisième temps, il est proposé de considérer que les défis liés à la durabilité de l'emploi industriel sont avant tout des défis collectifs (chapitre 6).



## Chapitre 4

# Un emploi industriel en mutation



Du point de vue des salariés, l'emploi industriel ne peut pas être dit durable s'il met leur santé en danger ou s'il n'offre pas de perspectives d'évolutions professionnelles. C'est pourquoi la réflexion sur la capacité de l'industrie à créer des emplois durables ne peut ignorer la question de la nature et du contenu des emplois.

Or, parmi les mutations de l'économie contemporaine, certaines peuvent avoir des effets directs sur les emplois industriels :

- tendances générales du marché de l'emploi (hausse des qualifications et du taux d'activité des femmes, éclatement des statuts, etc.) ;
- effacement progressif des frontières entre industrie et services ;
- mondialisation ;
- externalisation de nombreuses activités, induisant une pression accrue en termes de coûts, de délais et de qualité ;
- transformation numérique de l'économie ;
- focalisation des entreprises sur la qualité, l'innovation, et la réactivité.

Le but de ce chapitre est alors d'examiner dans quelles mesure les évolutions des métiers, des compétences et des formes d'emploi peuvent favoriser ou au contraire menacer la durabilité de l'emploi industriel, qu'il s'agisse des évolutions récentes ou de possibles évolutions à venir.

La première des mutations examinées dans ce chapitre concerne l'ensemble du marché du travail : il s'agit de l' « *éclatement* » des formes d'emploi (1). Seront ensuite présentées les évolutions de l'organisation et des conditions du travail, mais aussi des métiers eux-mêmes (2). Enfin, ces différentes tendances vont de pair avec une hausse générale de la qualification dans l'industrie, laquelle n'est toutefois pas uniforme (3).

## 1. Un emploi « éclaté »

L'emploi industriel, comme l'emploi en général, se caractérise aujourd'hui par un « *éclatement* », sous l'effet conjugué :

- de la multiplication des formes d'emploi ;
- de la fragilisation de certains collectifs de travail.

### 1.1. Une dualisation du marché du travail

La multiplication des formes d'emploi se manifeste par :

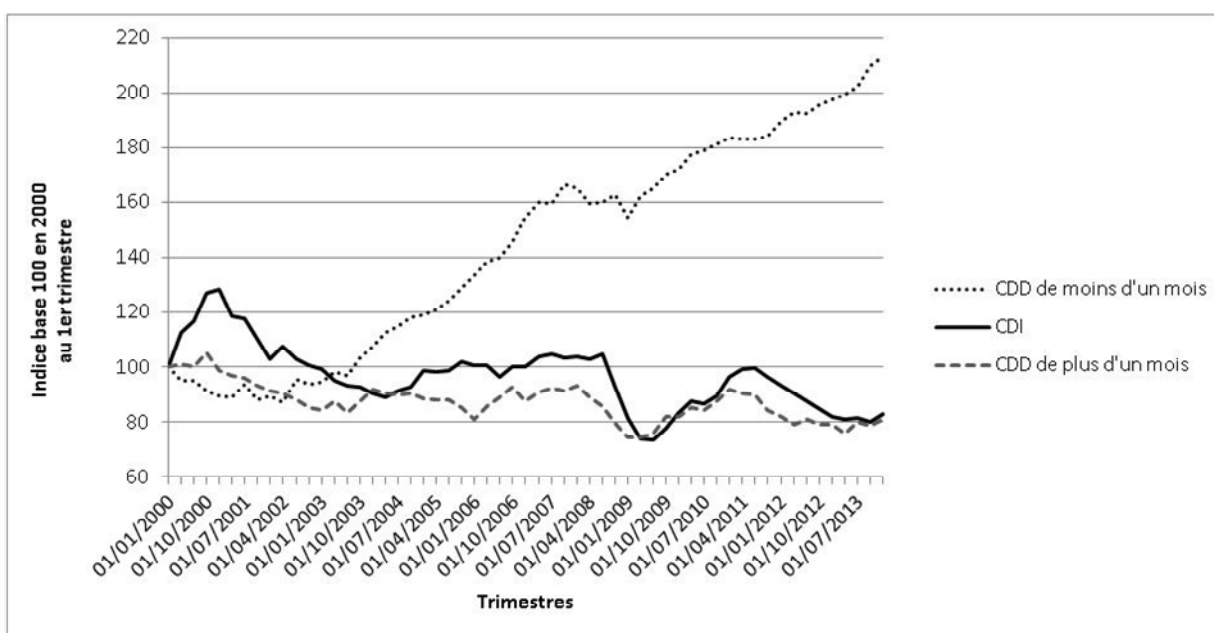
- l'augmentation du travail à temps partiel (qui concerne surtout les femmes) ;
- la multiplication des contrats aidés depuis les années 1990, dans le but de faire diminuer le taux de chômage et de faciliter l'insertion dans l'emploi ;
- la résistance, voire l'augmentation, de l'emploi non salarié dans certains secteurs (services marchands, bâtiment) ;



- un recours croissant au CDD et à l'intérim. Cette tendance a commencé par une multiplication des postes concernés par ces emplois (y compris des postes qualifiés). Elle est désormais renforcée par un raccourcissement de la durée de ces contrats, qui témoigne d'une mutation de leur usage<sup>100</sup>.

Ce dernier phénomène est particulièrement marqué dans l'industrie. D'abord, l'industrie (au sens de l'INSEE) est le principal secteur employeur de travailleurs intérimaires. Et même si l'on exclut les travailleurs intérimaires du champ étudié, il apparaît que l'industrie (au sens large), fait un usage croissant des contrats courts.

Figure 16. Evolution des déclarations d'embauche dans l'industrie de 2000 à 2014 en France (hors intérim)



Source : ACOSS 2013, Traitement CESER de Bretagne

Un examen plus fin montre toutefois que cette explosion des contrats très courts n'est pas tant le fait des entreprises industrielles au sens de l'INSEE (dans lesquelles toutes les formes d'emploi suivent une trajectoire comparable, et descendante), que du secteur des services aux entreprises<sup>101</sup>.

Cette évolution ne va pas sans créer de difficultés, car « ces contrats courts, qui sont donc de plus en plus courts, maintiennent les salariés concernés dans des situations récurrentes, en particulier dans les professions à « CDD d'usage ». [...]

<sup>100</sup> PICART C., « Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans », INSEE Références édition 2014.

<sup>101</sup> Source : ACOSS, Déclarations uniques d'embauche, série trimestrielle de 2000 à 2013. Traitement : CESER de Bretagne.

*Tout ceci suggère que le fonctionnement du marché du travail se rapproche d'un modèle segmenté, où les emplois stables et les emplois instables forment deux mondes séparés, les emplois instables constituant une « trappe » pour ceux qui les occupent.<sup>102</sup> »*

Cet éclatement des formes d'emploi apparaît alors comme un élément déstabilisateur, menaçant la capacité de certains travailleurs à construire et maîtriser leurs trajectoires professionnelles.

## 1.2. La fragilisation des collectifs de travail

Un collectif de travail est un groupe d'individus qui n'appartiennent pas nécessairement à une même entreprise mais qui travaillent ensemble dans le but d'atteindre un résultat donné. Au-delà de cette définition factuelle, le collectif possède aussi une dimension subjective : le fait, pour les salariés, de se percevoir comme membres d'un collectif. Cette dimension subjective peut contribuer à donner du sens au travail<sup>103</sup>. Or, on assiste à la fragilisation de certains collectifs de travail basés sur un statut commun (le salariat) ou sur l'appartenance à une même entreprise.

### 1.2.1. La multiplication des statuts non salariés

Les dernières années ont été marquées par un léger regain des statuts de salariés indépendants (expliquée en partie par la création du statut d'auto-entrepreneur), ainsi que par l'apparition de formes d'emploi se situant aux frontières de l'emploi salarié et de l'emploi indépendant, parmi lesquelles :

- le portage salarial et les coopératives d'activité et d'emploi, deux systèmes qui permettent à des personnes de lancer une activité indépendante tout en profitant de protections attachées au salariat ;
- des formes hybrides de travail indépendant, dans lesquelles certaines conditions sont imposées à l'entrepreneur par l'entreprise dont il dépend (franchisés, gérants non-salariés, personnes travaillant grâce à des plateformes relevant de l'économie collaborative, etc.) ;
- le fait, pour certains travailleurs juridiquement indépendants, de se retrouver dans une dépendance économique presque totale vis-à-vis d'un donneur d'ordre ;
- la montée en puissance de pratiques de gestion des ressources humaines valorisant l'« *intrapreunariat* », c'est-à-dire le fait pour un salarié de proposer et développer un projet qui lui est propre mais qui intéresse l'entreprise.

<sup>102</sup> PICART C., *op.cit.*

<sup>103</sup> LORIOL M., « Sens et reconnaissance dans le travail », *Traité de sociologie du travail*, 2011.

Dans ce contexte, la pluriactivité est en hausse régulière : en France, elle concernait 2,3 millions de personnes en 2009, contre 1,05 millions en 2000. On assiste alors à une évolution sensible des relations entre les travailleurs et l'entreprise, qui peut se traduire par une certaine forme de précarité. En réaction sont apparues des solutions comme l'emploi à temps partagé ou les groupements d'employeurs, qui permettent de sécuriser les parcours professionnels hors du cadre de l'entreprise. Ces dispositifs restent toutefois assez peu répandus<sup>104</sup>.

Par ailleurs, les salariés de certaines entreprises, voire des laboratoires de recherche, sont de plus en plus incités à créer leur entreprise. C'est la logique de l'« *essaimage* », d'abord inventée pour accompagner des plans sociaux et qui est de plus en plus souvent utilisée comme un outil stratégique, permettant de motiver les salariés et de favoriser la création d'un réseau de PME sur lequel l'entreprise pourra s'appuyer<sup>105</sup>.

Bien que le CDI demeure la forme dominante d'emploi, toutes ces évolutions doivent être observées avec d'autant plus d'attention qu'elles devraient se poursuivre. Nombre de travaux suggèrent que les individus seraient de plus en plus amenés à composer avec une pluralité de formes d'emplois au cours de leur carrière, voire à en cumuler plusieurs à un moment donné. Certains scénarios prospectifs envisagent même que des productions industrielles puissent à l'avenir être réalisées par de multiples travailleurs indépendants, mis en relation et contrôlés par des systèmes d'information<sup>106</sup>.

### 1.2.2. Une identification à l'entreprise comme collectif plus difficile

Au-delà de la valorisation, y compris par la hiérarchie, de la figure de l'indépendant, les salariés peuvent avoir des difficultés croissantes à se percevoir comme des membres d'un collectif cohérent : l'entreprise. Deux tendances de fond, liées à la globalisation, vont en ce sens.

D'un côté, la division internationale du travail, la sous-traitance et le télétravail affaiblissent les relations entre travailleurs produisant un même produit. Ces travailleurs sont à la fois de plus en plus dispersés géographiquement (déclin des grands bassins industriels, avec un transfert de production vers des pays en développement ou, en France, vers des zones où ils sont à la fois moins concentrés et moins visibles) et de moins en moins unis par des intérêts communs. Par exemple, la présence croissante d'intérimaires au sein d'une entreprise introduit une distinction entre les statuts, les rémunérations et les

---

<sup>104</sup> CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, *L'évolution des formes d'emploi*, avril 2014.

<sup>105</sup> FATTOUM S., GUESMI K., VALLET S., « Motivations et enjeux de l'essaimage dans les grands groupes français », *IPAG working papers*, 2014.

<sup>106</sup> CHEVALLET R., « L'entreprise aux milliers de travailleurs indépendants », *Travail & changement* n°352, novembre/décembre 2013.

modes de recrutement, qui peut conduire à une concurrence accrue entre travailleurs<sup>107</sup>.

De l'autre, la financiarisation de l'économie peut se traduire, pour les salariés, par une perte de sens du travail. Le terme de financiarisation décrit un processus au cours duquel les marchés financiers sont passés d'une position d'intermédiaires à une position de régulateurs d'une partie de l'économie. Dans les entreprises concernées par ce processus, les critères de performance financière irriguent parfois toute la chaîne de décision. Ainsi par exemple, « *pour nombre de représentants des salariés, l'entreprise sous LBO<sup>108</sup>, devient le chaînon d'une mécanique financière qui lui serait totalement exogène. Les conséquences et les traductions des montages financiers ressenties dans le quotidien sont nombreuses : raccourcissement des horizons de gestion, perte de l'autonomie décisionnelle, éloignement des directions.*<sup>109</sup> ». Dès lors que des salariés peuvent avoir le sentiment que les objectifs ne répondent pas à leurs intérêts ni même à ceux de l'entreprise mais sont au contraire fixés de l'extérieur, il leur est plus difficile de développer un sentiment d'appartenance. Autre conséquence de la financiarisation : la remise en cause de certains mécanismes de cohésion, déstabilisés par la flexibilité des rémunérations, la recherche systématique de la réduction des coûts et de nouveaux modes d'évaluation.

En définitive, l'évolution des formes d'emploi est porteuse de dynamiques contradictoires. Leur éclatement reflète un besoin d'adaptation des entreprises comme des salariés, mais c'est également un facteur de précarité et d'inégalités face aux possibilités d'évolution professionnelle. De même, l'individualisation croissante de la relation à l'entreprise peut être un vecteur d'autonomie des salariés et répondre à une logique de performance pour les entreprises, mais aussi fragiliser certains salariés ainsi que des collectifs de travail.

Du fait de ces évolutions, la question des collectifs de travail est parfois reléguée au second plan, derrière les préoccupations relatives à la compétitivité ou à la création nette d'emplois. Cette tendance a récemment été renforcée par la montée en puissance d'une certaine forme de l'économie collaborative, organisée autour de plateformes. Totalement centré sur le client, ce modèle s'avère en effet peu propice à la prise en compte des conditions de travail et de rémunération.

---

<sup>107</sup> PARDI T., « Travailler chez Toyota : de l'emploi à vie à la course à la survie », *La revue de l'IREC* n°62, 2009.

<sup>108</sup> LBO est un acronyme de *Leveraged buy-out*, soit une technique financière d'achat d'entreprise

<sup>109</sup> CHAMBOST I., « De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation », *La nouvelle revue du travail* n°3, 2013.

## 2. Des métiers en mutation

Outre les formes et les conditions de l'emploi, le contenu du travail industriel connaît également des mutations significatives.

### 2.1. Le travail est plus flexible

La flexibilité accrue de l'emploi s'accompagne d'une plus grande flexibilité du travail. Ce phénomène est plus difficile à mesurer, mais il est toutefois possible d'en décrire quelques grandes tendances :

- recherche d'une plus grande polyvalence des travailleurs. En quête de souplesse et de réactivité, nombre d'entreprises industrielles ont fait évoluer l'organisation taylorienne en instaurant diverses formes de polyvalence : rotation des postes, élargissement ou enrichissement du travail, mise en place de groupes semi-autonomes, etc. Ces modes d'organisation visent aussi à limiter les risques liés à la répétitivité des tâches ;
- valorisation de la polycompétence : les salariés sont amenés à réaliser des tâches périphériques à leur métier : contrôle qualité, petite maintenance, contact direct avec le client, coordination avec d'autres équipes, etc. ;
- nouvelles formes de gestion du temps et de l'espace de travail : en facilitant le travail à distance, la diffusion des outils numériques estompe les frontières entre vie professionnelle et vie privée, et oblige parfois à revoir l'idée même de lieu de travail.

Dans ces conditions, certains métiers tendent à disparaître, les compétences auxquelles ils font appel étant de plus en plus considérées comme transversales (gestion de projets, informatique, achats, etc.)<sup>110</sup>.

De manière générale, la flexibilité du travail va de pair avec l'accroissement de l'autonomie et de la responsabilité des travailleurs (souvent assortie de nouvelles modalités de contrôle). Il convient toutefois de signaler que ces évolutions ne sont pas linéaires. Dans l'industrie automobile, par exemple, des retours en arrière ont parfois été observés. « *L'automatisation peut être jugée excessive ; des stocks qui avaient été supprimés peuvent être réintroduits ; des expériences comme la mise en place d'îlots autonomes de production peuvent être abandonnés au profit d'une réinstallation du travail en ligne et d'une parcellisation des tâches.* »<sup>111</sup> De même, certaines activités de services aux entreprises sont caractérisées par un « *néotaylorisme* ». C'est par exemple le

---

<sup>110</sup> ERNST & YOUNG, LINKEDIN, *La révolution des métiers. Nouveaux métiers, nouvelles compétences : quels enjeux pour l'entreprise ?*, 2014.

<sup>111</sup> GORGEU A., MATHIEU R., « La déqualification ouvrière en question », *Formation emploi* n°103, juillet-septembre 2008.

cas des centres d'appel, où le travail obéit à des protocoles aussi précis que leur mise en œuvre est contrôlée.

## 2.2. La numérisation, entre autonomie accrue et apparition de nouvelles contraintes

La numérisation de l'économie concerne tous les secteurs : 71 % des salariés français utilisaient l'informatique en 2013, contre 60 % en 2005 et 51 % en 1998<sup>112</sup>. Mais le phénomène va bien au-delà de l'utilisation de l'informatique : il concerne de multiples technologies, dont le déploiement s'accompagne de changements organisationnels au sein des entreprises. Les différentes facettes de la numérisation sont alors :

- l'automatisation d'un nombre croissant de tâches, relevant aussi bien de la production industrielle que des services, ce qui entraîne la suppression d'emplois centrés sur des tâches répétitives et leur remplacement par des emplois moins nombreux, mais plus qualifiés ;
- la dématérialisation, qui peut modifier l'organisation du travail (apparition de nouveaux modes de communication et de distribution, disparition de certaines activités de production, etc.) ;
- la réorganisation des chaînes de valeurs. Les outils numériques introduisent de nouvelles manières de mettre en relation les personnes, que ce soit au sein de l'entreprise, ou entre l'entreprise, ses clients et ses partenaires. Dans le même temps, ils produisent une information abondante. Ces phénomènes sont potentiellement porteurs de valeur ajoutée, que les entreprises essaient de capter en créant des réseaux sociaux internes orientés sur l'innovation, en exploitant les données qu'elles (ou d'autres organismes) produisent, etc. De nouveaux métiers apparaissent, notamment pour la gestion des données ou de l'image de marque (*data analyst, community manager, etc.*)<sup>113</sup> ;
- une dynamique de changement permanent, qui fait écho au fréquent renouvellement des outils numériques.

Ces évolutions peuvent contribuer à améliorer les conditions de travail (autonomie accrue, recul de la pénibilité, valorisation de la créativité, etc.) et/ou la productivité. Néanmoins, elles conduisent également à une mise sous pression des salariés (accroissement de la surveillance, effacement des frontières entre vie professionnelle et vie privée, etc.). Leurs impacts sur les conditions de travail peuvent donc être positifs ou négatifs, plus rarement neutres<sup>114</sup>.

---

<sup>112</sup> ALGAVA E. (dir.), « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses* n°049, juillet 2014.

<sup>113</sup> LEMOINE P., « La transformation numérique de l'économie française », *Rapport au gouvernement*, novembre 2014 ; ERNST & YOUNG, LINKEDIN, *op.cit.*

<sup>114</sup> KLEIN T., RATLER D., « L'impact des TIC sur les conditions de travail », in CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE, *Rapports et documents* n° 49, 2012.

Ces impacts dépendent, pour une large part, de la manière dont les changements organisationnels sont conduits. Or, une étude du Centre d'analyse stratégique sur les technologies de l'information et de la communication a montré que « *les divergences de cultures et de priorités selon les acteurs demeurent un obstacle à la réalisation et à l'intégration de changements technologiques au sein des structures. Les facteurs techniques et financiers continuent de prendre souvent le pas sur les questions organisationnelles, et plus souvent encore sur les éventuels impacts sur le travail des salariés. Les responsables des ressources humaines et du dialogue social ne sont pas assez impliqués et ne disposent pas toujours des marges de manœuvre pour intervenir.*<sup>115</sup> »

A *contrario*, la numérisation de l'économie peut aussi se traduire par la diffusion de modes d'organisation plus horizontaux et collaboratifs, inspirés des habitudes de travail en cours dans le monde de l'informatique (management par projet, méthodes « *agiles* », effacement des hiérarchies, culture de l'« *innovation ouverte* », etc.)<sup>116</sup>. En ce sens, la transformation numérique des entreprises peut être une opportunité pour répondre aux nouvelles exigences de certains salariés (et notamment des plus jeunes) vis-à-vis du travail : davantage d'autonomie et d'interactivité, un renforcement de la responsabilité individuelle allant de pair avec l'aplatissage des hiérarchies et une meilleure prise en compte des avis et suggestions émis par les salariés, etc.<sup>117</sup>. Si ces nouvelles pratiques existent d'ores et déjà dans nombre de *start-up*, chez quelques géants du numérique, et même au sein de certaines entreprises de production industrielle, leur diffusion plus large nécessiterait de profonds changements de culture d'entreprise.

### 2.3. L'intensification du travail se poursuit

Dans un contexte de concurrence internationale exacerbée et de montée en puissance des critères financiers d'évaluation des performances, l'intensification du travail se poursuit. Statistiquement, l'intensité du travail se mesure à la manière dont le rythme de travail est déterminé par des contraintes « *marchandes* » (demande du public ou de clients exigeant une réponse immédiate) et/ou par des contraintes « *industrielles* » (déplacement automatique d'un produit, cadence imposée par une machine, normes ou délais à respecter en une journée au plus). Les enquêtes montrent que la proportion de salariés dont le rythme de travail est déterminé par au moins trois contraintes augmente, passant de 6 % en 1984 à 35 % en 2013. Elles révèlent également que le premier type de contraintes n'est plus seulement lié aux services, ni le second à l'industrie. Près d'un tiers des salariés cumulent ainsi des contraintes

---

<sup>115</sup> *Ibid.*

<sup>116</sup> CESER AUVERGNE, *Les usages du numérique pour la santé, l'enseignement supérieur et la nouvelle production industrielle*, Rapporteur : M. Jacques LEPINARD, février 2015.

<sup>117</sup> ROLAND BERGER, *Du rattrapage à la transformation. L'aventure numérique, une chance pour la France*, septembre 2014.

de type marchand avec des contraintes de type industriel<sup>118</sup>. Cela s'explique notamment par des modes d'organisation du travail en flux tendus, qui mettent l'accent sur la réactivité autant que sur la qualité.

La diffusion des outils numériques, à commencer par les technologies de l'information et de la communication (TIC), accompagne et facilite cette intensification du travail. Les TIC permettent en effet de standardiser les tâches et de renforcer le contrôle des salariés. Ces formes de rationalisation du travail peuvent accroître la performance (à condition que les procédures normalisées soient bien cohérentes avec la réalité des tâches à effectuer), mais elles sont également porteuses de risques en termes de conditions de travail (perte d'intérêt pour un travail jugé trop standardisé, stress face à la dépendance à des systèmes qui produisent parfois des injonctions contradictoires, etc.)<sup>119</sup>.

## 2.4. Qualité de vie au travail : des évolutions différenciées selon les métiers

Dans l'ensemble, l'intensification du travail est de nature à accroître la pénibilité, notamment lorsqu'elle conduit à une augmentation des cadences.

Le nombre de maladies professionnelles en France a ainsi augmenté de plus de 72 % entre 2002 et 2012. Les troubles musculo-squelettiques sont la principale cause de cette hausse : leur indice de fréquence est passé de 13,7 à 25,4 salariés pour 10 000<sup>120</sup>. La Bretagne est particulièrement touchée. D'abord, les maladies professionnelles y sont plus fréquentes qu'au niveau national (avec un différentiel de 65 % en 2008)<sup>121</sup>. De plus, les TMS représentaient en Bretagne 93 % des maladies professionnelles reconnues en 2010, contre 84 % au niveau national. Selon la DIRECCTE, la structure des activités, et notamment la forte présence de l'agroalimentaire, n'explique que partiellement cet écart. Deux explications complémentaires sont alors évoquées, à titre d'hypothèse : des conditions de travail plus défavorables pour les métiers les plus exposés et/ou une meilleure reconnaissance des TMS en Bretagne<sup>122</sup>.

---

<sup>118</sup> ALGAVA E. (dir.), *op.cit.*

<sup>119</sup> KLEIN T., RATLER D., *op. cit.*

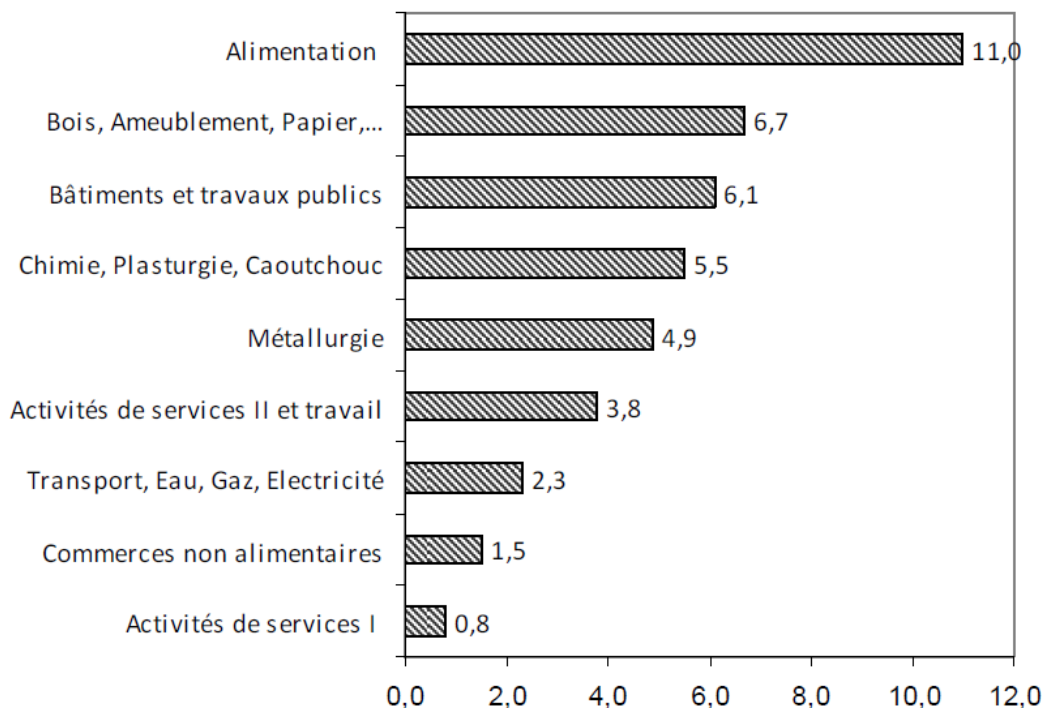
<sup>120</sup> <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/indicateurs-indices/f/1935/1339/maladies-professionnelles.html>

<sup>121</sup> OBSERVATOIRE REGIONAL DE SANTE BRETAGNE, *Diagnostic santé – travail pour la région Bretagne*, décembre 2010.

<sup>122</sup> DIRECCTE BRETAGNE, « Accidents du travail et maladies professionnelles en Bretagne en 2010 », *Etudes*, juin 2014.



Figure 17. Indice de fréquence des maladies professionnelles selon les branches d'activité en Bretagne en 2008 (pour 1000 salariés)



Source : ORS Bretagne 2010

D'autre part, on observe au niveau national une hausse des risques psychosociaux (dont le stress). Difficiles à appréhender, ceux-ci peuvent avoir de multiples causes telles que les contraintes de rythme, les injonctions contradictoires, des modes de management parfois violents, des relations entre collègues dégradées, le manque de reconnaissance ou de prise en compte des remarques des salariés ou encore les changements subis.

Ce constat doit toutefois être complété par une approche plus fine. Les indicateurs relatifs à la qualité de vie au travail montrent un clivage entre, d'un côté, des métiers soumis à une forte charge psychologique associée à une certaine autonomie et, de l'autre, des métiers imposant des contraintes importantes et exposés à des risques divers.

Les deux profils sont très présents dans l'industrie, avec d'un côté les ingénieurs, les cadres techniques de l'industrie et les personnels d'étude et de recherche qui bénéficient d'une bonne latitude décisionnelle et de l'autre des métiers d'ouvriers qui restent soumis à de nombreuses contraintes<sup>123</sup> :

<sup>123</sup> AMIRA S., AST D., « Des risques professionnels contrastés selon les métiers », *Dares Analyses* n°39, mai 2014.

- physiques (ouvriers qualifiés de la mécanique, du travail des métaux, du bois, des industries graphiques, ou encore les ouvriers non qualifiés des industries de *process*, de la métallurgie et de la manutention) ;
- l'exposition au bruit (qui concerne peu ou prou les mêmes métiers) ;
- les risques chimiques (ouvriers qualifiés et non qualifiés de la métallurgie, de la mécanique, du bois, des industries de *process*, ouvriers qualifiés de la maintenance) ;
- le travail de nuit (ouvriers qualifiés des industries de *process*) ;
- les contraintes de rythme (ouvriers qualifiés et non qualifiés).

De même, la fréquence des accidents du travail diminue à mesure que la qualification augmente : en 2012, elle était de 43,5 accidents par million d'heures travaillées chez les ouvriers et de 2,8 pour les cadres et les chefs d'entreprise (au niveau national, tous secteurs d'activité confondus)<sup>124</sup>. La fréquence des accidents du travail est également corrélée au statut des salariés : elle est deux fois plus importante pour les intérimaires que pour les travailleurs permanents. Elle dépend enfin du secteur d'activité : elle est plus importante dans l'industrie au sens de l'INSEE que dans le tertiaire et, au sein de l'industrie, dans des activités telles que la métallurgie, la gestion des déchets ou l'agroalimentaire<sup>125</sup>.

Tableau 1. Les 10 secteurs avec un taux de fréquence des accidents du travail supérieur à la moyenne régionale

| Secteurs d'activité (NA38)   | Bretagne          |                   |                              | France            |
|--|-------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
|  | Taux de fréquence | Indice de gravité | Proportion d'AT avec IPP (%) | Taux de fréquence |
| Activités des agences de travail temporaire  | 50,3              | 28,7              | 4,5                          | 37,6              |
| Construction   | 49,0              | 27,7              | 4,5                          | 43,3              |
| Métallurgie et fabrication de produits métalliques à l'exception des machines et des équipements | 35,2              | 26,6              | 6,0                          | 28,0              |
| Production et distribution d'eau; assainissement, gestion des déchets et dépollution             | 33,7              | 34,0              | 6,1                          | 34,4              |
| Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac                  | 32,6              | 15,1              | 4,1                          | 26,7              |
| Transports et entreposage  | 31,9              | 16,4              | 3,6                          | 31,6              |
| Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement                           | 31,1              | 14,9              | 3,8                          | 33,8              |
| Arts, spectacles et activités récréatives  | 30,9              | 9,7               | 2,8                          | 30,8              |
| Travail du bois, industries du papier et imprimerie  | 29,1              | 19,1              | 6,9                          | 27,3              |
| Fabrication de machines et équipements n.c.a.  | 28,8              | 10,6              | 2,7                          | 19,5              |
| <b>Total</b>   | <b>24,9</b>       | <b>13,5</b>       | <b>4,4</b>                   | <b>22,0</b>       |

Sources : Cnam-TS pour le nombre d'AT et DADS-Insee pour le nombre d'heures rémunérées ; calculs Dares

Champ : Salariés du régime général de sécurité sociale présents dans les DADS-Insee

Lecture : En 2010, pour un million d'heures de travail, les salariés de la construction ont subi 49 AT en moyenne. Le taux moyen d'IPP occasionné par des AT est de 27,7 par million d'heures de travail. 4,5% des AT ont conduit à la fixation d'un taux d'IPP.

Source DIRECCTE Bretagne 2014

En raison de sa spécialisation industrielle dans les IAA et d'un niveau de qualification inférieur à la moyenne nationale, la Bretagne enregistre un taux de fréquence des accidents plus élevé que la moyenne. Le différentiel tend toutefois

<sup>124</sup> INSEE, « Qualité des emplois », *Emplois et salaires édition 2013*.

<sup>125</sup> DIRECCTE BRETAGNE, *op. cit.*

à se réduire, grâce notamment à la diminution des accidents dans les IAA. La région s'inscrit en cela dans une tendance générale de recul de la fréquence des accidents du travail sur le long terme<sup>126</sup>.

Par ailleurs, les ouvriers des industries de *process*, de la mécanique, de la métallurgie, du textile et du bois, des industries graphiques, des métiers des transports ainsi que de la logistique sont les plus nombreux à considérer que leur travail n'est pas suffisamment reconnu<sup>127</sup>.

Autre variable à prendre en considération : le statut de l'entreprise. Le fait d'appartenir à une entreprise sous-traitante accroît en effet la fréquence des accidents du travail, l'intensité du travail ainsi que les risques psychosociaux. Or, les entreprises uniquement sous-traitantes sont largement concentrées dans des secteurs industriels (métallurgie, textile, électronique, etc.)<sup>128</sup>.

Ces statistiques montrent que les réponses apportées par l'Etat (Plans santé au travail 2005-2009 puis 2010-2014) ainsi que par les partenaires sociaux (Accords nationaux interprofessionnels de 2004 sur l'égalité professionnelle, de 2008 sur le stress au travail, de 2010 sur le harcèlement et la violence au travail et de 2013 sur la qualité de vie au travail) n'ont pas permis d'inverser les tendances défavorables à la qualité de vie au travail.

Cette évolution n'est toutefois pas spécifique à l'industrie. Et si ce secteur continue à proposer des emplois exposés à la pénibilité et aux risques professionnels, il compte aussi de nombreux emplois dans lesquels les marges de manœuvre sont importantes. Tout l'enjeu est alors de faire en sorte que les réponses apportées par les entreprises aux évolutions de l'environnement économique aillent de pair avec un accroissement des marges de manœuvre dont disposent les salariés et une maîtrise des contraintes auxquels ils sont exposés. En ce sens, la hausse du niveau de qualification peut constituer un élément favorable à l'amélioration de la qualité des emplois industriels.

## 2.5. Des évolutions renforcées par la crise

Outre ces dynamiques de long terme, observables au niveau macroéconomique, l'emploi industriel est aussi reconfiguré par des ajustements au sein des entreprises, dans un contexte de difficultés conjoncturelles. De quelle manière affectent-ils les conditions d'emploi et de travail ?

Si les ajustements sont souvent justifiés par un contexte de « crise », ils obéissent en fait à différentes motivations. Dans certains cas, ils visent à faire

---

<sup>126</sup> *Ibid.*

<sup>127</sup> *Ibid.*

<sup>128</sup> ALGAVA E., AMIRA S., "Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres", *DARES analyses* n°11, février 2011.

face à des difficultés conjoncturelles, liées à l'environnement économique. D'autres ajustements répondent à des difficultés plus ou moins structurelles, propres au secteur d'activité. A cela s'ajoutent des problématiques liées à des choix stratégiques de l'entreprise.

Pour réaliser ces ajustements, les entreprises disposent de plusieurs outils :

- la flexibilité externe de l'emploi. Il s'agit alors de jouer sur le volume de contrats aidés, CDD, intérim, de sous-traiter ou au contraire de réinternaliser certaines activités ;
- les variations concernant les effectifs permanents, par le ralentissement ou le gel des embauches ainsi que par les différentes modalités de rupture des contrats de travail (licenciements individuels ou collectifs, ruptures conventionnelles) ;
- la flexibilité interne : variations et aménagements du volume d'heures de travail, mobilité interne, polyvalence, formation ;
- la modulation des rémunérations : modération, gel ou baisse du salaire de base, des primes et de l'intéressement ;
- d'autres ajustements qui concernent l'organisation du travail : baisse des coûts via la baisse des stocks ou la suppression de certaines fonctions, modification du périmètre des activités des entreprises ; prêts de personnels à d'autres entreprises, etc.

Comment ces ajustements sont-ils perçus par les salariés ? Une étude récente, mêlant approche statistique et enquête auprès d'une quinzaine d'entreprises montre que « *la manière dont le collectif de travail perçoit l'impact de la crise sur l'établissement joue un rôle crucial dans la légitimation des ajustements mis en œuvre. Ce n'est ni une condition nécessaire, ni une condition suffisants pour qu'ils soient pleinement acceptés par les salariés.*<sup>129</sup> » A ce sujet, rappelons que l'industrie au sens de l'INSEE est, traditionnellement, le secteur d'activité dans lequel les entreprises négocient le plus. C'est aussi celui dont le taux de négociation a le plus augmenté entre 2010 et 2011 (+ 3 points, ce qui le porte à 24,3 %) <sup>130</sup>.

Les modalités d'ajustement sont relativement bien vécues lorsqu'elles répondent à une volonté commune de la direction et des instances représentatives du personnel (IRP) de sauvegarder l'emploi permanent sur le site. Il apparaît ainsi que les ajustements sont plus facilement acceptés quand ils sont expliqués et négociés et répondent à une logique d'équité. C'est pourquoi la capacité d'anticipation apparaît comme un enjeu majeur, afin que les ajustements ne se fassent pas seulement dans l'urgence, comme l'a montré le CESER dans une

<sup>129</sup> PEREZ C., THEVENOT N. (dir.), « Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tensions », *CES working papers* n° 76, 2014.

<sup>130</sup> INSEE, *Emploi et salaires*, édition 2014.

contribution de 2013<sup>131</sup>. Sur ce même sujet, voir aussi l'exemple de la restructuration de Canon, développée dans une autre étude du CESER<sup>132</sup>.

Dans certains cas, la situation est conflictuelle mais le conflit ne porte pas sur la légitimité des ajustements. Ce sont alors les modalités de ces ajustements qui sont discutées, et l'on observe que certaines sont généralement moins contestées que d'autres :

- les départs volontaires (par rapport aux départs contraints) ;
- le rapatriement de l'activité sous-traitée, la réduction des effectifs sous contrats courts (par rapport à la diminution de l'emploi permanent) ;
- le chômage technique et la mobilité interne (si leurs principes apparaissent équitables) ;
- la modération salariale (par rapport aux suppressions de postes).

Enfin, une dernière catégorie de situations se caractérise par une contestation de la légitimité même des ajustements. Faute de toujours apaiser les tensions, le recours à un expert peut alors au moins aider à trancher la question de leur justification économique.

Dans ces conditions, les catégories les plus touchées sont les travailleurs précaires. Les ajustements concernant le cœur des salariés de l'entreprise n'interviennent que dans un second temps, quand ils ont lieu. Autre conséquence : une érosion des deux extrémités de la pyramide des âges dans les entreprises concernées. De fait, les jeunes sont davantage concernés par les contrats précaires tandis que les plans de départs volontaires ciblent souvent en priorité les plus jeunes et/ou les plus âgés de l'entreprise. Enfin, les cadres sont relativement mieux protégés que les autres catégories de salariés. Les ouvriers de production apparaissent ainsi comme les premiers concernés par les ajustements. Cela conduit à modifier la structure des qualifications dans l'entreprise, mais pas nécessairement à faire disparaître ces emplois moins qualifiés : dans certains cas, ceux-ci seront occupés par des travailleurs intérimaires ou en contrat court, en fonction du niveau de l'activité.

Pour résumer, les ajustements réalisés au sein de certaines entreprises face à la « crise » peuvent avoir plusieurs conséquences sur les conditions de travail :

- ils tendent à accélérer les dynamiques déjà mises en lumière (intensification et flexibilisation du travail, pression accrue sur les résultats) ;
- le fait que les évolutions aient lieu dans un contexte tendu peut renforcer les difficultés d'adaptation de certains salariés ;

---

<sup>131</sup> CESER DE BRETAGNE, *Faire face aux mutations d'activité et aux restructurations d'entreprises par une anticipation et une adaptation porteuses d'activités et d'emplois en Bretagne*, rapporteurs : Mme Anne SAGLIO, MM. Jean HAMON et Alain LE MENN, janvier 2013

<sup>132</sup> CESER DE BRETAGNE, *Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir*, Rapporteur : M. Gérard MAISSE, juin 2007.

- on note un malaise chez ceux qui restent dans l'entreprise, souvent consécutif aux tensions de la phase de l'annonce et de la négociation des ajustements. Dans l'ensemble, la montée d'un sentiment d'insécurité professionnelle et la dégradation du climat social peuvent susciter de la défiance vis-à-vis de la direction et sont fréquemment facteurs de démobilisation ;
- dans certains cas, la crise offre une porte de sortie à une partie des salariés.

## 2.6. Un renouvellement générationnel de la relation au travail ?

De nombreux travaux abordent la question de la relation des jeunes générations au travail, en réponse à une préoccupation importante des entreprises, qui font état de difficultés à intégrer et fidéliser les jeunes adultes.

Souvent qualifiée de « *génération Y* », la génération des personnes nées entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990 est en général associée aux comportements suivants<sup>133</sup> :

- le travail est perçu comme un vecteur d'épanouissement personnel à condition d'être porteur de sens ;
- la qualité de la relation avec leur supérieur est vécue comme essentielle, ces personnes exprimant le besoin d'avoir des retours constants sur leur travail tout en refusant les relations fondées sur le pouvoir hiérarchique plutôt que sur la compétence ;
- un effacement des limites entre vie professionnelle et vie privée ;
- un certain opportunisme, allant de pair avec un moindre attachement à l'entreprise ;
- cet individualisme s'accompagne d'une forte appétence pour le travail en équipe ;
- un rapport au temps marqué par un sentiment d'immédiateté (difficulté à se projeter dans le long terme) ;
- la technophilie.

Il convient toutefois de nuancer cet effet générationnel. Dans bien des cas, les comportements sociaux en question, bien réels, sont moins ceux d'une classe d'âge que ceux d'un groupe défini par son âge et par un niveau de qualification élevé. Une partie de ces comportements caractérisent d'ailleurs des personnes plus âgées, mais elles aussi plutôt qualifiées. C'est d'ailleurs pour cette raison que dans son étude sur les jeunes en Bretagne, le CESER parlait de « *culture Y* » plutôt que de « *génération Y* ».

---

<sup>133</sup> CESER DE BRETAGNE, *Les univers soci@ux et culturels des jeunes en Bretagne*, rapporteurs : Mme Annie GUILLERME et M. Sylvère QUILLEROU, juin 2011 ; BRILLET F. et al., « Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés », *Management et Avenir* n°63, 2013.

Quoi qu'il en soit, cette grille de lecture du travail par la « *génération Y* », donne lieu à des évolutions en matière de gestion des ressources humaines. Ces évolutions ont deux moteurs principaux :

- la nécessité : parvenir à attirer ou retenir les talents, limiter certains conflits entre générations, etc. ;
- l'approche stratégique, les caractéristiques de cette supposée « *génération Y* » étant alors perçues comme des atouts. Dans son rapport, le CESER notait ainsi que les jeunes recrues « *peuvent être autant pionniers que passeurs ou entraîneurs d'une « culture Y » qui semble particulièrement adaptée aux défis économiques à relever par l'entreprise dans le cadre d'une économie de plus en plus concurrentielle, accélérée, dématérialisée et mondialisée* ».

Des initiatives sont menées pour essayer d'adapter le fonctionnement des entreprises à cette « *culture Y* ». Certaines sont assez anecdotiques, par exemple lorsque des entreprises mettent en place des avantages destinés à fidéliser les salariés (salles de sport, cadre de travail agréable, matériel informatique dernier cri, etc.). D'autres sont plus originales, comme le mécénat de compétences, au travers duquel des entreprises autorisent leurs salariés à utiliser une partie de leur temps de travail au bénéfice d'un projet associatif. Elles y voient un moyen de renouveler l'intérêt que les salariés trouvent à leur travail, et donc de les inciter à ne pas quitter l'entreprise pour un concurrent. Enfin, certaines sociétés évoluent de manière plus profonde, en adoptant des modes d'organisation et de management qui visent à responsabiliser davantage les salariés et à donner du sens au travail de chacun (*sur ce point, voir le chapitre 6*).

Si l'on accepte l'idée que ces nouvelles pratiques peuvent être pertinentes pour transformer les entreprises et les aider à répondre aux défis de l'économie actuelle tout en améliorant les conditions de travail, il y a lieu de s'interroger sur la manière dont il est possible non seulement de les diffuser plus largement dans l'industrie, mais aussi de ne pas les limiter aux salariés les plus qualifiés.

### 3. Une hausse de la qualification qui ne touche pas tous les secteurs de la même manière

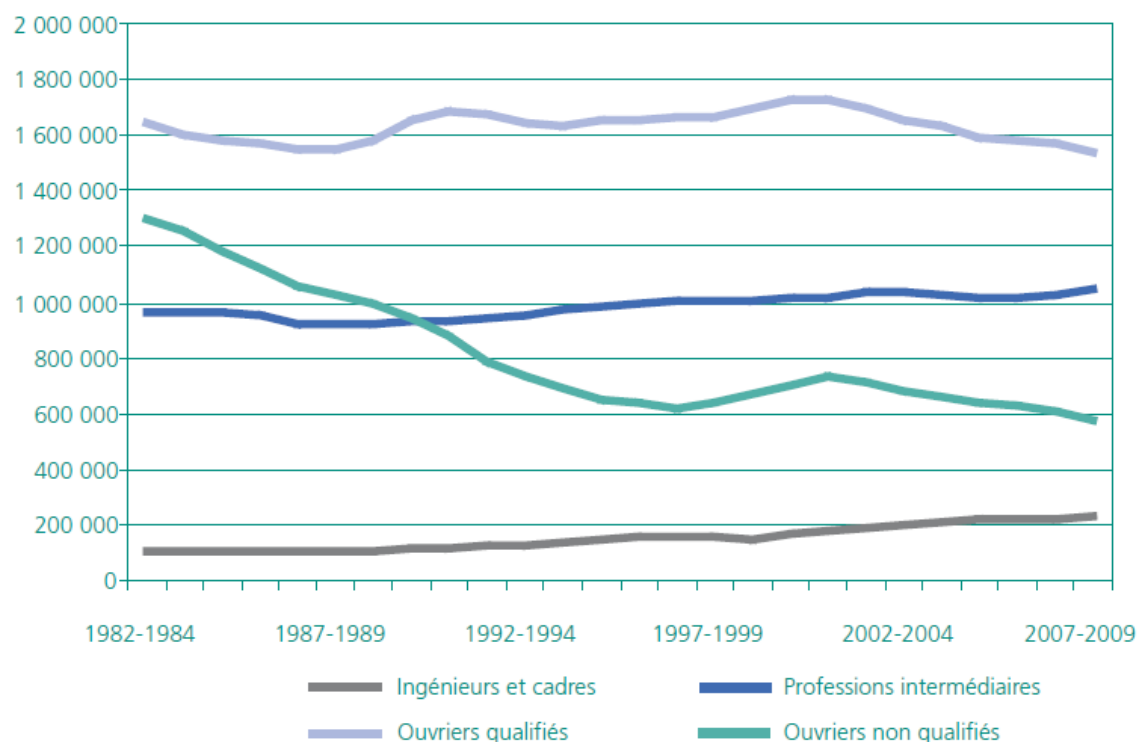
L'INSEE observe une hausse des emplois très qualifiés depuis 30 ans, laquelle s'est d'abord faite aux dépens des emplois peu qualifiés (jusqu'au début des années 1990). Par la suite, la part de ces derniers s'est stabilisée, et c'est la part des emplois qualifiés qui a diminué<sup>134</sup>.

---

<sup>134</sup> CABANNES P.-Y., « Trois décennies d'évolutions du marché du travail », *Trente ans de vie économique et sociale – INSEE Références* édition 2014.

Cette tendance se vérifie dans le secteur d'activité qui nous intéresse. Dans l'industrie au sens de l'INSEE, les effectifs d'ingénieurs et de cadres techniques ont plus que doublé entre 1982 et 2009. Dans le même temps, les emplois non qualifiés ont diminué de près de moitié tandis que les effectifs de techniciens, agents de maîtrise et ouvriers qualifiés se maintenaient (voir figure 19). Contrairement à l'industrie (au sens de l'INSEE), le secteur des services a continué à créer des emplois à tous les niveaux de qualification sur cette période, y compris des emplois non qualifiés<sup>135</sup>.

Figure 18. Evolution de l'emploi des métiers industriels (au sens de l'INSEE) en France par catégorie socioprofessionnelle dominante du métier entre 1982 et 2009.



Source : DARES 2011

En 2011, le taux d'encadrement<sup>136</sup> en France s'est établi à 35 % dans l'industrie (au sens de l'INSEE) et à 34 % dans le secteur des services aux entreprises. Bien que très proches, ces deux chiffres masquent toutefois de profondes différences, puisque le taux va de 18 % (industries agroalimentaires) à 49 % (fabrication d'autres matériels de transport).

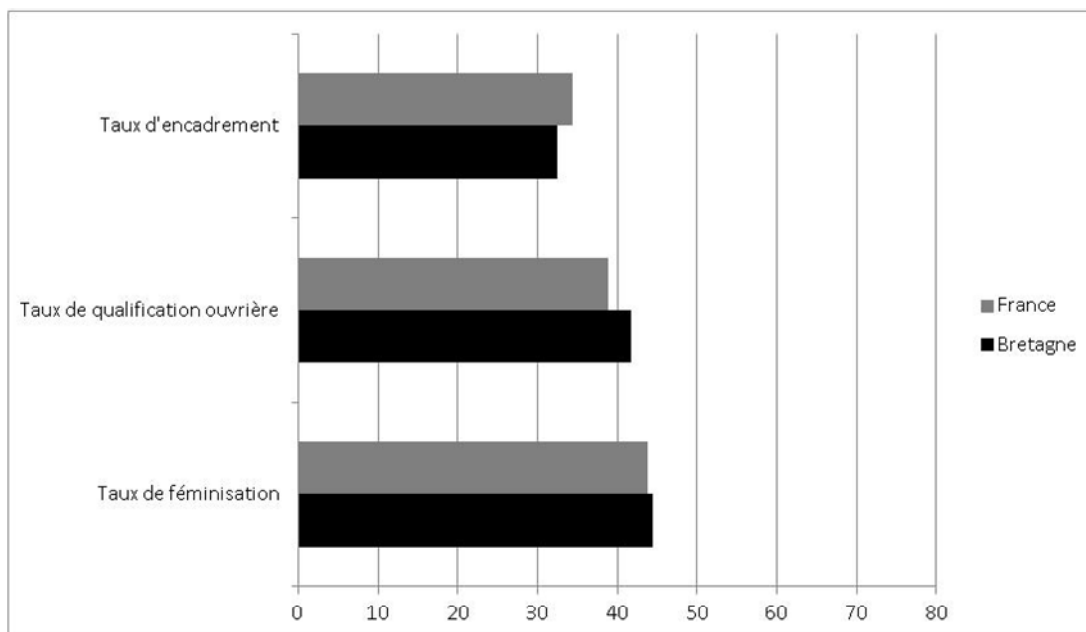
<sup>135</sup> LE RU N., « L'évolution des métiers en France depuis vingt-cinq ans », *Dares analyses* n°66, septembre 2011.

<sup>136</sup> Le taux d'encadrement se calcule en rapportant les effectifs de cadres et de professions intermédiaires au total des effectifs.



Les salariés de l'industrie (au sens de l'INSEE) sont en moyenne plus qualifiés que ceux du secteur des services aux entreprises. Si la différence est minime pour le taux d'encadrement, elle s'avère beaucoup plus importante pour le taux de qualification ouvrière<sup>137</sup> (68 % *versus* 39 %)<sup>138</sup>.

Figure 19. Caractéristiques des salariés dans l'industrie en 2011 (en %)



Source : INSEE DADS, traitement CESER de Bretagne

Le niveau de qualification est également corrélé au sexe des salariés. L'industrie emploie davantage d'hommes que de femmes, même si la part des femmes y est légèrement plus importante en Bretagne qu'en France. Cette dernière caractéristique est en partie liée au poids des IAA, secteur industriel le plus féminisé. Or, ce secteur est également l'un de ceux dans lesquels la proportion d'emplois non qualifiés est la plus forte. Les femmes sont également particulièrement nombreuses dans les services aux entreprises. Dans les deux cas, les femmes occupent souvent des emplois peu ou moyennement qualifiés. Au final, c'est parmi les employés et les ouvriers peu qualifiés que la part des femmes est la plus importante (respectivement 76,2 % et 44,1 % en Bretagne en 2011). *A contrario*, les femmes sont peu présentes dans des secteurs tels que les équipements mécaniques (22,3 % de femmes en Bretagne en 2011), la fabrication de matériels de transport (18,6 % de femmes) ou la métallurgie (13 %). Plus généralement, les femmes sont moins présentes dans les métiers les plus spécifiquement industriels : elles ne représentent que 23,6 % des ouvriers qualifiés de l'industrie au sens de l'INSEE<sup>139</sup>.

<sup>137</sup> Le taux de qualification ouvrière se calcule en rapportant les effectifs des ouvriers qualifiés au total des effectifs ouvriers.

<sup>138</sup> Source : INSSE, CLAP, 2009. Traitement : CESER de Bretagne

<sup>139</sup> Source : INSEE DADS, traitement CESER de Bretagne.

Plusieurs explications permettent de comprendre la hausse des qualifications.

D'abord, les stratégies d'innovation et de montée en gamme conduisent les entreprises à rechercher des travailleurs de plus en plus qualifiés, non seulement pour des activités de conception, mais aussi pour la production, du fait de la complexité des procédés, des outils et des méthodes de travail. Face à l'évolution rapide des marchés et des technologies, les salariés doivent en outre disposer d'un socle de compétences leur permettant de s'adapter en permanence.

Par ailleurs, nombre d'entreprises industrielles recherchent la valeur ajoutée dans l'intégration de différents métiers (par exemple en concevant à la fois un bien et un service, en intégrant le marketing dès la conception d'un produit ou encore en créant des produits faisant appel à des technologies venues de secteurs différents). Dès lors, le travail, ou du moins certaines étapes du travail, sont nécessairement plus coopératifs. Les salariés doivent être en mesure de comprendre et d'intégrer des logiques et des contraintes venues d'autres métiers ou d'autres secteurs d'activité. Cela aussi suppose qu'ils puissent s'appuyer sur un socle large de compétences.

Lors des recrutements, les entreprises recherchent donc un ensemble de compétences de plus en plus étendu qui, hormis les compétences techniques, incluent aussi la maîtrise des outils numériques, la relation client, la capacité d'innovation, la capacité à travailler en équipe, à gérer le stress et à s'adapter<sup>140</sup>.

Enfin, la hausse globale de la qualification dans les entreprises industrielles (au sens de l'INSEE) s'explique pour partie par l'externalisation des emplois les moins qualifiés. Ces emplois n'ont alors pas disparu, même s'ils sont parfois comptabilisés dans les services aux entreprises. En revanche, le phénomène s'accompagne souvent d'une dégradation des conditions d'emploi et de travail pour les salariés concernés (contrats plus précaires, isolement par rapport aux collectifs de travail habituels, pression liée au fait de travailler pour des sous-traitants, etc.).

La hausse de la qualification n'est donc pas un phénomène uniforme :

- certains emplois non qualifiés n'ont pas disparu, ils ont été externalisés ;
- la hausse du nombre d'emplois industriels (au sens de l'INSEE) qualifiés ne compense pas la baisse du nombre d'emplois non qualifiés ;
- l'automatisation et la hausse de la qualification des salariés s'accompagnent parfois d'un raccourcissement des lignes hiérarchiques. Pour les salariés les moins qualifiés, cela revient à réduire les perspectives

---

<sup>140</sup> ERNST & YOUNG, LINKEDIN, *op.cit.*

d'évolution, puisque les postes de niveau intermédiaire se font de plus en plus rares<sup>141</sup> ;

- les nouvelles attentes des recruteurs, le niveau élevé du chômage ainsi que la hausse générale du niveau de formation conduisent à recruter des personnes de plus en plus diplômées, alors que la structure des emplois n'a pas toujours évolué aussi vite. Ce phénomène peut conduire à des frustrations, tant pour les salariés qui ont l'impression que leurs qualifications ne sont pas reconnues à leur juste valeur que pour les moins diplômés, qui ont le sentiment d'être bloqués par la concurrence de salariés sur-qualifiés.

Face à ces évolutions contradictoires, il faut rappeler que la poursuite de la hausse des qualifications est une condition indispensable au développement de l'industrie dans nos territoires. L'enjeu est donc de faire en sorte que cette évolution soit profitable aux entreprises et aux salariés, sans exclusive.

---

<sup>141</sup> GORGEU A., MATHIEU R., *op. cit.*

La durabilité de l'emploi industriel est conditionnée par notre capacité à relever certains défis.

Le premier de ces défis, outre la création d'emplois, est celui de leur qualité, dont plusieurs indicateurs se dégradent. Cette tendance cache inévitablement de fortes disparités. De manière générale, il faut souligner que les services créent des emplois qualifiés, mais aussi des emplois faiblement qualifiés (parfois au service de l'industrie), alors que cette dernière catégorie recule dans l'industrie. Même si la pénibilité reste une réalité, les emplois industriels sont de plus en plus souvent qualifiés, créatifs et mieux rémunérés que la moyenne. Cela est d'autant plus vrai que l'activité en question est orientée vers l'innovation et la montée en gamme.

Le second défi est alors d'éviter que ne se creusent les multiples clivages qui caractérisent l'emploi industriel, notamment entre :

- des emplois dans lesquels les salariés ont des marges de manœuvre et d'autres dans lesquels ils sont sous pression, voire ne disposent pas des moyens leur permettant de réaliser leur travail d'une manière qui leur semble satisfaisante ;
- des emplois protégés et des emplois précaires ;
- des salariés qualifiés, à qui il est demandé d'évoluer en permanence et d'autres moins qualifiés, qui ont parfois du mal à entrevoir des perspectives d'évolution ;
- le recul des emplois non qualifiés dans l'industrie au sens de l'INSEE et leur progression dans certaines activités de services.

Le troisième défi est de parvenir à exploiter les possibilités d'innovation et de développement endogène liées aux nouvelles manières de travailler : travail collaboratif, pluriactivité, souplesse et ouverture des organisations, essaimage, intraprenariat, etc.

Enfin, le dernier défi est celui de l'adaptation permanente des compétences. Celle-ci est un atout pour l'entreprise comme pour les salariés, dont les compétences accrues doivent pouvoir être reconnues dans l'entreprise ainsi que sur le marché du travail.



## Chapitre 5

L'industrie peut-elle continuer à  
créer des emplois en Bretagne ?



Face au constat de la désindustrialisation, certains considèrent que l'emploi industriel n'a plus d'avenir dans les pays développés. Certes, cette vision est caricaturale et une approche plus fine démontre que l'avenir de l'économie française peut difficilement s'envisager sans industrie. Malgré tout, force est de constater que le nombre d'emplois industriels a diminué, sans que l'on sache précisément jusqu'où cette tendance ira.

Dans ces conditions, il faut s'interroger sur l'avenir des emplois industriels en Bretagne. Les évolutions en cours vont-elles se poursuivre, se stabiliser ou s'inverser ? Même en cas de stagnation ou de baisse du nombre total de ces emplois, y aura-t-il demain des postes à pourvoir ? Des compétences que les entreprises ont du mal à trouver ? Si oui, lesquelles ? Quels seront les caractéristiques des métiers industriels ?

Cette étude n'est pas un exercice de prospective sur l'emploi et les qualifications. Une démarche de ce type appellerait en effet un travail autonome. Elle ne proposera donc pas d'évaluation du nombre d'emplois industriels que pourrait compter la Bretagne à l'avenir. Du reste, les résultats de tels travaux sont toujours soumis à une large incertitude, dans un contexte de mutations.

En revanche, il semble pertinent de faire le point sur les principaux défis et mutations auxquels l'industrie doit faire face et qui conditionnent sa capacité à créer des emplois. Le premier de ces défis est la reconquête de la compétitivité pour une meilleure insertion des entreprises dans la mondialisation, laquelle est source de déstabilisation mais aussi d'opportunités (1). Le second défi est celui des évolutions technologiques, qui amènent des mutations profondes dans les entreprises, dont les effets sur l'emploi sont difficiles à mesurer (2). Enfin, pour continuer à produire sur nos territoires, l'industrie doit relever le défi de la soutenabilité environnementale. Là encore, des effets sur l'emploi sont à prévoir, même s'ils seront probablement plus qualitatifs que quantitatifs (3).

## 1. Le défi de l'insertion dans la mondialisation

Comme le CESER l'a montré dans une étude sur l'agroalimentaire<sup>142</sup>, l'insertion des entreprises industrielles de Bretagne dans la mondialisation est depuis longtemps une réalité. C'est aussi un phénomène évolutif, les marchés étant en recomposition permanente. C'est enfin une opportunité, qui a permis le développement de nombreuses activités, mais aussi un facteur de déstabilisation pour les entreprises et pour les territoires. Le but de cette partie est alors d'examiner les conséquences que ce phénomène pourra avoir à l'avenir sur le volume et la nature de l'emploi industriel en Bretagne.

---

<sup>142</sup> CESER DE BRETAGNE, L'internationalisation du système productif alimentaire breton, rapporteurs : MM A. DOSDAT, A. GOHIN et J. Jaouen septembre 2013



## 1.1. Les enjeux pour les entreprises

A une époque, l'un des avantages comparatifs de la Bretagne par rapport à d'autres territoires français a été le faible coût de sa main-d'œuvre<sup>143</sup>. Cela n'est plus le cas depuis longtemps, la Bretagne ayant rattrapé son retard de développement. La concurrence ne se joue d'ailleurs plus seulement avec les autres régions françaises, mais à l'échelle du monde entier. Dans ces conditions, l'insertion des entreprises et des territoires de Bretagne dans la mondialisation ne peut pas reposer uniquement sur la concurrence par les coûts mais aussi sur une valorisation de leurs atouts spécifiques pour (re)conquérir des marchés, face à des concurrents de plus en plus nombreux et compétitifs (que l'on considère la compétitivité-coût ou la compétitivité hors-coût).

### 1.1.1. Monter en gamme

Le premier enjeu est donc de repérer les marchés sur lesquels les entreprises peuvent être compétitives. Il s'agit notamment :

- de produits et/ou services haut de gamme, nécessitant des savoir-faire spécifiques, une image de marque et des compétences pointues (que les entreprises ont davantage de mal à rassembler dans les pays à faible coût de main d'œuvre) ;
- de produits ou services « de niche », pour lesquels le marché n'est pas nécessairement très étendu, mais qui font appel à des savoir-faire et des outils industriels très spécifiques ;
- de produits innovants : les entreprises implantées dans les pays émergents étant elles-mêmes engagées dans des stratégies de montée en gamme, seule l'innovation permanente permet de maintenir une avance (technologique mais pas uniquement).

Ces stratégies sont évidemment du ressort de chaque entreprise. C'est donc au travers d'exemples que nous montrerons comment les entreprises bretonnes procèdent pour monter en gamme.

En Bretagne, l'industrie agro-alimentaire est historiquement spécialisée sur des produits de première transformation, pour lesquelles la compétition se fait essentiellement sur les coûts. Les entreprises ont toutefois pris conscience de la nécessité de monter en gamme. En témoigne la hausse du taux de valeur ajoutée, qui est passé de 14 % en 2002 à 16 % en 2012<sup>144</sup>. Nombre d'elles ont engagé des investissements importants au cours des dernières années, que ce soit pour moderniser leurs outils de production (l'automatisation des lignes de production est très avancée dans certains établissements, comme les

---

<sup>143</sup> DE CERTAINES J., COATRIEUX J-L., COUDREUSE J-P., LESPAGNOL A., *Secoue-toi Bretagne !*, 2013.

<sup>144</sup> DRAAF Bretagne, *Panorama des industries agroalimentaires*, édition 2014.

abattoirs Kermené) et/ou pour concevoir des produits innovants et à plus forte valeur ajoutée.

Autre exemple, qui permet d'illustrer une stratégie liée à un marché de niche : la course au large. La Bretagne accueille la majorité des acteurs français de la filière (fédérés au sein du *cluster* Eurolarge). Certains ont une réputation de premier plan au niveau international, à l'instar de Multiplast et CDK technologies (construction de bateaux), North Sail et Incidences (voiles), NKE (électronique embarquée), etc. Ces marchés sont à ce point compétitifs que seuls les leaders peuvent s'y maintenir, au prix d'une innovation constante (et coûteuse) ainsi que d'une recherche permanente d'amélioration de la qualité. La proximité géographique entre ces acteurs est alors un atout, qui favorise les économies d'échelles et l'innovation. L'expertise acquise peut ensuite permettre à certains d'entre eux de ne pas se cantonner aux marchés liés à la filière nautisme. Par exemple, le savoir-faire de Multiplast en matière de matériaux composites (capacité à appliquer les procédés les plus pointus à des objets de grande taille et avec une très grande précision) lui permet de développer des activités pour l'aéronautique ou la défense, et donc de sécuriser son activité en la diversifiant<sup>145</sup>.

Les effets des stratégies de montée en gamme sur l'emploi industriel sont contrastés. A court terme, elles peuvent conduire à des suppressions d'emplois et/ou au remplacement de travailleurs par d'autres, plus qualifiés. Elles n'en sont pas moins nécessaires dans la mesure où elles permettent de pérenniser les activités, voire de les ancrer sur un territoire (dans la mesure où elles s'appuient souvent sur son image, sur les échanges avec d'autres entreprises, ou encore sur le système de l'innovation). Les secteurs qui ne parviennent pas à accroître leur valeur ajoutée et qui en restent à une simple concurrence par les prix sont d'ailleurs ceux qui suscitent le plus de craintes. Enfin, les emplois créés grâce à ces dynamiques étant plus qualifiés, ils peuvent représenter une opportunité d'évolution pour les salariés. Cela peut également permettre d'améliorer les conditions de travail. Ainsi, en montant en gamme, les entreprises ne créent pas nécessairement davantage d'emplois, mais elles le rendent plus durable à plusieurs titres.

Ces stratégies peuvent toutefois être mises à mal par une détérioration de la capacité des entreprises à investir et/ou par des difficultés à accéder aux compétences dont elles ont besoin. Sur ces deux enjeux, plusieurs évolutions peuvent inquiéter.

La capacité des entreprises industrielles à investir est mise en danger par la baisse de leur taux de marge. Cette diminution affecte leur capacité d'autofinancement, mais aussi leur accès au crédit bancaire. Les chiffres de la Banque de France montrent toutefois que le taux d'octroi des crédits pour les

---

<sup>145</sup> Audition de M. Dominique DUBOIS, président du groupe CARBOMAN (dont fait partie Multiplast).

investissements est très satisfaisant, dans un contexte caractérisé par une faible demande de crédit<sup>146</sup>.

De même, l'accès à certaines compétences-clé est de plus en plus complexe. Cela est lié au déficit d'attractivité de certaines formations, mais également à la difficulté à transmettre les compétences en question. De fait, le système de formation fait face à des exigences contradictoires. D'un côté, il lui est demandé d'apporter des compétences transversales (linguistiques, comportementales, liées au numérique et au développement durable, etc.). De l'autre, certaines entreprises souhaitent que les salariés maîtrisent des savoir-faire très pointus. Or les formations ont de plus en plus de difficultés à suivre le rythme d'évolution des métiers.

Enfin, il convient de rappeler que la réponse technologique ne saurait suffire pour répondre à l'enjeu de la montée en gamme. Or, il est souvent reproché aux entreprises françaises de se focaliser sur leur excellence technologique au détriment du marketing et du service après-vente<sup>147</sup>. La capacité à séduire les consommateurs est pourtant devenue un élément déterminant de la compétitivité, d'où l'importance des stratégies visant à mieux prendre en compte les usages dans la conception des produits, à créer et valoriser des marques, etc.

### 1.1.2. Accéder aux marchés internationaux

Outre un positionnement adéquat, le développement international des entreprises suppose aussi d'être en mesure d'accéder aux marchés.

5 000 à 6 000 entreprises en Bretagne ont d'ores et déjà une activité suivie à l'international, mais la part des exportations et des importations réalisées en Bretagne n'est pas à la hauteur du poids de l'économie régionale dans le PIB<sup>148</sup>.

La première explication de ce phénomène est financière, les entreprises en question étant fréquemment sous-capitalisées. C'est ainsi que celles qui se développent à l'international ne s'orientent généralement que vers un pays à la fois, de manière à limiter les coûts. Plus inquiétant, nombre d'entreprises ont aujourd'hui des difficultés à faire le premier pas. Cela concerne par exemple celles qui créent des applications pour *smartphone* : alors que ce sont souvent de jeunes pousses, parties d'une bonne idée avec peu d'argent, elles ont vocation à évoluer dans un marché mondial. Certaines ne parviennent même pas à trouver les liquidités suffisantes pour participer aux principaux salons

---

<sup>146</sup> BANQUE DE FRANCE, « Enquête trimestrielle auprès des entreprises sur leur accès au crédit en France. 4<sup>ème</sup> trimestre 2014 », *Stat info*, janvier 2015.

<sup>147</sup> Auditions de MM. Vincent CHAMARET, directeur général de Bretagne commerce international et Vincent MARCATTE, Président du pôle Images et Réseaux.

<sup>148</sup> Audition de M. Vincent CHAMARET. Les chiffres sur lesquels s'appuie cette affirmation ne sont pas reproduits car ces données sont utiles pour décrire des tendances, mais restent peu précises du fait d'un biais statistique.

internationaux, malgré les facilités mises à leur disposition par Bretagne Commerce International (BCI). De manière générale, BCI a d'ailleurs observé en 2014 une baisse du nombre d'entreprises implantées en Bretagne participant à ces salons<sup>149</sup>.

Les dispositifs d'accompagnement du développement international des entreprises sont nombreux, en France. Si les entreprises continuent à moins travailler à l'international que leurs concurrentes, c'est donc aussi pour une question de culture. Pour ne prendre qu'un exemple, la faible maîtrise des langues étrangères, tant chez les dirigeants que chez les salariés, est de nature à inhiber le lancement de stratégies de développement international<sup>150</sup>.

### 1.1.3. Accroître leur compétitivité

L'internationalisation passe aussi par la sous-traitance internationale, dont l'un des buts est d'accéder à de nouveaux marchés, mais qui a également des effets sur l'emploi en France.

A court terme, le phénomène est destructeur d'emplois. Les premiers touchés sont souvent les emplois peu qualifiés mais ils ne sont plus les seuls. De plus, l'externalisation a souvent pour conséquence une moindre qualité de l'emploi, non seulement à cause des différences en termes de droit du travail, mais aussi parce que le fait même de travailler pour un sous-traitant induit une pression plus importante sur les délais, les prix et la qualité, ce qui se répercute sur les conditions de travail.

En revanche, les entreprises qui réalisent ces opérations gagnent généralement en productivité. Externaliser leur permet en effet de s'organiser plus efficacement et de se fournir à moindre coût. Cela leur permet en outre d'intégrer de nouvelles technologies, car les sous-traitants ne sont plus de simples exécutants. Bien souvent, ils développent eux-mêmes des innovations car c'est désormais l'une des conditions de leur compétitivité.

« *La capacité à tirer au maximum profit du puzzle productif mondial*<sup>151</sup> » apparaît ainsi comme un enjeu de compétitivité et peut aider à maintenir des activités industrielles sur nos territoires (*a minima*, celles qui concernent la conception et la commercialisation des produits)<sup>152</sup>. On note d'ailleurs que l'industrie automobile allemande utilise davantage de pièces détachées importées que

---

<sup>149</sup> Audition de M. Vincent CHAMARET, directeur général de Bretagne commerce international.

<sup>150</sup> Interventions de MM. Vincent CHAMARET et Eric BORDON (dirigeant des Laboratoires d'Armor) lors de la conférence « Financer les PME en Bretagne » à Rennes le 19 septembre 2014.

<sup>151</sup> CHEVALIER M., *op.cit.*

<sup>152</sup> GAZANIOL A., « Internationalisation, performances des entreprises et emploi », *La Fabrique de l'industrie*, 2012 ; CESER de Bretagne, *Quels modes de développement économique pour la Bretagne de demain ?*, rapporteurs : Mme Maryvonne GUIAVARC'H et M. Jean LE TRAON, janvier 2012.

l'industrie automobile française, et qu'en France, le premier secteur exportateur est aussi celui qui utilise le plus de composants étrangers (l'aéronautique).

A plus long terme les effets de ces dynamiques sont difficiles à évaluer. Il semble en particulier qu'il y ait des limites au-delà desquelles l'externalisation peut nuire aux capacités d'adaptation des entreprises.

La première concerne l'externalisation des tâches de production. Par le passé, le CESER a ainsi souligné que « *se décharger de certaines tâches de fabrication pour ne conserver que la R&D est jugé parfois comme suicidaire d'un point de vue économique et social [car] dans certains secteurs, l'innovation a besoin d'une certaine proximité avec la production. Cette proximité n'est pas uniquement physique, mais également socioéconomique (partage d'une culture commune notamment).*<sup>153</sup> »

La seconde limite s'applique aux activités de conception. Car certains entreprises poussent la logique de l'externalisation jusqu'à la R&D. Elles délocalisent alors leurs centres de recherche, parfois pour des raisons de coûts, le plus souvent pour profiter de technologies ou de savoir-faire repérés dans d'autres pays<sup>154</sup>.

Dans ces deux cas, la recherche de compétitivité peut clairement jouer contre la durabilité des activités et des emplois industriels en Bretagne, y compris celle des emplois les plus qualifiés.

#### 1.1.4. Accéder à des capitaux

Enfin, la mondialisation concerne aussi les capitaux, ce qui peut être vu comme une opportunité (ou une solution de dernier recours) pour des entreprises implantées en Bretagne et cherchant à lever des capitaux. Cela concerne en particulier des PME à forte croissance qui, par choix ou parce qu'elles ne parviennent pas à actionner d'autres leviers, ouvrent leur capital ou sont rachetées par des groupes internationaux. En Bretagne, les activités liées au numérique sont fortement concernées. Dans ce secteur, les sociétés les plus prometteuses sont en effet souvent des PME qui ont développé une technologie pertinente et souhaitent la lancer sur un marché mondialisé. Elles se trouvent alors face à la nécessité de lever des sommes importantes sans avoir de garanties à apporter et peuvent avoir des difficultés à se financer auprès des banques. D'autres investissements concernent au contraire des sociétés en difficulté. Ils n'en permettent pas moins de sauvegarder des emplois, comme ce fut par exemple le cas en 2013 à Brest, avec la reprise de Brest Tôlerie et SARL Thierry Vigouroux par l'italien Iltom (45 emplois).

---

<sup>153</sup> CESER de Bretagne, *Quels modes de développement économique pour la Bretagne de demain ?*, rapporteurs : Mme Maryvonne GUIAVARC'H et M. Jean LE TRAON, janvier 2012.

<sup>154</sup> LE BLANC G., « La localisation des activités de R&D, au cœur d'un nouveau rapport de l'industrie au territoire », *Territoires 2040*.

Il semblerait que ces investissements soient globalement profitables à la croissance des PME. De fait, celles qui ont été intégrées à des grands groupes se développent plus rapidement que les autres<sup>155</sup>.

Pour autant, ces stratégies restent aussi porteuses de risques pour le développement industriel sur les territoires, notamment lorsque les investisseurs prennent le contrôle de l'entreprise en question. Le premier est qu'elle ait été rachetée par un concurrent qui ne souhaite pas financer le développement de ses technologies, mais simplement se les approprier pour les incorporer dans ses propres produits ou même pour les mettre hors-jeu. Un autre risque, lié au premier, est que la valeur ajoutée, la propriété intellectuelle et, à terme, les activités partent vers d'autres territoires. Enfin, le troisième risque est que l'entreprise doive se plier à une logique de rentabilité financière à court terme qui, bien souvent, s'oppose aux stratégies de long terme, porteuses d'activités, d'emploi et d'ancrage local.

Pour toutes ces raisons, certaines entreprises font d'ailleurs le mouvement inverse. C'est par exemple le cas de Sermeta, leader mondial dans les échangeurs thermiques de chaudières basé à Morlaix. Alors que l'entreprise était détenue à 65 % par un fonds de pension états-unien, un investissement en fonds propres de 180 millions d'euros a permis à son fondateur d'en reprendre le contrôle en 2014.

En définitive, l'internationalisation des entreprises apparaît donc comme un passage obligé pour maintenir des activités industrielles en Bretagne. Il convient néanmoins d'être vigilant aux effets déstabilisateurs de cette dynamique, notamment dans la mesure où ils se traduisent souvent par un accroissement des inégalités entre travailleurs très qualifiés (mis en concurrence avec des travailleurs d'autre pays, mais de plus en plus recherchés) et travailleurs peu qualifiés (dont les emplois sont les premiers menacés).

## 1.2. Les enjeux pour les territoires

La concurrence internationale ne concerne pas seulement les entreprises : les territoires aussi y sont soumis. Puisque les capitaux et les activités sont mobiles, le développement industriel ne peut s'envisager que sur des territoires attractifs.

Six facteurs concourent à l'attractivité économique des territoires :

- l'environnement économique : taille du marché local, présence de services aux entreprises, soutien apporté aux entreprises ;

---

<sup>155</sup> Intervention de M. Xavier RAGOT, Président de l'OFCE, lors de la conférence « Nouvelle politique industrielle et stratégies d'attractivité territoriale » organisée par la Direction générale des entreprises à Paris le 4 novembre 2014.

- les compétences : diversité et qualité de l'offre de formations, productivité de la main-d'œuvre ;
- l'organisation des acteurs : climat de confiance, capacité à travailler ensemble, présence de réseaux structurés, capacité d'initiative et marges de manœuvre des acteurs locaux ;
- l'accessibilité du territoire : qualité des réseaux de transports et de communication ;
- la qualité de vie ;
- l'image du territoire.

En Bretagne, ces facteurs sont-ils susceptibles d'aider au maintien ou à la création d'emplois industriels ? La réponse est contrastée.

D'abord, l'image du territoire est une ressource que les acteurs économiques et institutionnels savent mobiliser. Dans l'agroalimentaire, par exemple, la réputation du territoire est sans commune mesure avec celle des régions viticoles, mais elle constitue pourtant un atout lorsqu'elle est associée à la sécurité alimentaire, ce dont témoignent les investissements de Sinutra à Carhaix (création d'une usine de lait en poudre pour approvisionner le marché chinois)<sup>156</sup>.

La qualité de vie sur un territoire est difficile à mesurer. A la lumière de plusieurs critères (conditions de vie, d'emploi, de logement et possibilités d'accès aux services), l'INSEE montre que les territoires du grand ouest sont globalement bien positionnés. L'Institut souligne toutefois que des disparités existent, et que les profils des pays sont assez différenciés. Un seul pays breton est toutefois qualifié de « *territoire en difficulté économique et à faible attractivité* » du point de vue des indicateurs de la qualité de vie : le Centre-ouest Bretagne<sup>157</sup>. De manière générale, le cadre de vie en Bretagne bénéficie d'une image positive chez les investisseurs étrangers, liée notamment à l'environnement et aux paysages. C'est un atout pour attirer et ancrer des activités ou des salariés, mais cela ne constitue pas un élément déclencheur de l'investissement<sup>158</sup>.

De même, la capacité d'organisation des acteurs en Bretagne est reconnue. La région est en effet associée à une bonne capacité à travailler ensemble, qui concerne aussi bien la société civile que le monde politique. Dans le domaine économique, de nombreux réseaux sont présents, de l'association dédiée au marketing territorial aux *clusters* en passant par les réseaux dédiés à l'accompagnement ou au financement des entreprises.

---

<sup>156</sup> « La sécurité sanitaire, véritable avantage comparatif à l'export pour les acteurs agroalimentaires bretons ? interview d'Eric VOULAND », *La Revue de l'Observatoire des IAA* n°116, janvier 2015.

<sup>157</sup> HERVE J-F., « Une nouvelle lecture des territoires du grand ouest au travers d'indicateurs de qualité de vie », *INSEE Analyses* n°6, octobre 2014.

<sup>158</sup> INVEST IN BRETAGNE, *L'attractivité de la Bretagne vue par les investisseurs étrangers. Baromètre 2012*, mars 2013.

Plus généralement, la dynamique du tissu économique peut constituer un atout. Ainsi, les investisseurs étrangers interrogés par BDI ont une perception positive des spécialisations sectorielles de la région, de son appareil de recherche et de formation, de la culture de l'innovation qui y règne et de la densité du maillage des réseaux économiques<sup>159</sup>. Cette image est toutefois susceptible d'évoluer négativement, la Bretagne ayant récemment été associée par les médias à des crises (restructurations dans l'agroalimentaire, mouvements de contestation ayant entraîné des dégradations, etc.).

Enfin, les compétences de la main d'œuvre sont un atout largement reconnu et cité par les investisseurs étrangers. D'après l'étude de BDI sur les déterminants des investissements en Bretagne, c'est à la fois le critère le plus important et celui pour lequel la Bretagne dispose d'un avantage comparatif certain<sup>160</sup>. Ce levier joue pleinement pour les emplois très qualifiés, la région disposant de pôles d'excellence liés à la mer, au numérique, à la défense, à l'automobile ou encore à l'agroalimentaire. Cette image positive semble également bénéficier aux salariés moins qualifiés. Au cours de ce travail, il est ainsi apparu que le discours mettant en avant la stabilité, la loyauté et la productivité des travailleurs de la région ou de certains de ses territoires était toujours utilisé par certains décideurs économiques. S'il s'appuie parfois sur un diagnostic erroné (par exemple, l'idée que les ouvrières bretonnes seraient stables géographiquement, étant mariées à des agriculteurs), ce discours n'en conserve pas moins une certaine force et semble jouer positivement lors de décisions concernant la localisation d'établissements industriels.

Ces atouts influencent positivement l'emploi industriel. En 2013, 425 emplois ont été créés ou maintenus en Bretagne grâce aux investissements étrangers. Quatre de ces projets concernaient des fonctions productives, trois des services aux entreprises, deux la logistique, tandis que le dernier relevait du domaine des services aux particuliers. C'est donc bien l'industrie au sens large qui suscite le plus grand nombre d'investissements étrangers. Il faut toutefois ajouter que ces résultats étaient en baisse par rapport à 2012 (18 projets et 735 emplois créés ou sauvegardés)<sup>161</sup>.

Il apparaît alors que l'attractivité de la région pour les capitaux étrangers n'est pas un acquis, car la Bretagne n'est pas particulièrement bien positionnée pour trois critères : la fragilité énergétique du territoire, la taille de son marché (absence de grands centres de consommation dans ou à proximité de la région) et les infrastructures de transport, l'accessibilité de la région depuis d'autres pays étant jugée difficile<sup>162</sup>.

---

<sup>159</sup> *Ibid.*

<sup>160</sup> *Ibid.*

<sup>161</sup> INVEST IN BRETAGNE, *Les décisions d'investissements étrangers créateurs d'emplois. Bilan Bretagne 2013*, avril 2014.

<sup>162</sup> INVEST IN BRETAGNE, *L'attractivité de la Bretagne vue par les investisseurs étrangers. Baromètre 2012*, mars 2013.



La question énergétique est depuis longtemps importante en Bretagne, du fait d'une très faible production locale (notamment pour l'électricité) et d'une situation en bout de réseau. Cette situation est bien prise en compte par les pouvoirs publics. Néanmoins, le temps des évolutions du système est long et la fragilité énergétique du territoire peut donc continuer à décourager l'installation ou l'extension de certains sites industriels en Bretagne.

Le relatif défaut d'accessibilité de la région n'est pas seulement un frein aux investissements. Il peut également mettre en danger les établissements de groupes étrangers déjà implantés dans la région. C'est le cas lorsque des dirigeants ne prennent pas le temps de visiter les sites bretons, qui leur semblent trop peu accessibles. Dès lors, le lien entre ces établissements et le siège s'étiole, et la probabilité que l'intérêt et les atouts de ce site particulier soient bien pris en compte dans les projets du groupe diminue<sup>163</sup>.

Bien que porteuse de risques pour l'emploi, et notamment pour les emplois les moins qualifiés, l'ouverture internationale de la région n'en reste pas moins un enjeu incontournable pour permettre une implantation durable des activités industrielles en Bretagne. C'est en effet l'une des clés de la pérennité des entreprises, en leur permettant d'accéder à de nouveaux marchés, à des gains de compétitivité supplémentaires, à des financements, etc.

Au final, il est donc difficile de juger des effets de l'internationalisation des entreprises industrielles sur l'emploi, ces derniers étant contrastés, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif.

Afin de ne pas occulter la diversité de ces effets, il faut toutefois adopter une définition large de la compétitivité. Une telle définition doit permettre de penser les enjeux pour les entreprises en lien avec ceux qui concernent les salariés et les territoires. C'est pour cette raison que le CESER a retenu la définition proposée par l'Union européenne (*cf. chapitre 1*).

## 2. Un tournant dans le progrès technique ?

Tous les observateurs en conviennent : pour s'imposer sur les marchés internationaux, ou tout simplement pour maintenir et développer l'industrie en France, l'innovation est la clé. Pour autant, le progrès technique peut également avoir des effets négatifs sur l'emploi industriel.

---

<sup>163</sup> Audition de M. Vincent CHAMARET, Directeur général de Bretagne commerce international.

## 2.1. Le numérique : une menace pour l'emploi ?

C'est une règle bien établie : l'introduction d'une rupture technologique majeure se traduit par des suppressions d'emploi du fait des gains de productivité, mais permet aussi d'ouvrir de nouvelles perspectives aux activités industrielles. A terme, le progrès technique est donc favorable à la croissance et à l'emploi, les suppressions étant compensées par des créations d'emplois davantage qualifiés et productifs. Ce phénomène a pu être observé lors des précédentes révolutions industrielles.

L'apparition de l'informatique à partir des années 1960 constitue un nouveau tournant. Elle a donné lieu à de multiples bouleversements que l'on peut aujourd'hui résumer sous le terme de numérisation de l'économie. Ces bouleversements touchent l'organisation du travail (informatisation des tâches), les modes de communication (courriels, réseaux sociaux, visio-conférences, etc.), les modes de production (robotisation), les modes de consommation (e-commerce) ainsi que les produits eux-mêmes (les produits industriels étant de plus en plus associés à des services).

L'enjeu est aujourd'hui de savoir quel sera l'impact de cette technologie sur l'emploi : dans quelle mesure le numérique favorise-t-il la création d'emplois ? Dans quelle mesure pourrait-il en détruire ?

Pour certains économistes, le numérique ne serait pas en mesure de soutenir significativement la productivité. De fait, les principaux travaux empiriques menés aux Etats-Unis ne parviennent pas à mettre en évidence de lien entre le degré d'informatisation des entreprises et leur productivité. Selon Robert Gordon<sup>164</sup>, nous avons tendance à sur-estimer les effets du numérique car il bouleverse nos modes de vie et de consommation. Dans l'économie, ces effets seraient pourtant sans commune mesure avec ceux des révolutions technologiques précédentes. Pour prendre un exemple, l'invention de l'aviation a permis des gains de temps considérables, celle de la réservation en ligne beaucoup moins. Pour Robert Gordon, la numérisation de l'économie ne suffira pas à empêcher les pays développés d'entrer dans une longue phase de faible croissance. Ses effets sur l'emploi industriel seraient donc faibles : peu de suppressions, mais pas de créations non plus.

L'expérience montre toutefois que la numérisation reste porteuse de gains de productivité. Nombre d'entreprises industrielles, y compris des PME, considèrent d'ailleurs que la robotisation est la condition pour continuer à produire en France, face à des concurrents déjà largement équipés en robots (Allemagne) ou ayant délocalisé leur production dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre.

---

<sup>164</sup> GORDON R., « Is US economic growth over ? Faltering innovation confronts the six hedwinds », *NBER Working paper*, août 2012.

D'autres auteurs estiment que M. Gordon s'appuie sur une conception dépassée de l'innovation. D'abord, une innovation ne produit jamais ses effets immédiatement. L'informatique n'a d'ailleurs pas encore montré toute l'étendue de sa puissance : les capacités de calcul des ordinateurs continuent à doubler régulièrement, et l'on commence tout juste à utiliser les opportunités ouvertes par leur aptitude à gérer d'immenses bases de données. Enfin, et c'est sans doute le plus important, la numérisation concerne tous les domaines d'activité et aboutit donc à des innovations très diverses, qui peuvent ensuite être combinées entre elles. Pour toutes ces raisons, la révolution digitale permet d'innover de façon exponentielle. Elle ne se limite d'ailleurs plus à des tâches routinières (assembler deux pièces, corriger des fautes d'orthographe), mais qu'elle concerne aussi de plus en plus de tâches dites cognitives (comme le fait de conduire une voiture, par exemple).

Nous assisterions donc à un changement de paradigme, dont les conséquences sur l'emploi pourraient être majeures. D'une part, le nombre d'emplois potentiellement menacés par la numérisation est immense (47 % des emplois pourraient ainsi disparaître ou être profondément modifiés par le numérique aux Etats-Unis. Pour l'Europe, ce chiffre s'élèverait même à 54 %<sup>165</sup>). D'autre part, le champ des possibles de l'innovation étant chaque jour plus ouvert, il est difficile d'affirmer que les évolutions de l'économie pourront être anticipées. Certains secteurs d'activité et certains métiers ne sont donc pas à l'abri d'un chômage technologique massif<sup>166</sup>.

Par ailleurs, la numérisation de l'économie bouleverse également l'ancrage territorial des activités. En facilitant les communications et le contrôle à distance, en harmonisant les manières de faire, elle facilite en effet les processus de division internationale des activités.

Enfin, l'économie numérique menace certains pans de l'économie productive du fait de sa capacité à s'accaparer les marges et les flux financiers. Ainsi, les montants dépensés par Facebook pour le rachat d'Instagram puis de Whatsapp (1 et 3 milliards de dollars) témoignent d'une concentration des capitaux vers des sociétés qui emploient peu de salariés (Instagram en comptait 13 au moment de son rachat) et ne produisent pas ou peu de valeur ajoutée. De plus, les activités dématérialisées sont des activités dans lesquelles les coûts sont entièrement concentrés sur la conception, le coût de la duplication des produits étant nul. Pour toutes ces raisons, il existe un risque de marginalisation des activités de production industrielle, avec deux conséquences possibles :

- un recul de la valeur ajoutée dans ces activités ;

---

<sup>165</sup> FREY C.B., OSBORNE M., *The future of employment : how susceptible are jobs to computerisation ?*, 2013, LEMOINE P., «La nouvelle grammaire du succès. La transformation numérique de l'économie française », *Rapport au Gouvernement*, novembre 2014.

<sup>166</sup> BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A. ; *The second machine age. Work, progress, prosperity in a time of brilliant technologies*; 2014.

- leur abandon dans les pays développés, avec des risques concernant leur indépendance stratégique à long terme.

Le rapport Lemoine considère toutefois qu' « *au total, la transformation numérique présente pour la France bien plus d'opportunité que de risques.*<sup>167</sup> » Il distingue trois facteurs d'optimisme :

- le fait que ce soient les personnes et non plus les organisations qui donnent le rythme des évolutions. Or, les français ne sont pas en retard pour ce qui est des usages du numérique ;
- la transformation numérique peut être l'occasion de dépasser une faiblesse structurelle de l'économie française : la fragilité de son tissu économique, largement constitué de PME. Le numérique peut en effet être un accélérateur de croissance des nouvelles entreprises ;
- la transformation numérique offre la possibilité de moderniser les « *champions traditionnels* » que sont l'Etat et l'administration d'une part, les grandes entreprises d'industrie et de services d'autre part.

Ces théories étant hautement générales, contradictoires et spéculatives, il n'est pas possible d'en déduire des perspectives d'évolutions pour l'emploi industriel en Bretagne. La question « la numérisation de l'économie représente-t-elle un danger pour l'emploi industriel en Bretagne ? » restera donc ouverte.

Pour poursuivre la réflexion malgré ces incertitudes, nous nous contenterons de considérer que la numérisation de l'économie :

- est en cours, à un rythme de plus en plus rapide ;
- concerne tous les secteurs de l'économie, à des degrés divers, et permet aussi de faciliter les croisements entre des domaines qui pouvaient être perçus comme séparés ;
- est au cœur de la capacité d'innovation et donc de la compétitivité des économies ;
- bouleverse l'organisation et les conditions de travail, les stratégies des entreprises ainsi que, plus largement, les chaînes de valeur ;
- pourrait conduire à la suppression d'emplois peu qualifiés (robotisation, automatisation) mais aussi d'emplois qualifiés, dans des volumes difficiles à estimer.

La numérisation de l'économie apparaît alors à la fois comme une opportunité et comme une menace pour l'emploi industriel en Bretagne, dans un contexte de mutations profondes et rapides. L'enjeu est alors de comprendre comment se situe la Bretagne par rapport à ces dynamiques d'innovation.

---

<sup>167</sup> LEMOINE P., « La nouvelle grammaire du succès. La transformation numérique de l'économie française », *Rapport au Gouvernement*, novembre 2014.

## 2.2. L'innovation en Bretagne

Dans le tableau de bord de l'Union de l'innovation 2014, la France est classée parmi les « *suiveurs* », c'est-à-dire les pays dont les résultats sont supérieurs ou proches de la moyenne de l'UE, tout en restant inférieurs à ceux des champions de l'innovation (Suède, Finlande, Danemark et Allemagne<sup>168</sup>). L'OCDE dresse un constat sensiblement identique<sup>169</sup>, mais ajoute que si l'industrie française dépense moins en recherche et développement, c'est principalement à cause de sa spécialisation dans des secteurs moins intensifs en R&D (luxe, agroalimentaire, etc.). Une fois cet effet sectoriel corrigé, il apparaît que l'intensité en R&D industrielle est supérieure en France par rapport aux pays d'Europe du Nord ou à l'Allemagne. Ces investissements restent toutefois largement tirés par la dépense publique, que ce soit directement (par la recherche publique) ou indirectement (soutien massif par le biais de multiples aides). Au final, les dépenses de R&D semblent moins efficaces en France que dans les pays concurrents, à cause d'une difficulté persistante à transformer les découvertes scientifiques en innovations commercialisables. Qu'en est-il en Bretagne ?

De nombreux centres de recherches publics et privés sont présents dans la région, notamment dans les domaines de spécialisation industrielle de la région : les IAA, la mer, le numérique, l'automobile et les biotechnologies. Ces capacités de recherche étant largement focalisées sur des technologies diffusantes, elles peuvent trouver des implications dans de nombreux domaines d'activité.

L'INSEE constate d'ailleurs que les PME bretonnes innovent davantage que la moyenne<sup>170</sup>. Cette plus forte propension à innover concerne en premier lieu les services technologiques, ce qui s'explique par la forte présence en Bretagne du secteur de l'édition et des technologies de l'information et de la communication. Dans l'industrie au sens de l'INSEE également, l'écart est significatif. 56 % des PME bretonnes déclaraient avoir innové sur la période 2008 – 2010, soit un résultat supérieur de deux points à la moyenne. L'écart est même de 9 points dans les IAA. Dans le reste de l'industrie au sens de l'INSEE en revanche, le taux d'innovation est en Bretagne légèrement inférieur à la moyenne. Comme au niveau national, les innovations pratiquées par le plus grand nombre de PME sont les innovations technologiques (produits ou procédés), suivies des innovations organisationnelles. L'innovation liée au marketing est la moins fréquente.

---

<sup>168</sup> COMMISSION EUROPEENNE, Tableau de bord de l'Union de l'innovation 2014, mars 2014.

<sup>169</sup> OCDE, *Examens de l'OCDE des politiques d'innovation – France – Version préliminaire*, 2014.

<sup>170</sup> PELLET F., « Innovation : la Bretagne tire son épingle du jeu », INSEE Bretagne, *Octant Analyse* n°33, octobre 2012.

Selon l'INSEE<sup>171</sup>, la forte propension des PME bretonnes à innover ne s'explique pas tant par leur spécialisation sectorielle que par une dynamique propre, ce dont on peut déduire que le système d'innovation joue bien son rôle.

Enfin, les enquêtes menées auprès des entreprises, montrent aussi que le numérique favorise le développement d'innovations incrémentales plutôt que de rupture, et ce au niveau national<sup>172</sup> comme au niveau régional<sup>173</sup>. A ce stade, le risque d'une déstabilisation rapide de l'emploi par l'introduction de nouvelles technologies ne semblent donc pas se réaliser. Au niveau national, près d'un tiers des salariés du privé indiquent avoir, du fait d'une innovation, connu l'une des situations suivantes : être nommé à un poste plus intéressant (19 %), à un poste moins intéressant (9 %) ou avoir dû changer de métier au sein de l'entreprise (12 %). 49 % des salariés du privé déclarent alors que l'innovation est plutôt une chance pour leur carrière, alors que 23 % considèrent qu'elle représente un risque. Toutes les catégories de salariés sont plus optimistes que pessimistes, mais certaines le sont plus que d'autres, à commencer par les 25 – 34 ans (56 %) ainsi que les salariés les plus qualifiés (63 %)<sup>174</sup>.

Au-delà de ce diagnostic plutôt rassurant, il faut souligner que ces acquis sont susceptibles d'être remis en cause.

D'abord, le financement de l'innovation est fragile. D'un côté, nombre d'entreprises repoussent leurs investissements du fait d'une conjoncture défavorable ou d'une fragilité financière. De l'autre, il reste difficile de financer certaines phases des projets innovants. Le risque est alors que les entreprises prennent du retard sur leurs concurrents, y compris dans les secteurs où l'innovation a été identifiée comme un axe majeur de développement, à l'instar des IAA<sup>175</sup>. Alors que les acteurs de la grande distribution se regroupent pour continuer à tirer les prix vers le bas, les industriels de l'agroalimentaire ont en effet des difficultés croissantes à dégager des marges suffisantes pour investir. Au niveau national, les investissements réalisés par les filières agroalimentaires ont même ralenti en 2013 et en 2014<sup>176</sup>. Et si ces difficultés sont spécifiques à l'agroalimentaire, la faiblesse des taux de marges concerne également d'autres secteurs.

De plus, la R&D collaborative, celle qui permet le transfert de technologies du public vers le privé, d'une entreprise à l'autre, et le croisement entre filières, est

---

<sup>171</sup> *Ibid.*

<sup>172</sup> CCI PARIS ILE-DE-FRANCE, *Débrider l'innovation*, novembre 2014.

<sup>173</sup> DELTOUR F., LE GALL S., LETHIAIS V., *L'innovation des PME bretonnes : une diversité de pratiques*, M@rsouin, décembre 2014.

<sup>174</sup> BVA, CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, *L'impact de l'innovation sur l'emploi vu par les salariés du privé*, octobre 2014.

<sup>175</sup> VALORIAL, KPMG, *Innovation : où en est l'industrie agroalimentaire ?*, 2014.

<sup>176</sup> COUGARD M.-J., « L'investissement au point mort dans l'agroalimentaire », *Les Echos*, 3-4 avril 2015 ; RENIER R., « La guerre des prix menace la filière agroalimentaire », *Alternatives économiques*, mars 2015 ; CREDIT AGRICOLE SA, *L'Observatoire financier des entreprises agroalimentaires n°03*, novembre 2014.

loin d'être la norme pour les PME bretonnes (à peine une entreprise sur 6 concernée<sup>177</sup>).

Par ailleurs, du fait de la dématérialisation de l'économie, certaines activités de pointe sont devenues très mobiles. C'est notamment le cas dans l'informatique : les emplois détruits en Bretagne étaient souvent liés à la production de composants, tandis que ceux qui sont créés relèvent davantage de la conception de logiciels ou d'applications. Il s'agit d'emplois plus qualifiés, plus créatifs, mais aussi d'emplois nécessitant un outil de production léger et faisant appel à des compétences de plus en plus répandues (au niveau mondial). Leur ancrage sur le territoire est donc à la fois réel (car si ces emplois ont été créés en Bretagne, c'est bien parce qu'il s'y trouvait des conditions favorables), mais faible<sup>178</sup>.

Enfin, l'innovation est en Bretagne portée par une multitude d'acteurs, souvent des PME. Elle est de ce fait largement dépendante de quelques grands comptes, notamment dans les domaines du numérique, de l'automobile ou de la Défense. Le retrait de certains de ces acteurs peut alors être lourd de conséquences pour un secteur d'activité. Or, le passé a montré que des centres de recherche importants pouvaient fermer en Bretagne, malgré les performances du système de l'innovation (comme ceux de Motorola et Alcatel à Rennes).

Il n'existe pas d'étude quantitative sur les impacts de l'effort d'innovation des entreprises sur l'emploi industriel en Bretagne. Comme partout, ces impacts sont nécessairement contrastés, entre suppressions d'emplois d'un côté, création d'emplois plus qualifiés de l'autre et soutien global à la compétitivité des entreprises. Il n'est pas possible non plus de dire si la numérisation créera plus d'emplois qu'elle n'en détruira en Bretagne. En revanche, il faut souligner qu'au vu de leurs capacités industrielles, de recherche et de transfert de technologies, les acteurs bretons disposent de ressources pertinentes pour saisir les opportunités ouvertes par ce saut technologique.

### 3. Le défi de la soutenabilité de l'économie

De nombreux discours mettent désormais l'accent sur les opportunités industrielles liées au développement durable. Certains parlent même d'une nouvelle révolution industrielle, qui permettrait de réinventer l'industrie sur nos territoires. Ces discours volontaristes ne doivent toutefois pas faire oublier que la transition écologique et énergétique, comme toutes les mutations, est également porteuse de risques, y compris pour l'emploi.

---

<sup>177</sup> DELTOUR F., LE GALL S., LETHIAIS V., *Op.cit.*

<sup>178</sup> Audition de M. Jacques DE CERTAINES, co-auteur de *Secoue-toi Bretagne !*

### 3.1. Une transition indispensable, qui s'engage sans modèle économique

Face à l'épuisement des ressources naturelles, à la difficile gestion des déchets, aux pollutions et au réchauffement climatique, un découplage entre croissance économique et consommation des ressources est aujourd'hui nécessaire. Si ce défi s'adresse à l'ensemble de l'économie mondiale, l'industrie est concernée au premier chef. Elle l'est dans la mesure où une partie des activités industrielles est fortement consommatrice d'énergie et de ressources. Elle l'est aussi parce que seule l'industrie peut apporter certaines « briques » nécessaires à la transition, dans une perspective de croissance verte. L'industrie possède en effet certaines capacités d'innovation indispensables pour renouveler les objets, les modes de production, les mobilités, les matériaux ou encore les modes de distribution et de consommation.

Tout l'enjeu est de définir comment l'industrie peut s'inscrire dans une perspective de soutenabilité, et quels sont les effets de cette transition sur l'emploi industriel en France et en Bretagne.

L'industrie a commencé sa mutation, parfois pour des questions d'image, mais le plus souvent pour se conformer aux réglementations environnementales et/ou tirer profit de nouveaux marchés (les éco-activités). Diverses manifestations de ces mutations peuvent d'ores et déjà être repérées :

- développement de l'éco-conception, visant à réduire l'impact environnemental des produits ;
- affichage croissant des performances environnementales des entreprises, multiplication des labels et des garanties, développement des activités de publicité et de marketing sur cette thématique ;
- réorganisation des chaînes de production pour réduire la consommation d'énergie, valoriser les co-produits et les déchets ;
- développement d'activités liées à la protection de l'environnement, qui peuvent être curatives (traitement des déchets, dépollution des sols, etc.) ou préventives (solutions visant à rendre la production, le logement ou les mobilités moins consommateurs de ressources) ;
- un investissement dans la R&D sur ces questions.

Le Centre d'analyse stratégique note toutefois qu'à l'échelle nationale, les investissements en recherche liés à la transition restent modestes. Il ajoute que *« ce lent démarrage s'explique par la faiblesse des gains de productivité attendus des technologies vertes, dont le rendement est moindre que celui des technologies classiques (cas des énergies renouvelables ou des engrais biologiques), tandis qu'une part encore majoritaire d'entre elles reste consacrée moins à l'amélioration de la productivité des ressources (efficacité énergétique) et au changement de modèle productif (innovations radicales) qu'à*



*l'assainissement ex post des dégradations environnementales occasionnées par le processus de production.*<sup>179</sup> »

Ainsi, en l'absence de modèle économique viable, la question « comment dépasser les risques liés aux contraintes réglementaires pour faire de la transition écologique et énergétique une opportunité économique ? » reste en suspens. Difficile, alors, d'évaluer l'impact quantitatif de la transition sur l'emploi. Car comme le souligne la note du Conseil d'analyse stratégique, il s'agit d'un processus de destruction créatrice<sup>180</sup>, au même titre que la numérisation de l'économie. C'est-à-dire que certaines activités, certains emplois vont être remis en cause, tandis que d'autres apparaîtront ou se développeront. La nature et l'ampleur de ce déversement dépendra des leviers retenus pour réaliser cette transition. Car « *ce processus de transformation est mû en définitive par le « verdissement » du cadre fiscal, réglementaire et social, autrement dit par les changements dans les variables d'arbitrage des acteurs (signaux prix, réglementations normatives) et par les évolutions des préférences individuelles collectives. Il peut être accéléré ou freiné en fonction des contraintes de financement qui pèseront sur les agents publics et privés et de la vitesse d'adaptation du marché du travail.*<sup>181</sup> »

Par ailleurs, les activités industrielles liées à la transition ne sont pas à l'abri de la concurrence internationale. En cas de délocalisation, le processus de destruction créatrice ne peut avoir lieu. Dans le domaine des énergies renouvelables par exemple, les investissements supportés par les sociétés européennes profitent pour une bonne part à des entreprises asiatiques, qui proposent des produits à bas coût (photovoltaïque) et maîtrisent certains composants stratégiques (comme les terres rares, essentielles à la production des éoliennes). Ces phénomènes pénalisent la dynamique de la transition. D'une part, ils accélèrent la désindustrialisation des pays européens et limitent de ce fait leurs capacités à innover pour trouver de nouvelles solutions aux défis environnementaux. D'autre part, ils montrent que la transition n'est, dans certains cas, qu'une exportation des pollutions, les produits en question étant souvent fabriqués dans des conditions sanitaires et environnementales dégradées.

En définitive, trois conditions au moins devront être remplies pour que la transition écologique et énergétique entraîne des créations nettes d'emplois industriels sur nos territoires :

- elle doit s'accompagner de gains de productivité ;
- de nouvelles filières industrielles doivent être structurées au plus vite ;
- la solvabilité de la demande doit être assurée.

---

<sup>179</sup> JOLLY C., KLEIN T., MAREUGE C., PASSET O., LIEGEY M., « La croissance verte : quels impacts sur l'emploi et les métiers », Centre d'analyse stratégique, *La note de veille* n°164, janvier 2010.

<sup>180</sup> Ce concept a été développé par Joseph SCHUMPETER dans *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942).

<sup>181</sup> *Ibid.*

En d'autres termes, la transition doit pouvoir s'appuyer sur une logique économique. Il devient alors urgent de préciser les contours de ce modèle économique.

### 3.2. Vers une nouvelle révolution industrielle ?

Pour certains, il est désormais possible d'engager l'industrie dans une nouvelle révolution. C'est la thèse soutenue par Jeremy RIFKIN<sup>182</sup>. Pour lui, chaque révolution industrielle combine une source d'énergie et un mode privilégié de communication : charbon et imprimerie pour la première, pétrole et électricité pour la seconde. Les évolutions techniques permettraient aujourd'hui d'envisager une troisième étape, basée sur cinq piliers :

- les énergies renouvelables ;
- la production d'énergies renouvelables dans les bâtiments ;
- l'hydrogène comme solution de stockage de l'énergie intermittente ;
- l'Internet, pour réguler les flux d'échanges énergétiques entre producteurs et consommateurs ;
- les véhicules électriques.

Plusieurs territoires ont choisi de s'inscrire dans cette vision de la transition et fait appel à M. RIFKIN pour la réalisation de *Master Plan*. C'est le cas des villes de San Antonio, Utrecht et Rome ainsi que d'une région : le Nord-Pas de Calais. Dans cette dernière, la CCI et le Conseil régional ont conjointement fait appel à M. RIFKIN, autant pour sa capacité de mobilisation que pour son expertise technique. La réalisation du *Master plan* y a donné lieu à un travail participatif, qui a permis de partager les enjeux, de compléter le schéma de M. RIFKIN et de l'adapter au territoire.

Les priorités identifiées dans le *Master Plan* du Nord-pas de Calais sont :

1. Accroître l'efficacité énergétique. C'est à la fois un préalable et une exigence transversale à la démarche.
2. Ne plus consommer, à l'horizon 2050, que de l'énergie provenant de sources renouvelables. Produire 80 à 100 % de cette énergie dans la région.
3. Développer les bâtiments producteurs d'énergie.
4. Se doter de capacités de stockage de l'énergie.
5. Déployer l'internet de l'énergie.
6. Réinventer la mobilité des personnes et des biens (véhicule électrique, multimodalité, efficacité logistique).

Pour son financement, le projet s'appuie sur des dispositifs existants : Investissements d'avenir, CPER, Fonds européens, Bpifrance, ADEME, etc. Il a

---

<sup>182</sup> RIFKIN J., *La Troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, 2012.

déjà donné lieu à de nombreuses réalisations<sup>183</sup>, portées par des acteurs publics (comme l'université) ou économiques.

Une démarche comparable est actuellement menée dans la région Pays de la Loire, sous l'intitulé « *Troisième révolution industrielle et agricole* ». Là encore, il s'agit d'une dynamique initiée par la société civile. En l'occurrence, elle a été lancée par l'association 909 – interconsulaire, qui rassemble les trois chambres consulaires. Le projet est entièrement porté par les acteurs du territoire, M. RIFKIN n'étant pas intervenu directement.

Ce modèle est-il en mesure d'accélérer la transition et de provoquer une révolution industrielle ?

Malgré les réelles capacités d'entraînement de M. RIFKIN et l'importance des mobilisations qu'il a permis dans le Nord-Pas de Calais, ce schéma de développement ne résout pas le problème du modèle économique ni celui des conditions financières et réglementaires qui pourront inciter les entreprises et les territoires à se lancer dans l'aventure<sup>184</sup>.

Ensuite, comme le souligne le CESER Pays de la Loire, « *il peut être reproché à la méthode RIFKIN le défaut de sa qualité : l'absence de variété de scénarii de développement économique. Si pour les acteurs locaux ce scénario unique est gage de clarté et de lisibilité, on peut s'interroger sur l'alternative restant au territoire en cas d'échec, même partiel, dans la mise en place d'un tel projet.*<sup>185</sup> » Les travaux de prospective montrent en effet qu'il est aujourd'hui difficile de dessiner précisément les contours d'une supposée révolution industrielle. Tout dépendra en fait de l'évolution des principaux moteurs du changement : l'invention d'un nouveau modèle économique d'une part, l'appropriation des enjeux par les acteurs d'autre part<sup>186</sup>.

En conclusion, plutôt que de parler de révolution, le CESER considère que l'industrie est engagée dans une phase de transition, dont ni le rythme ni l'étendue ne sont connues et dont les premiers leviers sont :

- une réglementation de plus en plus contraignante, qui peut freiner mais aussi soutenir la compétitivité des entreprises ;
- le développement de technologies et de pratiques plus économes en ressources et en énergie (optimisation des *process*, économie circulaire) ;
- l'apparition de nouveaux modes de production (automatisation, imprimante 3D, etc.), de diffusion (dématérialisation) et de consommation (économie collaborative, économie de la fonctionnalité) ;

---

<sup>183</sup> Pour un détail des réalisations, voir : *La Troisième révolution industrielle en marche !*, octobre 2014.

<sup>184</sup> Audition de M. Claude LENGLET, chargé de mission « Troisième révolution industrielle », Région Nord-Pas de Calais ; ADAM N., « Jeremy Rifkin, La troisième révolution industrielle », *Développement durable et territoires*, vol.4 n°1, avril 2013.

<sup>185</sup> CESER PAYS DE LA LOIRE, *La Troisième révolution industrielle et agricole en pays de la Loire*, rapport présenté par J-F. BALDUCCI, 25 novembre 2014.

<sup>186</sup> Le CESER de Bretagne publiera prochainement une étude prospective pour approfondir ce point précis.

- le développement des énergies renouvelables, qui peut soutenir l'industrie (fabrication des éoliennes, panneaux photovoltaïques, méthaniseurs, hydroliennes, etc.) ou lui nuire (achat de machines à l'étranger, renchérissement du coût de l'énergie, etc.).

De cette transition, on sait également qu'elle est urgente et inéluctable, et que les entreprises et les territoires qui ne sauront pas la mener se retrouveront demain menacés. Tout l'enjeu est donc de s'y engager au bon rythme (lequel n'est évidemment pas connu à l'avance), de manière à profiter des opportunités qu'elle ouvre sans mettre en danger la compétitivité des entreprises. Enfin, le CESER rappelle que cette transition écologique et énergétique appelle un accroissement de notre capacité à comprendre, préserver et maintenir les fonctionnalités des écosystèmes<sup>187</sup>.

### 3.3. Une nécessaire mutation des emplois industriels

Si une grande incertitude règne quant au volume des emplois industriels concernés par la transition écologique et énergétique, il ne fait pas de doute que celle-ci a déjà et continuera à avoir des conséquences importantes sur la nature des emplois.

De nouveaux métiers apparaissent, par exemple dans le domaine du conseil en énergie, de la protection de la biodiversité ou de l'éco-mobilité. Ils restent toutefois rares. Pour l'essentiel, la transition passe par une évolution des emplois existants : les métiers seront les mêmes, mais les gestes, les matériaux, l'organisation du travail pourront évoluer. Dans les filières « vertes » comme dans les filières traditionnelles, la transition appellera principalement :

- un redéploiement des emplois de certaines activités vers d'autres (par exemple de la pétrochimie vers les biotechnologies) ;
- la diffusion de compétences transversales (sensibilisation aux éco-activités, à l'éco-conception, etc.) ;
- des compétences nouvelles, liées à de nouvelles normes ou à des processus productifs différents, qui ne remettent pas en cause les savoir-faire et les gestes fondamentaux.

Des transitions professionnelles auront donc lieu, que ce soit au sein d'un même secteur d'activité, ou entre les secteurs fragilisés par la transition et ceux auxquels elle bénéficiera. Ces transitions sont à envisager au cas par cas, en fonction des caractéristiques des territoires et des filières. Qu'en est-il en Bretagne ?

---

<sup>187</sup> CESER DE BRETAGNE, *Milieux côtiers, ressources marines et société*, rapporteurs : MM. Jean-Paul GUYOMARCC'H et François LE FOLL, décembre 2011.

### 3.4. Compétences et emploi : les enjeux liés à la transition en Bretagne

Dans une étude de 2009<sup>188</sup>, le CESER de Bretagne montrait que les acteurs bretons n'étaient pas particulièrement bien positionnés dans le secteur des éco-activités et identifiait plusieurs opportunités de développement, en lien avec le socle industriel de la région:

- la valorisation des co-produits de l'agroalimentaire et de la pêche ;
- les énergies marines renouvelables ;
- le véhicule propre ;
- la gestion de l'eau.

Si ces domaines étaient mis en avant pour leur capacité à créer des emplois, le CESER regrettait toutefois plusieurs insuffisances liées à l'offre de formations. Dans certains domaines, il notait une différence entre le nombre de personnes formées sur des emplois « verts » et le nombre de postes disponibles ou accessibles. Celle-ci était notamment expliquée par la préférence des entreprises pour des candidats expérimentés par rapport aux jeunes diplômés, ce qui donne une importance particulière à la formation continue. De plus, l'étude soulignait un fréquent décalage entre, d'un côté, des formations à des métiers « verts » et, de l'autre, des entreprises cherchant des salariés dotés d'une formation traditionnelle intégrant, en plus, des compétences liées au développement durable.

Depuis 2009, les acteurs régionaux ont élaboré plusieurs documents de référence (Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles, Pacte électrique, Plan véhicule vert Bretagne, etc.). Un document en particulier joue un rôle structurant en matière de transition écologique et énergétique : le Schéma régional climat-air-énergie (SRCAE). Adopté par le Conseil régional en octobre 2013 et arrêté par le Préfet en novembre, ce document engage la dynamique d'un scénario volontariste de transition vers une économie régionale bas-carbone. Il souligne que « *cette transition économique, par son ampleur, engendrera des effets significatifs sur l'ensemble des paramètres économiques, en particulier pour l'emploi. Sans douter de l'impératif d'engager la transition sans tarder, il y a nécessité de continuer à en appréhender les tenants et aboutissants pour apprécier les effets socio-économique.*<sup>189</sup> » Le CESER, qui a contribué à la réflexion sur le SRCAE, s'inscrit totalement dans cette vision : dans son avis d'octobre 2013<sup>190</sup>, il soulignait l'importance de réussir à donner une vision plus positive de cette transition, et il continue depuis lors à en explorer les enjeux et conditions de réussite au travers de ses travaux.

---

<sup>188</sup> CESER DE BRETAGNE, *Eco-activités et développement durable, des opportunités de croissance pour la Bretagne*, rapporteurs : Mme Françoise LEBOEUF et M. Claude VOUILLOT, juin 2009.

<sup>189</sup> ADEME, CONSEIL REGIONAL DE BRETAGNE, PREFET DE LA REGION BRETAGNE, *Schéma régional climat, air, énergie de Bretagne 2013-2018*, 2013.

<sup>190</sup> CESER DE BRETAGNE, *Avis sur le Schéma régional climat, air, énergie*, octobre 2013.

La SRDEII reprend ces orientations pour les appliquer à l'économie. Il s'agit d'un document de mobilisation, c'est pourquoi la transition y est appréhendée sous l'angle des opportunités, qu'il s'agisse de nouveaux marchés ou de nouveaux modèles économiques (économie circulaire).

La Stratégie donne ainsi lieu à l'accompagnement par BDI d'une filière « éco-activités ». En l'absence de grands donneurs d'ordres, la voie choisie est de favoriser les croisements et les hybridations entre les différentes compétences présentes dans la région. L'accompagnement se focalise alors sur quelques activités parmi lesquelles<sup>191</sup> :

- les réseaux intelligents. La Bretagne rassemble de nombreuses compétences en la matière, allant de la production des compteurs Linky et Gaspar (par Sagemcom et Kerlink) au développement d'outils informatiques de gestion des réseaux. L'ambition est alors de positionner la Bretagne comme l'une des régions majeures sur le marché des réseaux électriques intelligents, en développant des démonstrateurs, en finançant la recherche, en structurant la filière et en accélérant le déploiement de tels réseaux sur le territoire régional ;
- les énergies marines renouvelables. La feuille de route porte sur toutes les dimensions de ces technologies, avec l'ambition de positionner les acteurs bretons en tant que fournisseurs sur les technologies matures (éolien offshore posé, hydrolien) et en tant que futurs leaders non seulement sur la R&D, mais également sur la production industrielle d'éoliennes flottantes ;
- la méthanisation. Le but est à la fois de valoriser les coproduits de l'agriculture, de produire de l'énergie et de créer une filière industrielle (les méthaniseurs étant généralement importés d'Allemagne) ;
- les mobilités durables. La stratégie est de soutenir des solutions favorisant l'intermodalité, de développer l'usage des véhicules électriques et de moderniser la manière de concevoir des véhicules, en utilisant des outils numériques et en incorporant davantage de services.

La Stratégie prévoit en outre un soutien à la diffusion des solutions liées au développement durable dans toutes les entreprises : éco-conception, efficacité logistique, maîtrise des consommations énergétiques, économie circulaire, écologie industrielle, etc.

Par ailleurs, la Région a lancé fin 2014 un appel à projet destiné à soutenir quatre projets pilotes autour de l'économie circulaire<sup>192</sup>. Cette initiative vise en particulier à encourager :

---

<sup>191</sup> Audition de Mme Françoise RESTIF, chargée de filière Transition énergétique et de M. Alain TERPANT, directeur Numérique, énergie et matériaux à Bretagne Développement Innovation par la Section Prospective du CESER.

<sup>192</sup> CONSEIL REGIONAL DE BRETAGNE, *AMI économie circulaire*, 3 octobre 2014 ; CESER DE BRETAGNE, *Les déchets en Bretagne : vers un cercle vertueux !*, rapporteurs : MM. Philippe LE ROUX et Alain THOMAS, mars 2015.

- la prise de conscience des ressources disponibles sur un territoire et du potentiel des « *mines urbaines* » (matières ou usages non mobilisés à ce jour) ;
- le développement de « *boucles* » vertueuses en termes d'utilisation des matières ;
- l'évolution des modèles économiques, mais aussi des modèles d'aménagement de l'espace urbain ;
- les approches multi-acteurs locales, les gouvernances collaboratives.

Du point de vue des entreprises qui font évoluer leurs modes de production, leurs produits, ou qui se positionnent sur les marchés liés aux éco-activités<sup>193</sup>, les principaux blocages identifiés restent néanmoins toujours les mêmes, à savoir : la complexité des techniques, des organisations, des comportements et des usages ; la solvabilité de la demande et enfin l'inadaptation de certaines réglementations, qui freinent l'innovation.

Dans ces conditions, il reste très difficile d'évaluer l'impact de la transition sur l'emploi industriel en Bretagne, sachant que son ampleur dépendra de la réussite des stratégies mises en place, de la mobilisation des acteurs et des solutions trouvées (ou non) pour lever les obstacles.

L'exemple de l'automobile permet d'ores et déjà de mieux comprendre dans quelle mesure les emplois industriels pourront être concernés. La première question est : la transition va-t-elle créer ou supprimer des emplois dans l'industrie automobile ? Une étude de l'ADEME<sup>194</sup> montre que dans le cadre de la transition énergétique, l'emploi industriel pourrait connaître des évolutions positives au niveau national. Cela se vérifierait dans presque tous les secteurs exceptés les centrales thermiques et nucléaires, les combustibles fossiles... et l'automobile. Ce secteur, qui est un des piliers de l'industrie en Bretagne apparaît ainsi comme particulièrement exposé. Les scénarios prospectifs élaborés par le CODESPAR dans un rapport sur les impacts du passage à une filière de mobilité décarbonée<sup>195</sup> permettent de préciser les possibles évolutions de cette transition sur les emplois en Bretagne :

- une évolution des métiers liés à la conception des véhicules et des composants. Celle-ci aura peu d'impact en Bretagne, ou ces emplois sont relativement peu présents ;
- une diminution probable du nombre d'emplois chez PSA et ses sous-traitants, partiellement compensée par des créations chez de nouveaux

---

<sup>193</sup> Audition de Mmes Béatrice FELTMANN, directrice du cluster Eco-origin et Natacha BLANC-MARTEAU, Présidente du club Bretagne éco-entreprises par la Section prospective du CESER.

<sup>194</sup> CALLONEC G., LANDA G., MAILLET P., REYNES F., *L'évaluation macroéconomique des visions énergétiques 2030 – 2050 de l'ADEME*, octobre 2013.

<sup>195</sup> CONSEIL DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL DU PAYS ET DE L'AGGLOMERATION DE RENNES, « Quel avenir pour la filière de mobilité décarbonnée ? », *Note de prospective* n°1, juin 2011 ; « Mobilité décarbonnée : quels impacts pour les emplois et les compétences ? », *Note de prospective* n°2, novembre 2011 ; « Emplois et compétences de la mobilité décarbonnée : diagnostic et préconisations », *Note* n°3, avril 2012.

acteurs de la filière (comme le groupe Bolloré, qui a inauguré début 2015 un nouveau site dans le Finistère pour l'assemblage d'un mini-tramway. L'entreprise renforce également son autre site Quimerois pour fabriquer les supercondensateurs nécessaires à ce véhicule. Les métiers créés ne sont pas tout à fait de la même nature que ceux supprimés chez PSA, car davantage tournés vers l'électronique ou les matériaux composites) ;

- une baisse des emplois dédiés à la maintenance et à la vente d'automobiles ;
- un maintien du volume des emplois liés à la logistique, qui s'accompagnera d'un élargissement des compétences des chauffeurs-livreurs, et de l'essor des métiers liés au pilotage des systèmes d'information ;
- de possibles créations d'emplois pour les activités de recyclage des véhicules ainsi que pour la construction et le déploiement des infrastructures de recharge. Ces emplois devront être créés pour développer les mobilités durables, mais le seront-ils en Bretagne ? Tout dépendra de la dynamique des acteurs ;
- des créations d'emplois dans les TIC, pour accompagner les nouveaux usages du numérique en lien avec la mobilité (covoiturage, autopartage, services numérique liés aux transports en commun, systèmes de communication embarqués, etc.). Les compétences présentes permettent clairement d'envisager un développement de ces activités en Bretagne

En définitive, la transition de la filière automobile à une filière de mobilité décarbonée, si elle a lieu, passera bel et bien par un processus de destruction créatrice, avec des suppressions d'emploi dans la production de véhicules, en partie compensées par des créations. Il ne s'agira pas tant de métiers nouveaux que de l'évolution des compétences de métiers déjà existants, tirée notamment par le croisement entre les métiers liés à la mobilité et le numérique.

Un diagnostic de ce type pourrait être réalisé pour chacun des socles de l'industrie régionale. Ce n'est toutefois pas le but de cette étude, qui cherche avant tout à mettre en lumière les grandes tendances. Nous nous contenterons donc d'en conclure que la transition écologique et énergétique constitue bel et bien un défi pour l'industrie, dans la mesure où elle ouvre de nouvelles perspectives tout en remettant en cause ses modes de production et ses modèles économiques. Comme les nouveaux modèles économiques n'ont pas encore été inventés, elle se fait relativement lentement et il semble donc exagéré de parler d'une nouvelle révolution industrielle. En revanche, la transition se traduit d'ores et déjà par des évolutions significatives, mais aussi par des menaces sur l'emploi industriel. C'est pourquoi il est nécessaire d'intégrer la dimension économique dans toutes les réflexions sur cette transition, de manière à ce que les entreprises puissent saisir des opportunités qu'elle représente, au bénéfice de l'emploi industriel sur nos territoires.



A l'image des activités industrielles, les emplois de ce secteur ont connu de nombreuses mutations, qui portent sur les métiers autant que sur les conditions de travail. Le plus significatif dans ces mutations, ce ne sont toutefois pas les conséquences qu'elles ont produites à ce jour, mais plutôt le fait qu'elles apparaissent désormais comme une donnée intrinsèque de l'emploi industriel. Celui-ci ne cessera pas d'évoluer au cours des années à venir, et les salariés comme les entreprises devront composer avec cette incertitude.

En tout état de cause, innovation, internationalisation et transition écologique sont trois leviers incontournables pour maintenir durablement des activités, et donc des emplois industriels en Bretagne. A ces logiques, il faut ajouter les enjeux liés au financement des entreprises, à la diversification de leurs activités et à la croissance des PME. Ces différentes dynamiques s'additionnant et se complétant, il faut les soutenir toutes pour assurer l'avenir de l'industrie en Bretagne.

Il faut aussi rappeler que la région possède des atouts, et qu'une transition réussie, permettant le maintien d'une industrie forte en Bretagne, est tout à fait envisageable.

Pour autant, il convient de ne pas oublier que ces mutations ne se produiront pas sans heurts, et qu'elles auront des effets négatifs sur l'emploi en général (dans le pire des cas) et sur certains salariés de l'industrie (à coup sur). Les acteurs des territoires auront donc à gérer des transitions professionnelles. De ce point de vue, la transition vers de nouveaux modes de développement industriel ne peut être vue simplement comme un enjeu technico-économique. Car il s'agit bien d'un défi aux multiples dimensions, auquel il convient d'apporter des réponses collectives.

## Chapitre 6

Les défis auxquels est confrontée  
l'industrie sont des défis collectifs



La durabilité de l'emploi industriel est largement liée à l'innovation, l'internationalisation et la montée en gamme. Ce constat, aussi juste soit-il, apparaît également désincarné. Il convient donc de le compléter en répondant à la question suivante : quels acteurs sont susceptibles de peser sur ces évolutions et, plus généralement, de favoriser la durabilité de l'emploi industriel en Bretagne ?

Spontanément, le réflexe est de se tourner vers les acteurs de niveau national et européen, qui disposent de nombreux leviers : politiques économiques, fiscales, sociales, de formation, etc. Le but de cette étude n'est toutefois pas de faire des préconisations de niveau national, mais bien de proposer des analyses concernant la Bretagne.

Les travaux passés du CESER ont d'ailleurs montré que les acteurs régionaux peuvent mobiliser ou inventer de multiples solutions pour agir en faveur d'une meilleure anticipation des mutations économiques<sup>196</sup>, ou encore pour conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours<sup>197</sup>.

Dirigeants, salariés, organismes de formation, pouvoirs publics réseaux, consommateurs... Les acteurs en question sont nombreux, à tel point qu'il ne sera pas possible de les énumérer tous ici. Leur multiplicité prouve en tous cas que les défis auxquels est confrontée l'industrie sont plus que jamais des défis collectifs. Le langage utilisé en porte les traces : on parle de « *chasser en meute à l'international* », de « *fertilisation croisée* », « *d'écosystème* », d'« *alliances* » ou de « *recherche collaborative* »... autant d'expressions qui renvoient à l'intervention plus ou moins organisée d'acteurs variés.

Le but de ce chapitre n'est donc pas tant de lister les acteurs concernés par la durabilité de l'emploi industriel que d'examiner dans quelle mesure cette notion implique de réfléchir en termes d'action coordonnée ou conjointe.

Ainsi, la nécessité d'être réactif et innovant met au défi l'organisation des entreprises et appelle d'ailleurs à (mieux) penser l'entreprise comme un collectif (1). *A contrario*, l'atomisation des PME et le faible nombre d'ETI constituent des menaces pour l'ancrage des activités industrielles en Bretagne (2). Par ailleurs, la question des compétences est peut-être celle qui engage le plus grand nombre d'acteurs, qu'on l'aborde sous l'angle de l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins des entreprises ou du point de vue de l'employabilité (3). Autre dimension collective de la question : l'emploi industriel ne saurait être durable si l'industrie est invisible, peu désirée, voir rejetée par une partie de la société (4). Pour finir, il convient d'intégrer les territoires à la réflexion, car c'est à l'échelle

<sup>196</sup> CESER DE BRETAGNE, *Faire face aux mutations d'activité et aux restructurations d'entreprises par une anticipation et une adaptation porteuses d'activités et d'emplois en Bretagne*, rapporteurs : Mme Anne SAGLIO, MM. Jean HAMON et Alain LE MENN, janvier 2013.

<sup>197</sup> CESER DE BRETAGNE, *Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne*, rapporteurs : MM. Patrick CARE, Alain LE MENN et Mme Anne SAGLIO, septembre 2007.

du territoire que se croisent les multiples dynamiques dont dépend l'ancrage des activités industrielles (5).

## 1. Allier réactivité, innovation et qualité : un défi pour l'organisation des entreprises

Le développement des entreprises industrielles passe par la montée en gamme et l'innovation. Face à ce constat désormais bien établi, il revient à chaque entreprise de définir et mettre en œuvre ses propres réponses. Cette étude n'a pas vocation à entrer sur ce terrain. Pour autant, le CESER juge important de mettre en lumière l'une des caractéristiques majeures de ces enjeux : ils sont de plus en plus collectifs.

### 1.1. Des processus d'innovation qui débordent l'entreprise

Nombre d'entreprises plus intérêt, ni même la possibilité, d'innover seules. D'une part, les coûts de l'innovation sont de plus en plus élevés et les retours sur investissements plus incertains du fait de l'accélération des changements technologiques. D'autre part, l'innovation résulte du croisement entre des approches, des métiers, des disciplines qui ne sont pas nécessairement réunis dans une entreprise donnée.

Ce contexte permet de mieux comprendre le succès de la notion d'innovation ouverte, qui insiste sur l'importance d'un système de l'innovation. Le principe est simple : il s'agit d'ouvrir davantage les entreprises à leur environnement et d'ouvrir les modes de fonctionnement internes de manière à tirer profit de toutes les sources d'innovation possibles. La mise en commun (des informations, des outils, des savoir-faire, des données, etc.) est au cœur de cette notion, dont les principales mises en œuvre passent par :

- la création de plateformes au travers desquelles une entreprise met à disposition des données (*open data*) pour encourager la création de services complémentaires à son offre. Ce faisant, l'entreprise qui a créé la plateforme reconnaît qu'elle n'est pas capable de développer l'intégralité des solutions pour ses clients mais s'arrange pour tirer profit des réponses qui peuvent être imaginées par d'autres. Ainsi, la valeur des *smartphones* serait quasiment nulle s'ils n'étaient accompagnés d'applications développées par des milliers d'entreprises à travers le monde ;
- l'utilisation des données ou des suggestions des clients pour améliorer ou faire évoluer les offres et les produits ;
- le soutien à des pépinières, incubateurs ou accélérateurs par de grandes entreprises (Orange, Renault, etc.). Le but est alors, pour les grandes entreprises, de favoriser la créativité et la prise de risque par des *start-up*, de manière à repérer précocement, faire émerger et éventuellement s'approprier des innovations qui leur semblent pertinentes ;

- le lancement de concours financés par des entreprises industrielles et destinés à repérer et primer des projets prometteurs ;
- la création, au sein de grandes entreprises, de lab fab<sup>198</sup> ou de divisions fonctionnant comme des *start-up*, permettant à leurs salariés d'innover assez librement en lien (ou non) avec des acteurs extérieurs. L'idée est de soutenir la créativité des salariés en sortant des modes de fonctionnement habituels, jugés trop lourds pour suivre le rythme de l'innovation ;
- le financement de *start-up* par des fonds liés à de grandes entreprises (dans les télécoms par exemple : Orange Venture, Bouygues Télécom Initiative, SFR Développement, Kim aventures, etc.) ;
- des projets de R&D collaboratifs, impliquant des grandes entreprises, des PME et des laboratoires de recherche.

En Bretagne, ces démarches restent toutefois largement portées par des acteurs publics ou associatifs.

Dans une perspective d'innovation ouverte, l'enjeu pour les entreprises est moins d'inventer ou d'être propriétaire d'un produit ou d'un procédé que de trouver le moyen de l'exploiter au mieux sur un marché. En clair, l'entreprise la plus performante n'est pas tant celle qui invente les produits ou services les plus en pointe que celle qui sait susciter et combiner au mieux des idées innovantes pour en tirer un profit.

Au-delà de la stratégie de chaque entreprise, il n'est donc plus possible d'envisager l'innovation sans s'intéresser aux interfaces entre les différents acteurs qui y concourent.

Or, il apparaît que le fonctionnement de ces interfaces est loin d'être optimal :

- l'accompagnement public de la R&D est significatif, mais il reste largement centré sur les phases amont. Il faut toutefois signaler que d'importants efforts sont réalisés depuis quelques années pour inverser cette tendance<sup>199</sup> ;
- des stratégies trop souvent centrées sur la structuration de filières, alors que l'innovation, y compris l'innovation de rupture, provient bien souvent du croisement entre elles ;
- des relations entre grands groupes et PME qui restent difficiles<sup>200</sup>.

La capacité d'innovation de l'industrie apparaît alors comme un enjeu collectif, qui renvoie au lien entre les entreprises et questionne les politiques publiques. Le nouveau référentiel sur l'innovation de Bpifrance s'ouvre d'ailleurs sur ces mots de Carlos VERKAEREN, Président du groupe Poulit : « *nous avons besoin*

---

<sup>198</sup> Un lab fab (contraction de « laboratoire de fabrication ») est un lieu plus ou moins ouvert, dans lequel sont mis à disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateurs. De par son caractère ouvert, le lab fab est autant un lieu de conception et de production d'objets qu'un lieu de rencontre et d'innovation collaborative.

<sup>199</sup> CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE, *Débrider l'innovation : enjeux pour les entreprises et l'emploi, défi pour les politiques publiques*, novembre 2014.

<sup>200</sup> Audition de M. Vincent CHAMARET, Directeur général de Bretagne commerce international.

*d'un changement culturel majeur afin que l'innovation puisse prendre une place décisive dans l'économie de notre pays. Il faut apprendre à oser, à accepter le risque, l'expérimentation, la créativité. Comprendre que l'innovation emprunte souvent des chemins de traverse, qu'elle n'arrive jamais là où on l'attend, qu'il faut multiplier les initiatives. Faire de l'innovation l'affaire de tous, de l'école au doctorat et de l'ouvrier au cadre supérieur, de la fonction publique à l'entreprise privée, est un défi structurant de l'économie française. Je veux insister sur le rôle central de l'entreprise dans ce changement de paradigme.<sup>201</sup> »*

## 1.2. Penser l'entreprise comme un collectif, enjeu de performance

Collectif, le défi de l'innovation ne l'est donc pas uniquement à l'échelle des systèmes, mais aussi au sein de chaque entreprise. Il convient donc de s'interroger sur la manière dont les entreprises peuvent la favoriser.

Les processus permettant de susciter l'innovation sont longtemps restés impensés dans la science économique. Cela est particulièrement vrai en France, pays qui privilégie traditionnellement l'innovation technologique et la figure de l'ingénieur. Dans ce contexte, l'innovation a longtemps semblé pouvoir être résumée à la création d'unités de R&D.

La compréhension des processus d'innovation a toutefois progressé. En s'appuyant sur ces analyses, mais aussi souvent sur l'expérience empirique des managers, certaines entreprises ont ainsi défini des modes d'organisation dans lesquels tout est pensé pour favoriser l'innovation, que ce soit dans des structures dédiées ou à l'échelle de l'entreprise toute entière. Deux exemples permettent d'illustrer ces deux approches. Ainsi, Safran a ouvert en région parisienne un lab fab destiné à inventer de nouveaux services qui pourront être proposés par l'entreprise. De l'organisation du travail au profil des salariés, des locaux aux outils, tout a été pensé pour favoriser la créativité et l'expérimentation<sup>202</sup>. De son côté, l'entreprise étasunienne Gore a choisi de fonctionner sur un mode « libéré ». Tous les salariés y disposent de grandes marges de manœuvre, notamment pour choisir les projets sur lesquels ils souhaitent travailler et les méthodes à mettre en œuvre pour les réaliser. Cette autonomie a permis à la société de se diversifier tous azimuts, en développant des produits innovants dans des domaines extrêmement variés, à partir des propositions de ses salariés<sup>203</sup>.

De manière générale, les métiers de la R&D ont tendance à s'ouvrir à l'ensemble de l'entreprise, et le directeur de la R&D à devenir un chef de projet, à l'écoute

---

<sup>201</sup> BPIFRANCE, *Innovation nouvelle génération*, janvier 2015.

<sup>202</sup> JAMES O., « Un fablab pour réinventer les services, *L'Usine nouvelle* n°3415, mars 2015 »

<sup>203</sup> GETZ I. & CARNEY B., *Liberté et Cie*, 2013.

des enjeux opérationnels ou financiers et chargé d'exploiter le potentiel de tous les salariés en interne<sup>204</sup>.

Plus que jamais, l'entreprise doit donc être analysée comme un collectif<sup>205</sup>. Or, l'entreprise reste un « *point aveugle du savoir* », selon le titre d'un récent colloque. D'abord, les modes de management et de gestion restent peu démocratiques en France (par comparaison avec les pays anglo-saxons ou l'Allemagne). D'autre, part, l'entreprise est un objet d'étude pour de nombreuses disciplines... qui ne communiquent pas suffisamment entre elles pour permettre d'offrir une vision complète de la réalité des entreprises<sup>206</sup>. Les Français ont d'ailleurs souvent une vision simplificatrice de l'entreprise, largement focalisée sur les groupes du CAC 40 et ignorante de la diversité des formes juridiques ainsi que des modes de fonctionnement<sup>207</sup>.

Il n'existe donc pas en France de vision partagée de l'entreprise, des relations au travail ni du management. Il n'est alors pas surprenant de constater que les salariés français se distinguent par une certaine défiance vis-à-vis de leur entreprise<sup>208</sup>. La réciproque est probablement tout aussi vraie : certains dirigeants ont encore du mal à accorder à leurs salariés la confiance et les marges de manœuvre qu'ils réclament aux pouvoirs publics<sup>209</sup>.

L'engagement des salariés et plus généralement la qualité de vie au travail sont pourtant des leviers peu coûteux de compétitivité. Car « *de nombreux rapports soulignent le lien entre qualité de vie au travail et performance de l'entreprise. Celui-ci semble être d'une double nature. D'une part, la qualité de vie au travail apparaît pleinement comme un levier de compétitivité pour les entreprises. D'autre part, la performance est un signe et une condition de la santé des salariés. La qualité de vie au travail n'est donc ni un frein à la compétitivité, ni une contrepartie consentie aux employés en échange d'une amélioration de la productivité. Elle permet de limiter les coûts du stress et de mobiliser pleinement le potentiel des employés. Ce dernier aspect est malheureusement trop souvent négligé par les dirigeants d'entreprise.* »<sup>210</sup>

De multiples réponses sont expérimentées, qui concernent la rémunération (actionnariat salarié, primes, etc.), la structure des entreprises (sociétés coopératives, incitations à créer des *start up*, etc.), ou encore l'organisation du travail (entreprise libérée, management participatif, etc.). Le plus souvent, les

<sup>204</sup> ERNST&YOUNG, LINKEDIN, *La révolution des métiers. Nouveaux métiers, nouvelles compétences : quels enjeux pour l'entreprise ?*, 2014.

<sup>205</sup> HATCHUEL A, SEGRESTIN B, *Refonder l'entreprise*, 2012.

<sup>206</sup> ROGER B., SEGRESTIN B., VERNAC S., *L'entreprise, point aveugle du savoir*, 2014.

<sup>207</sup> CONSEIL ECONOMIQUE ? SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL, *Performance et gouvernance de l'entreprise*, Rapporteur : Mme Amélie RAFAELI, mai 2013.

<sup>208</sup> GALLUP, *State of the global workplace*, 2013.

<sup>209</sup> Audition de M. Xavier MEDARD, dirigeant de la société Sens&Co.

<sup>210</sup> LA FABRIQUE DE L'INDUSTRIE, *L'engagement des travailleurs, un levier prometteur – qualité de vie au travail et lean*, document exploratoire, décembre 2014.



entreprises qui parviennent à renforcer l'engagement de leurs salariés le font de manière empirique, loin de toute méthode prédéfinie. Il semble néanmoins exister un point commun à ces différentes réponses : elles visent à redonner du sens au travail, ce qui correspond à une demande de nombreux salariés et passe toujours par un engagement résolu des dirigeants<sup>211</sup>.

Le livre d'Isaac GETZ et Brian CARNEY montre que le simple fait de modifier leurs modes de gouvernance pour laisser davantage de marges de manœuvre aux salariés permet à de nombreuses entreprises d'innover davantage et de se diversifier (exemple de Gore) d'assurer une qualité optimale, tant pour les produits que pour le service après-vente (exemple de FAVI, sous-traitant automobile) ou encore de faire face à des difficultés conjoncturelles pour rebondir (exemple d'Harley Davidson). Leur analyse révèle aussi que ces modes de management se prêtent aussi bien à l'industrie qu'aux services et aux grandes entreprises comme aux petites. En Bretagne, plusieurs exemples inspirés de cette approche de « *l'entreprise libérée* » peuvent être cités, comme le Groupe Poult (biscuiterie), AMI (tôlerie), Bretagne Ateliers (prestataire de services industriels), Digitaleo (marketing numérique), etc<sup>212</sup>.

Ces approches ont longtemps pu paraître marginales. Dans un contexte marqué par la numérisation, par le besoin d'innovation et de réactivité, ainsi que par de nouvelles attentes vis-à-vis du travail (et notamment celles qui relèvent de la « *culture Y* »), elles suscitent désormais un intérêt marqué, et commencent à être promues tant par des associations de dirigeants<sup>213</sup> que par des acteurs publics<sup>214</sup>.

Si le choix d'un mode de gouvernance est du ressort des dirigeants de l'entreprise, les pouvoirs publics peuvent diffuser et valoriser les bonnes pratiques, voire même les soutenir activement. La Région Pays de la Loire a ainsi mis en place un fonds régional destiné à soutenir les PME ayant décidé de se lancer dans une démarche de responsabilité sociale (RSE). La Région subventionne ainsi le recours à un conseil externe pour la mise en place de ces démarches dans l'entreprise<sup>215</sup>.

En définitive, la gouvernance des entreprises, enjeu collectif qui concerne toutes les parties prenantes (clients, propriétaires, salariés et environnement) apparaît comme une clé de la durabilité de l'emploi industriel à double titre :

- en tant que déterminant des capacités d'innovation et de la performance, et donc de la viabilité de entreprises ;

---

<sup>211</sup> Audition de M. Xavier MEDART, dirigeant de la société Sens&Co ; GETZ I. & CARNEY B., *op. cit.*

<sup>212</sup> Audition de M. Xavier MEDART, dirigeant de la société Sens&Co, BRETAGNE DEVELOPPEMENT INNOVATION, *Paré à innover*, juin 2014.

<sup>213</sup> CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES, *Osons diriger notre entreprise autrement*.

<sup>214</sup> BPIFRANCE, *Innovation nouvelle génération*, janvier 2015 ; BRETAGNE DEVELOPPEMENT INNOVATION, *Paré à innover*, juin 2014.

<sup>215</sup> [http://www.paysdelaloire.fr/no\\_cache/actualites/actu-detaillee/n/fonds-regional-daide-au-conseil-pour-la-responsabilite-des-entreprises-frac-rse/](http://www.paysdelaloire.fr/no_cache/actualites/actu-detaillee/n/fonds-regional-daide-au-conseil-pour-la-responsabilite-des-entreprises-frac-rse/)

- en tant que composante de la qualité de l'emploi.

## 2. L'atomisation des PME, source de fragilité

Si l'on raisonne en catégorie d'entreprises, c'est dans les ETI que l'emploi résiste le mieux, en Bretagne<sup>216</sup> comme au niveau national<sup>217</sup>. Suite à la crise, les ETI se sont très rapidement remises à créer plus d'emplois qu'elles n'en supprimaient, ce qui n'a pas été le cas des grandes entreprises : très internationalisées, elles ont tendance à réorienter leurs stratégies vers des marchés en croissance plutôt qu'à rechercher des moyens de rebondir en France<sup>218</sup>. De leur côté, les PME recommencent tout juste à créer plus d'emplois qu'elles n'en détruisent (à fin 2014, et pour la première fois depuis mi-2012). De manière générale, les perspectives de créations d'emplois des PME et des ETI s'améliorent avec la taille de l'entreprise. De plus, elles sont d'autant plus positives que l'entreprise innove et exporte, deux stratégies que les ETI sont particulièrement bien placées pour mener<sup>219</sup>.

La situation des ETI comme celle des PME reste toutefois fragile. D'abord, la rentabilité et le taux de marge restent médiocres dans les PME<sup>220</sup>, qui ont donc réduit leurs investissements au cours des dernières années. En parallèle, le rythme des créations d'emplois dans les ETI semble s'essouffler<sup>221</sup>.

Plusieurs explications peuvent être avancées :

- de faibles perspectives de développement ;
- une compétitivité dégradée (*voir chapitre 1*) ;
- des contraintes administratives, réglementaires ou fiscales plus lourdes à supporter pour les petites que pour les grandes entreprises. Ainsi, les seuils sociaux sont souvent évoqués comme un frein, ne serait-ce que psychologique, à la croissance des entreprises. Autre exemple : le taux réel d'imposition des entreprises a tendance à diminuer à mesure que leur taille augmente, du fait de l'optimisation fiscale pratiquée par les plus grandes.

Le développement d'emplois industriels durables en Bretagne appelle donc des stratégies de développement des PME et des ETI.

<sup>216</sup> CCI BRETAGNE, « Les Entreprises de taille intermédiaire : caractéristiques et performances », *Repères économiques Bretagne*, avril 2013.

<sup>217</sup> KINDERMANS M., « Les ETI ont créé plus de 90.000 emplois nets depuis 2009, mais leur dynamisme s'essouffle », *Les Echos*, 8 janvier 2015.

<sup>218</sup> ASMEP-ETI, TRENDEO, *L'Emploi et l'investissement des ETI dans la crise 2009-2013*, 2014.

<sup>219</sup> BPIFRANCE, *PME, 5<sup>e</sup> enquête de conjoncture*, juillet 2014.

<sup>220</sup> *Ibid.*

<sup>221</sup> KINDERMANS M., *op. cit.*

Il appartient aux dirigeants de chaque entreprise de définir quelles orientations lui semblent le plus indiquées pour cela : stratégies d'expansion, de consolidation ou de recentrage, de redéploiement, etc. Après examen de réponses trouvées par des PME et ETI manufacturières, Bpifrance identifie ainsi « *trois axes de reconquête* » : l'internationalisation, l'innovation et les alliances.<sup>222</sup>

A ces difficultés s'ajoutent le manque de solidarité des grandes entreprises vis-à-vis des plus petites et la faible cohésion des filières. Il ne faut pas exagérer la dépendance des entreprises à de grands donneurs d'ordres (selon Bpifrance, les PME et ETI multi-filières sont bien plus nombreuses que les entreprises mono-filières dans le champ de l'industrie manufacturière<sup>223</sup>). En revanche, force est de constater que les PME et ETI françaises ne bénéficient pas autant que leurs concurrentes de l'effet d'entraînement des grands groupes. Ainsi que le soulignait le rapport Gallois, « *les filières, sauf exceptions, ne fonctionnent pas comme telles : les relations entre les grands donneurs d'ordres, leurs fournisseurs et les sous-traitants sont souvent dégradées, en tous cas insuffisamment explicitées et organisées ; elles n'identifient pas les intérêts communs.* »<sup>224</sup>

Ces constats, qui concernent l'économie dans son ensemble, s'appliquent aussi et avant tout à l'industrie, secteur dans lequel la structure du tissu économique français a bien été identifiée comme une source de difficultés face à la concurrence internationale<sup>225</sup>.

La fragilité du tissu de PME/ETI étant structurelle et multifactorielle, les stratégies individuelles, ni même les alliances ne peuvent toutefois suffire à la compenser.

L'industrie de la Défense constitue un bon exemple. Historiquement bien implantée en Bretagne, cette industrie concerne environ 400 entreprises de l'industrie navale, des télécoms, de l'aéronautique, des services informatiques, etc., regroupés autour de quelques grands donneurs d'ordres (DCNS, Thalès et Safran). Il faut ajouter à cette liste de grandes écoles, des laboratoires et des centres de recherche plus ou moins spécialisés dans ce domaine. Au final, les compétences des acteurs de l'industrie de la Défense sont aussi pointues que diverses... mais elles sont également fragiles. D'un côté, les sous-traitants très spécialisés sont fortement dépendants de quelques donneurs d'ordres. A l'inverse, d'autres entreprises travaillent pour plusieurs filières. Leur positionnement dans l'industrie de la Défense n'est donc pas toujours au cœur de leur stratégie. Si l'on considère que l'ancrage de cette filière en Bretagne tient

---

<sup>222</sup> BPIFRANCE, *PME et ETI manufacturières. Stratégies de rebond face à la crise*, octobre 2014.

<sup>223</sup> BPIFRANCE, *PME et ETI manufacturières. Stratégies de rebond face à la crise*, octobre 2014.

<sup>224</sup> GALLOIS L. (dir), « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », *Rapport au Premier ministre*, novembre 2012.

<sup>225</sup> *Ibid.*

surtout à l'articulation entre ces multiples compétences, alors il faut également reconnaître sa vulnérabilité. Il peut suffire qu'un ou plusieurs donneurs d'ordres redéploie sa stratégie pour que la filière soit largement désorganisée. Des compétences, des savoir-faire, des synergies seraient alors perdus. Le Ministère de la Défense semble avoir fait le constat de cette faiblesse – avec tout ce que cela implique pour l'indépendance stratégique de la Nation – et chercher donc à renforcer la filière *via* de nouvelles règles d'achat plus favorables aux PME et ETI (Pacte PME Défense, dispositif RAPID, etc.) ainsi que par un soutien conséquent à la R&D, notamment sur la cybersécurité. La Bretagne profite largement de ces réorientations, puisque la DGA de Bruz joue un rôle pivot dans la structuration du système de la cybersécurité. Le Ministère de la Défense et la Région ont ainsi créé fin 2014 le Pôle d'excellence cyber, auquel sont associés des acteurs civils et militaires (enseignement supérieur et recherche et acteurs économiques). En parallèle, des acteurs privés se mobilisent pour tirer parti de ces perspectives, ce qui se traduit, entre autres, par la création d'un cluster (EDEN Défense).

Cet exemple est évidemment singulier, dans la mesure où la filière Défense est plus administrée que d'autres filières. Il a cependant la vertu de rappeler qu'un tissu de PME et ETI aux compétences complémentaires est un atout crucial, mais pas une condition suffisante pour l'ancrage durable d'une filière industrielle sur un territoire. Cet enseignement peut-être extrapolé à d'autres filières, comme celle des énergies marines par exemple. De nombreuses entreprises bretonnes se positionnent comme sous-traitantes des entreprises ayant remporté les premiers appels d'offres, mais il s'agit de marchés ponctuels. *Quid* de la pérennité de ces activités une fois ces chantiers terminés si jamais ces entreprises ne parvenaient pas à s'organiser entre elles, de manière à être en mesure de construire une offre relativement indépendante de celle de leurs premiers donneurs d'ordres ?

La capacité de l'industrie à créer des emplois durables dépend donc en partie de la capacité des acteurs publics à :

- repérer et apporter des réponses aux difficultés de financement des PME et ETI (ce travail est en cours, Bpifrance est d'ailleurs le premier acteur du financement des PME<sup>226</sup>) ;
- lever les freins à leur croissance ;
- respecter et faire respecter les délais de paiement ;
- renouveler les liens entre grands groupes et PME ;
- renforcer le tissu de PME-ETI, impulser ou soutenir des dynamiques collectives.

Pour que de telles mesures portent leurs fruits, une mobilisation coordonnée des acteurs économiques au sens large est nécessaire.

<sup>226</sup> PME FINANCE, CM ECONOMICS, *Le financement des PME en 2014 : quelles conditions pour la reprise ?*, janvier 2014.

### 3. Faire évoluer et reconnaître les compétences : des enjeux qui dépassent l'entreprise

L'évolution des compétences est devenue un enjeu majeur, pour deux raisons au moins :

- la globalisation de l'économie, l'accélération du progrès technique et les préoccupations environnementales conduisent à leur obsolescence rapide. Sans adaptation des compétences de leurs salariés, les entreprises ne pourront pas rester compétitives ;
- dans un contexte de mutations, les salariés doivent être outillés pour rebondir en cas de disparition de leur métier ou de leur emploi. Cette capacité de rebond dépend de leur employabilité, elle-même étroitement liée à l'acquisition et à la reconnaissance de compétences.

Ainsi, du point de vue des entreprises comme de celui des salariés, l'emploi durable ne peut plus être défini de manière statique. Il y a donc un changement culturel à opérer : l'enjeu n'est plus la capacité à exercer durablement un métier donné dans une entreprise donnée, mais bien celle à exercer durablement une activité professionnelle, fut-ce au prix de mobilités et de changements de métier et de statut. Or, le système actuel de formation ne répond pas à ces exigences.

#### 3.1. Anticiper les besoins et adapter les formations : un enjeu de compétitivité

D'une part, la difficulté à accéder à certaines compétences reste un frein au développement des entreprises. Interrogés en 2010 sur les obstacles pouvant les empêcher d'allonger la durée d'utilisation des équipements, 58 % des chefs d'entreprises manufacturières citaient l'absence de personnel qualifié et les réticences du personnel, ce qui en faisait le premier facteur explicatif<sup>227</sup>. De même, 10 des 20 métiers pour lesquels les recrutements jugés difficiles sont les plus fréquents relèvent de l'industrie<sup>228</sup> :

- ouvriers qualifiés du travail artisanal du textile et du cuir (taux de projets de recrutement jugés difficiles : 78 %) ;
- régleurs qualifiés d'équipements de fabrication (74,8 %) ;
- chaudronniers, tôliers, traceurs, serruriers, métalliers, forgerons (74,5 %) ;
- ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal (72,5 %) ;
- ouvriers qualifiés de l'impression et du façonnage des industries graphiques (69 %) ;
- ouvriers qualifiés du travail du bois et de l'ameublement (68,6 %) ;

---

<sup>227</sup> ROUVREAU B., SABATIER E., « Le retour à la normale de la durée d'utilisation des équipements dans l'industrie manufacturière en 2010 », *Bulletin de la Banque de France* n°183, 1<sup>er</sup> trimestre 2011.

<sup>228</sup> Nb : ces chiffres reposent sur des estimations. Source : CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, *Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*, septembre 2013.

- dessinateurs en mécanique et travail des métaux (68,2 %) ;
- dessinateurs en électricité et en électronique (67,9 %) ;
- ingénieurs et cadres d'études, R&D en informatique, chefs de projets informatiques (67,2 %) ;
- agents de maîtrise et assimilés en fabrication mécanique (66,9 %).

Ces éléments mettent en lumière des difficultés spécifiques à l'industrie, qui peuvent être lourdes de conséquences. Bien qu'elles conduisent rarement à des abandons de recrutement<sup>229</sup>, ces difficultés peuvent ralentir les projets industriels ou freiner l'adaptation ou le développement des entreprises. D'après une étude récente, les chefs d'entreprises français se distingueraient même par leur pessimisme à ce sujet : 70 % des dirigeants interrogés ont ainsi répondu que le manque de compétences en interne apparaissait comme un frein au développement de leur entreprise (contre 54 % en Chine, 25 % aux Etats-Unis ou 21 % en Allemagne)<sup>230</sup>.

Il y a derrière ces chiffres un constat qui interroge : pourquoi des métiers qualifiés ne trouvent-ils pas preneurs ? Outre les explications liées à l'attractivité des métiers, qui seront développées dans le point 4.2. de ce chapitre, plusieurs explications peuvent être avancées.

D'abord, l'appareil de formation n'est pas en mesure de suivre le rythme des mutations des compétences. Certains apprentissages nécessitent l'accès à des outils et des matériaux trop onéreux pour les organismes de formation. C'est le cas dans le travail des matériaux composites : les instituts de formation en plasturgie présentent certaines des techniques les plus modernes de manière théorique, mais n'ont pas les moyens de passer à la pratique<sup>231</sup>. L'autre raison est l'obsolescence de plus en plus rapide des compétences. Dans le domaine du numérique, la durée de vie des technologies ne dépasse souvent pas 20 mois. C'est-à-dire qu'entre le moment où un jeune entre dans une école et celui où il en sort, les technologies ne sont plus les mêmes<sup>232</sup>.

L'adaptation de l'appareil éducatif est aussi rendue difficile par le fait que les industriels eux-mêmes ont parfois du mal à anticiper leurs besoins (quels métiers ? dans quelles quantités ? quel sera le contenu des emplois ?). La Fabrique de l'industrie souligne en effet que « *l'anticipation des mutations et des nouveaux besoins en compétences qui en découlent est un exercice difficile pour lequel un accompagnement des entreprises, en particulier les plus petites, reste nécessaire.*<sup>233</sup> » Les enquêtes prospectives sur les emplois et les qualifications

<sup>229</sup> BLACHE G., BONNET A., ZANDA J-L, « Les offres d'emploi difficiles à satisfaire. Des difficultés certaines, mais des abandons de recrutement peu fréquents », Pôle Emploi, *Eclairages et Synthèses* n°6, septembre 2014.

<sup>230</sup> ERNST&YOUNG, LINKEDIN, *op. cit.*

<sup>231</sup> Audition de M. Dominique DUBOIS, président du groupe CARBOMAN (dont fait partie Multiplast).

<sup>232</sup> Audition de Mme Yanne COURCOUX, déléguée générale de la Mission pour l'électronique, l'informatique et les télécommunications de l'ouest (MEITO).

<sup>233</sup> BIDEY-MAYER T., TOUBAL L., *Formation professionnelle et industrie. Le regard des acteurs de terrain*, 2014.

permettent de contourner partiellement cette difficulté. Au niveau national, elles sont conduites par France Stratégie, par la DARES (Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social), ainsi que par les branches industrielles, qui disposent d'observatoires emploi-compétences. Au niveau régional, elles peuvent être conduites par des acteurs publics et/ou par les branches professionnelles, avec des différences selon les régions.

Il faut aussi rappeler que les industriels eux-mêmes sont de plus en plus demandeurs de compétences transversales et pas uniquement de compétences ciblées.

Devant la difficulté à trouver des salariés formés, certaines entreprises développent elles-mêmes des solutions. Celles-ci sont en général collectives (à l'échelle de branches ou de *clusters*) mais aussi, parfois, individuelles. Multiplast a ainsi ouvert un centre de formation en interne. Ce faisant, l'entreprise répond à ce qui lui apparaît comme un enjeu de compétitivité, elle renforce ses liens avec le territoire<sup>234</sup> (par le biais de partenariats avec des organismes de formation et Pôle Emploi) et elle s'ancre dans une filière (puisque'elle propose aussi de former des salariés d'entreprises concurrentes). Cet exemple montre que le traitement de la question des compétences fait nécessairement intervenir de nombreux acteurs.

L'exemple de Multiplast témoigne par ailleurs d'une autre difficulté : celle de conserver les compétences. En effet, l'entreprise a besoin de salariés maîtrisant un savoir-faire plutôt rare, mais elle ne peut leur garantir à tous des emplois en CDI, son activité étant cyclique. Une bonne partie des personnes formées ne reste donc que peu de temps dans l'entreprise. Cela ne semble pas être une difficulté pour les salariés, leur passage dans cette entreprise étant facilement valorisable, notamment dans l'aéronautique. En revanche, cela engendre des coûts pour l'entreprise qui doit régulièrement recruter et former de nouvelles personnes<sup>235</sup>.

Pour adapter l'offre de formation aux besoins des industriels, il faut donc résoudre plusieurs tensions :

- entre la recherche de compétences pointues et celle de compétences transversales ;
- entre la recherche de salariés ayant exactement les compétences attendues sur un poste donné et celle de salariés capables d'évoluer ;
- entre la volonté de trouver personnes formées à des métiers précis au moment où l'entreprise en a besoin et la difficulté à estimer ces besoins ;
- entre les besoins ponctuels et immédiats des entreprises et leur capacité à créer des emplois stables.

---

<sup>234</sup> BOURDU E., DUBOIS C., MERIAUX O., *L'industrie jardinière du territoire*, 2014.

<sup>235</sup> Audition de M. Dominique DUBOIS, Président du groupe Carboman, dont fait partie Multiplast.

Seuls l'anticipation et le dialogue entre l'entreprise et les acteurs de la formation professionnelle peuvent permettre de dépasser ces contradictions.

Dans les territoires, ce dialogue existe bien souvent, l'objectif de rapprochement entre l'offre et la demande de travail étant une préoccupation partagée par les entreprises et les différents acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle. Un tel objectif appelle une grande réactivité, qui ne pourra jamais être parfaite mais peut toujours être améliorée par un effort d'organisation et de rapprochement des acteurs. De ce point de vue, les Maisons de l'emploi et de la formation professionnelle peuvent être des outils précieux, pour peu que chacune des parties prenantes soit prête à dépasser sa logique de structure (ce qui demeure souvent difficile)<sup>236</sup>.

Au niveau régional également, le dialogue entre les partenaires sociaux, l'Etat et la Région se renforce, avec l'instauration du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP).

Ces évolutions vont de pair avec un renforcement progressif des compétences du Conseil régional en matière de formation professionnelle et d'orientation. Il a ainsi adopté en avril 2015 un document d'orientations pour la formation initiale professionnelle, qui contient un diagnostic partagé des enjeux pour tous les domaines de compétences présents en Bretagne<sup>237</sup>.

### 3.2. Développer l'employabilité des salariés : une responsabilité partagée

L'autre grand enjeu lié à la formation professionnelle est celui de l'employabilité, c'est-à-dire de la capacité des actifs à évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail. Dans un contexte de mutations économiques et de précarité renforcée des emplois, le développement et le maintien de l'employabilité de tous les actifs est l'une des conditions de la sécurisation des parcours professionnels.

Au cours des dernières années, les restructurations industrielles ont rappelé que nombre de salariés pouvaient travailler dans une entreprise durant des années, voire des décennies, sans jamais bénéficier de formations. L'actualité récente a montré l'importance de ce phénomène en Bretagne, notamment dans les industries agroalimentaires.

---

<sup>236</sup> Rencontre des rapporteurs de l'étude avec des représentants de la Maison de l'Emploi, de l'entreprise et de la formation du Pays de Vitré et de l'Observatoire du Pays de Fougères ; BERTHET T., BOURGEOIS C., « Approche intégrée des politiques de l'emploi : les défis de la territorialisation et de l'individualisation », *Bref du CEREQ* n°334, avril 2015..

<sup>237</sup> CONSEIL REGIONAL DE BRETAGNE, *Document d'orientations des formations professionnelles*, avril 2015.



Cet exemple montre que le développement de l'employabilité des actifs n'est pas un enjeu partagé par tous. Or, ce développement ne peut avoir lieu que si l'ensemble des acteurs concernés s'en saisissent, à savoir : les entreprises, les actifs et les territoires<sup>238</sup>.

Pour l'entreprise, l'attention portée à l'employabilité peut s'inscrire dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociale (RSE). Certaines entreprises travaillent ainsi avec les organismes en charge de la formation ou de l'emploi, pour mettre en place des dispositifs d'accueil et de formation (*pass* IFRIA dans l'industrie de la viande, par exemple) ou de recrutement (méthodologie IOD), dans le but de faciliter le recrutement de personnes éloignées de l'emploi. L'entreprise est également responsable de la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ce qui suppose de répertorier les compétences dont elle dispose, d'évaluer celles dont elle aura besoin à l'avenir et d'envisager des solutions pour faciliter des transitions. La GPEC implique aussi que l'entreprise anticipe le risque de déqualification ainsi que l'usure professionnelle de ses salariés et envisage des réponses pour les prévenir. La RSE passe aussi par des réflexions sur la nature des formations (afin de ne pas proposer que des formations liées au poste occupé à un instant t). Enfin, elle peut se traduire par une réflexion sur le profil des personnes formées, et éventuellement par un accompagnement de ceux qui utilisent le moins les possibilités de formation qu'elle offre. En l'absence d'état des lieux quantitatif et de réseaux structurés travaillant sur cette question de la RSE, il est toutefois impossible de dire dans quelle mesure les entreprises se sont approprié l'enjeu de l'employabilité.

L'employabilité est aussi l'affaire des salariés eux-mêmes. Ils doivent donc être outillés pour prendre conscience de leurs compétences, les faire reconnaître au besoin et les faire évoluer s'ils le souhaitent. Or, certains salariés ne souhaitent pas se former, parfois pour des raisons matérielles (coûts ou difficultés de conciliation avec la vie familiale associées au départ en formation), mais aussi parce qu'ils n'en voient pas l'intérêt. Dans un marché du travail dual, qui creuse le fossé entre les travailleurs les plus qualifiés et ceux qui le sont le moins, certains ne voient pas quelles perspectives d'évolutions pourraient s'offrir à eux.

Enfin, les acteurs du territoire peuvent mettre à disposition des salariés comme des entreprises des outils variés, visant à :

- recenser et reconnaître les compétences ;
- harmoniser la description des postes d'une entreprise à l'autre, de manière à identifier celles qui sont transférables (mise en place de référentiels) ;
- centraliser ces informations ;
- aider les PME à développer leur fonction ressources humaines ;
- sécuriser les parcours professionnels tout en introduisant de la flexibilité pour les entreprises (groupements d'employeurs, etc.) ;

---

<sup>238</sup> CESER DE BRETAGNE, *Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne*, rapporteurs : MM. Patrick CARE, Alain LE MENN et Mme Anne SAGLIO, septembre 2007.

- préciser les besoins des entreprises en termes de compétences ;
- mieux informer les personnes sur les débouchés liés aux formations, les rémunérations, les conditions de travail, etc.

En combinant ces différents outils, il est possible de mettre en place des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales, complémentaires de celles menées au sein des entreprises.

### 3.3. Un système de formation professionnelle qui fait intervenir de nombreux acteurs

De manière générale, l'accès à la formation reste inégalitaire, en France. Ainsi, les sorties du système scolaire sans diplôme sont importantes, et la formation continue ne permet pas de corriger cette inégalité dans la mesure où elle profite davantage aux salariés les plus diplômés et à ceux des grandes entreprises<sup>239</sup>.

Par ailleurs, comme le souligne la sociologue Bénédicte ZIMMERMANN, « *vouloir articuler formation et sécurisation des parcours implique de remettre en question la conception française de la formation continue, qui loin de signifier un droit réel de formation tout au long de la vie pour les salariés s'entend à titre principal comme formation d'adaptation professionnelle, et ce au détriment de la formation qualifiante, privant dans les faits la majeure partie des recalés du système de formation initiale de toute deuxième chance. Sans une telle remise sur le métier de l'idée même de formation continue, il paraît difficile de parler de sécurisation des parcours par la formation.*<sup>240</sup> »

Des réformes sont donc à conduire pour que l'appareil de formation permette effectivement de sécuriser les parcours de tous les salariés. Ce système est d'ailleurs en perpétuelle évolution. La réforme la plus récente a été engagée par la loi du 5 mars 2014. Elle suscite des interrogations portant par exemple sur :

- la capacité des entreprises à faire financer les formations de leurs salariés ;
- le fait que les formations accessibles aux salariés via le Compte personnel de formation doivent être qualifiantes, ce qui fait craindre que certaines formations, qui peuvent pourtant être jugées pertinentes, ne soient plus éligibles ;
- la capacité des salariés, et notamment de ceux qui sont le moins formés, à se repérer dans les dispositifs.

Du fait de la complexité du système de formation, qui fait intervenir l'Etat et certaines de ses agences, les collectivités, de nombreux organismes paritaires et de formation et, bien sur, chacune des entreprises, le défi est nécessairement

<sup>239</sup> CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL, *40 ans de formation professionnelle : bilan et perspectives*, rapporteur : M. Yves URIETA, décembre 2011.

<sup>240</sup> ZIMMERMANN B., *Ce que travailler veut dire : une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, 2014.

collectif. Aux niveaux régional et local comme au niveau national, la coordination des actions apparaît alors comme un levier d'amélioration du système.

L'Observatoire du Pays de Fougères et la Maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation (MEEF) du Pays de Vitré ont ainsi lancé une démarche visant à structurer et mettre en cohérence les différentes actions relatives à l'emploi et à compétences industrielles. Les élus ayant fait le constat que l'avenir de l'industrie sur leurs territoires devait désormais être pensé à l'échelle des deux pays, aux profils très proches, un travail conjoint a été lancé. La première étape a été la rédaction d'un rapport intitulé « *A quelles conditions les pays de Fougères et de Vitré peuvent-ils conforter et développer leur emploi industriel ?* ». Celui-ci rendait compte d'un diagnostic très précis, grâce à un partenariat avec l'INSEE, mais également d'un travail collectif, ayant permis à de nombreux acteurs du territoire d'élaborer ensemble des préconisations. Trois défis ont ainsi été identifiés :

- « *Etre acteur de son employabilité, le rôle des actifs* » ;
- « *Organiser la gestion des ressources humaines pour mieux anticiper, le défi de l'entreprise* » ;
- « *Fédérer et impulser de nouvelles initiatives, le rôle du territoire* ».

L'approche retenue ici, qui vise à identifier conjointement les enjeux pour mieux définir le rôle de chacun, apparaît particulièrement pertinente pour mettre de la cohérence dans les politiques emploi/formation.

En conclusion, il ressort :

- que l'employabilité et l'adaptation des compétences sont au cœur de la notion d'emploi durable ;
- que la sécurisation des parcours doit être pensée comme une responsabilité partagée entre les entreprises, les actifs et le territoire ;
- que l'exercice de cette responsabilité appelle un dialogue constant, une bonne dose de confiance, et doit se faire sur la base de diagnostics partagés et dans le cadre d'un pilotage ayant fixé des objectifs communs.

## 4. L'industrie dans la société

L'industrie peut créer des emplois durables à condition d'être innovante, compétitive et orientée vers le développement durable... mais encore faut-il qu'elle soit désirée, ou tout du moins acceptée. Or, son développement est loin d'être un enjeu partagé. Au contraire, il se heurte fréquemment à des difficultés d'ordre sociétal, depuis les oppositions diverses aux projets, jusqu'à la difficulté à intéresser les jeunes et les actifs aux métiers industriels.

### 4.1. L'industrie, mal-aimée ou mal connue ?

Les activités industrielles suscitent souvent des oppositions ou des recours qui peuvent empêcher leur implantation, leur développement ou tout simplement

leur maintien sur un territoire. Ces oppositions semblent même se multiplier. Les projets énergétiques, par exemple, font désormais l'objet de recours fréquents, qu'il s'agisse de barrages, de parcs éoliens, de méthaniseurs ou de lignes à haute tension.

Parmi les motivations de ces oppositions, citons notamment :

- les nuisances résultant de l'activité industrielle ou la crainte des accidents industriels ;
- les conflits d'usage ;
- la défense d'intérêts particuliers ;
- la référence au principe de précaution face à une technologie ou un projet dont les impacts sont mal connus ;
- une opposition de fond au projet, jugé inapproprié ou inutile ;
- des doutes quant à la qualité des éléments d'information mis à disposition du public.

Dans la plupart des cas, ces différents aspects sont étroitement liés.

Face à ces constats, la seule réponse possible (du moins dans un objectif de ré-ancrage des activités industrielles dans la société) est d'associer les parties-prenantes. De multiples dispositifs existent : certains sont très normalisés (comme les interventions de la Commission nationale du débat public), d'autres beaucoup moins. Pour les plus gros projets, plusieurs formes de concertation sont généralement mobilisées, de manière à maximiser leurs chances de réussite. Par exemple, le rapport du CESER sur les énergies marines a montré que les concertations menées autour des projets de Paimpol-Bréhat et Saint-Brieuc étaient exemplaires par leurs résultats sans nécessairement constituer des modèles. Les phases légales mises à part (enquête publique, CNDP) les procédures ont en effet été définies empiriquement et configurées en fonction du contexte local. Dans un autre contexte, la concertation serait probablement à conduire différemment, avec toutefois l'exigence constante de lui accorder le temps nécessaire car « *en Bretagne comme dans toutes les régions où il a abouti à un accord sur les projets, ce processus a nécessité plusieurs années de travail* »<sup>241</sup>.

Les résultats des débats et concertations organisés autour des enjeux industriels sont toutefois mitigés. Les travaux du CESER, qui suit ces questions depuis longtemps, reflètent d'ailleurs ces contrastes :

- à propos du parc éolien de Saint-Brieuc, le CESER montrait que la concertation avait permis aux différentes parties prenantes de faire évoluer leurs positions ;
- sur les nanotechnologies, il indiquait que « *le fait que le débat public [...] puisse, à certains égards, être considéré comme un demi-échec (plusieurs*

<sup>241</sup> CESER DE BRETAGNE, *Des énergies marines en Bretagne (2) : concrétisons la filière*, rapporteur : M. Guy JOURDEN, octobre 2012.

*réunions annulées) ne doit pas remettre en question la nécessité du débat démocratique autour de ces questions fondamentales.<sup>242</sup> »*

De manière générale, les raisons qui expliquent l'échec ou la réussite des concertations doivent être analysées au cas par cas.

Il existe par ailleurs d'autres formes d'oppositions, plus discrètes parce qu'elles concernent des projets de petite taille, sur lesquels il n'y a pas de concertation ouverte à tous. Lors d'un récent colloque, Antoine FREROT, PDG de Veolia, soulignait ainsi *« quand on dit que la France n'aime pas son industrie, il s'agit à la fois des français et des pouvoirs publics. Je pourrais raconter plusieurs expériences récentes où nous avons des projets de construction de belles usines modernes sur des problématiques clés pour l'avenir, en particulier le recyclage, et où ces projets ont été refusés par les élus.<sup>243</sup> »*

Les différentes formes d'opposition à l'industrie sont donc à mettre en lien avec un contexte sociétal où l'industrie est, au mieux, invisible et, au pire, dévalorisée. Cela tient probablement en partie à la persistance de discours sur l'« économie post-industrielle », ou l'« économie de la connaissance », qui valorisent les activités de conception par rapport aux activités de production, oubliant au passage à quel point elles sont interdépendantes. De plus, les médias résument encore souvent les usines à leurs aspects négatifs (nuisances, plans sociaux).

Un sondage national<sup>244</sup> mené par l'Observatoire Fives de l'usine du futur a apporté des éléments surprenants, à ce sujet. Il révèle en effet que 86 % des personnes interrogées estiment que les usines sont trop peu connues du grand public, que 68 % considèrent que les hommes politiques parlent trop peu de l'industrie et que 79 % expriment le souhait d'être mieux informé sur le sujet. Cette étude révèle également que les français ont une vision assez lucide de la réalité industrielle, le diagnostic de la désindustrialisation, de la perte de compétitivité et du déficit d'attractivité étant largement partagé. Enfin, les réponses à la question *« selon vous, l'usine de demain sera ... ? »* sont (de la plus fréquemment citée à la moins citée) :

1. Innovante / source d'innovation (citée par 88 % des répondants).
2. Tournée vers le commerce international (85 %).
3. Econome en énergie (81 %).
4. Propre (77 %).
5. Sûre (74 %).
6. Intégrée dans la ville (45 %).

Ces résultats sont révélateurs d'une attitude paradoxale : les français semblent conscients de l'importance de l'industrie, mais ne sont pas dans une relation de

---

<sup>242</sup> CESER DE BRETAGNE, *Cahier d'acteur sur le développement et la régulation des nanotechnologies*, janvier 2010.

<sup>243</sup> « La France aime-t-elle son industrie ? » in VELTZ P., WEIL T. (dir.), *L'Industrie, notre avenir*, 2015.

<sup>244</sup> FIVES, IFOP, *Les Français et l'usine*, mai 2012.

proximité avec ces activités qu'ils avouent mal connaître et ne souhaitent pas toujours voir s'implanter à proximité de chez eux (du moins pour ce qui est des usines, qui restent connotées négativement).

Un tel constat est évidemment à nuancer, dans la mesure où il ne tient pas compte des spécificités locales. Certains territoires conservent une identité industrielle, à l'instar des grands ports. Une concertation menée par la CARENE auprès des habitants de Saint-Nazaire a ainsi montré que nombre d'habitants de la ville continuaient à penser leur identité en lien avec les activités industrielles du port. Deux raisons principales peuvent être avancées. D'une part, l'ambiance dans la ville est liée au carnet de commandes de STX. D'autre part, les paysages sont marqués par les activités de construction de navires, et demain d'éoliennes. Les habitants de cette ville n'ont alors pas de difficulté à imaginer leur avenir comme un avenir industriel<sup>245</sup>.

## 4.2. Des métiers faiblement attractifs

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, les métiers industriels paraissent souvent peu attractifs. Les difficultés de recrutement dans l'industrie concernent souvent des métiers qualifiés, propres à ce secteur et auxquels on accède par une formation dédiée (soudeur, métiers de la chaudronnerie et de la plasturgie, etc.). On n'arrive donc pas dans ces métiers par hasard. Réciproquement, si les jeunes se détournent des formations menant à des métiers industriels, cela doit pouvoir s'expliquer.

La première raison est l'image de ces métiers. Dans l'imaginaire collectif, le mot industrie renvoie à des perspectives ambiguës : la notion d'innovation mais aussi le manque de reconnaissance et de perspectives, l'idée de sécurité mais aussi les risques industriels et professionnels. Il renvoie également à des éléments négatifs tels que le bruit, la saleté, la pénibilité, le travail posté ou encore la faiblesse des rémunérations. De plus, les métiers industriels restent associés à un manque de perspectives. En cause : un discours médiatique trop centré sur les délocalisations, les fermetures d'usines, les licenciements. Enfin, l'industrie garde aussi l'image d'un monde très masculin, ce qui n'engage pas les jeunes femmes à se diriger vers les formations aux métiers industriels.

La seconde raison est le fait que le système d'orientation reste peu favorable à l'enseignement professionnel. Les enseignants, les professionnels de l'orientation, mais aussi et peut-être surtout les familles ont tendance à privilégier l'enseignement général et théorique. La conséquence est que certaines formations professionnelles peinent à attirer des jeunes, et que ceux qui se dirigent vers cette offre le font souvent par défaut<sup>246</sup>.

<sup>245</sup> JUGUET S., « Saint-Nazaire, porte ouverte sur l'industrie du futur » in VELTZ P., WEIL T. (dir.), *op.cit.*

<sup>246</sup> Sources : auditions et BIDEY-MAYER T., TOUBAL L., *op.cit.*

De nombreuses initiatives ont toutefois été mises en place pour dépasser ces difficultés, que ce soit par les acteurs de l'emploi et de la formation, par les acteurs économiques ou, le plus souvent, de manière partenariale. C'est le cas de l'initiative lancée sur le territoire du Piémont – Oloronais (Aquitaine) : durant deux ans, les acteurs de l'orientation (entreprises, lycées professionnels, centres d'information et d'orientations, Pôle emploi, missions locales, communautés de communes) ont collaboré pour mettre en place des visites d'usines, des expositions dans les écoles, des enquêtes pour évaluer les besoins des entreprises. La démarche a aussi débouché sur le lancement d'un *serious game*. Baptisé « *Nouvelle chance pour l'orientation* », il permet aux jeunes de découvrir les métiers de la fonderie, les compétences qu'ils requièrent et les débouchés qu'ils offrent. Autre exemple : une vingtaine d'entreprises du pays de Vitré a créé le site internet « *L'Académie des métiers de l'industrie* », sur lequel de courtes vidéos permettent d'accéder à la présentation des différents métiers industriels présents sur le territoire. Ces métiers sont présentés par des salariés eux-mêmes, qui détaillent les compétences requises et les resituent dans leur parcours professionnel. Le site internet recense aussi les formations et les offres d'emplois du territoire.

Le monde éducatif est l'une des principales cibles de ces opérations, car les professeurs connaissent souvent mal les réalités de l'industrie et ont besoin d'information pour répondre aux interrogations des élèves<sup>247</sup>.

Ces initiatives se heurtent toutefois à deux difficultés.

D'abord, l'image dévalorisée de l'industrie, et notamment de certaines de ses composantes (parmi lesquelles l'agroalimentaire) est profondément ancrée. Une salariée de la MEEF du Pays de Vitré raconte par exemple que lors de son intervention dans le cadre d'une restructuration, il lui avait été demandé de ne pas présenter les débouchés liés aux IAA, au motif que cela n'intéresserait pas les salariés. Or, ces débouchés existaient sur le territoire. Il a donc été décidé de réaliser une information sur ce thème, en cassant l'image de ce secteur (visite d'une entreprise de céréales bio, pour dépasser les images liées à la viande, au travail dans le froid, etc.). Au final, certains salariés ont décidé de se tourner vers ce secteur d'activité.

Ensuite, la pénibilité et des contraintes telles que le travail posté ou les trois-huit restent des réalités, malgré l'évolution rapide des métiers (*cf. chapitre 4*).

En conclusion, les emplois industriels ne peuvent être durables que si l'industrie parvient à occuper une place plus importante et positive dans les représentations sociales, ce qui suppose un double effort pour mieux faire connaître les réalités

---

<sup>247</sup> Rencontre des rapporteurs de l'étude avec des représentants de la Maison de l'Emploi, de l'entreprise et de la formation du Pays de Vitré et de l'Observatoire du Pays de Fougères.

de l'industrie, mais aussi pour mettre ces dernières en cohérence avec les attentes sociétales (conditions de travail, préservation de l'environnement, etc.).

## 5. Les territoires appelés à accompagner les mutations et les restructurations

Tout au long de cette seconde partie, il est apparu que de nombreux leviers, assez disparates, pouvaient favoriser ou menacer la durabilité de l'emploi industriel. L'emploi durable, notion complexe, appelle alors des interventions d'ordres différents. Mais comment s'assurer que ces dernières soient bien coordonnées ?

Pour le CESER l'une des réponses majeures réside dans les approches territoriales<sup>248</sup>. Car c'est bien à l'échelle du territoire que se manifestent les différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux liés à la durabilité de l'emploi.

De nombreuses initiatives sont d'ailleurs menées à l'échelle de territoires, qui associent différents acteurs concernés par les questions relatives au travail et à l'emploi. Outre les partenaires sociaux, elles incluent généralement les services de l'Etat et ceux des collectivités, des experts, des associations d'entreprises, etc. Cela permet de croiser les points de vue et donc de renouveler les approches, en incluant les questions de formation, d'attractivité (des métiers ou des territoires), voire même de logement ou de mobilités. Parfois expérimentales, ces initiatives sont généralement peu formalisées, et donc différentes d'un territoire à l'autre<sup>249</sup>. L'enjeu est donc de comprendre dans quelle mesure et à quelles conditions elles peuvent favoriser la durabilité de l'emploi.

### 5.1. Le territoire comme catalyseur de multiples coopérations

Le territoire est un catalyseur de multiples coopérations possibles, qui peuvent favoriser l'anticipation des mutations et la mise en place de transitions de différentes manières.

D'abord, l'image du territoire est une ressource que de nombreux acteurs peuvent façonner, avec éventuellement un risque de discordance si les initiatives ne sont pas coordonnées (certains valorisant les paysages et le tourisme, d'autre l'industrie, certains privilégiant l'image de terroirs, d'autres la haute technologie,

<sup>248</sup> CESER DE BRETAGNE, *Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne*, rapporteurs : MM. Patrick CARE et Alain LE MENN, Mme Anne SAGLIO, septembre 2007.

<sup>249</sup> VERDIER E., « les risques du travail : une problématique fondatrice de nouvelles régulations territoriales ? », *Séminaire « Démocratie industrielle » (GT 18 de l'Association française de sociologie en partenariat avec l'IRES)*, décembre 2008.



certaines faisant jouer la carte identitaires, d'autres la rejetant, etc.). L'image de la Bretagne fait d'ailleurs l'objet de plusieurs opérations de marketing territorial (l'une portée par des acteurs économiques : Produit en Bretagne, l'autre par la Région : Marque Bretagne).

C'est ensuite la structuration des activités économiques qui peut être pensée à l'échelle d'un territoire, selon plusieurs modalités :

- la filière. L'idée est alors de structurer la chaîne de valeur d'une activité donnée sur un territoire, de manière à ce que chacun de ses acteurs soit aussi compétitif que possible ;
- la fertilisation croisée. Il s'agit cette fois d'inciter des acteurs de différents domaines d'activité à travailler ensemble pour susciter des innovations à partir des différentes compétences présentes sur le territoire ;
- la création de synergies, notamment dans le cadre de l'économie circulaire ou de l'écologie industrielle et territoriale. Le but est d'amener les entreprises à travailler de manière coordonnée sur la question de leurs consommations énergétiques et de leurs rejets pour trouver des solutions communes et créatrices de valeur lorsque cela est possible ;
- la mise en adéquation entre l'offre et la demande de travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont de fait une dimension territoriale.

Le territoire peut aussi servir d'appui à un dialogue social. Deux instances régionales de dialogue social ont ainsi été mises en place : l'une pour les IAA, l'autre a vocation généraliste. Cette dynamique, spécifique à la Bretagne car impulsée par le Pacte d'avenir, est particulièrement encourageante.

Il est également possible d'envisager des instances de niveau infrarégional, que ce soit pour résoudre des problématiques précises (liées à des restructurations, par exemple), ou de mener un travail d'anticipation des mutations sur le long terme. Là encore, le Pacte d'avenir a permis d'innover, avec le lancement d'expérimentations autour de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur quatre territoires.

En définitive, le fait de traiter des enjeux liés à l'emploi et au développement économique à une échelle locale peut aider à dépasser les cloisonnements habituels et de mettre en place un traitement transversal des enjeux. Dans les faits, ces échanges demeurent complexes à mettre en place, dans la mesure où ils mettent en jeu des acteurs de différents niveaux, dont certains sont peu stables (par exemple : des acteurs dont les moyens et les priorités varient au fil des réorientations politiques). De même, certains opérateurs ou services de l'Etat ne disposent pas toujours des marges de manœuvre leur permettant de s'impliquer pleinement dans ces dynamiques locales<sup>250</sup>.

---

<sup>250</sup> Intervention de Georgette BREARD, Première vice-présidente du Conseil régional de Bretagne, lors de la conférence sur « La démocratie sociale » organisée à Chateaulin le 18 mars 2015.

Pour toutes ces raisons, les initiatives des territoires sont souvent hétérogènes, en fonction des configurations d'acteurs locales et des outils dont ils se sont dotés. Il apparaît aussi et surtout que ces outils restent largement à inventer<sup>251</sup>.

Au niveau régional également, les contours de ce dialogue sont d'ailleurs en redéfinition. Sur le lien emploi/formation, par exemple, plusieurs instances ont été créées au cours des dernières années, comme le Conseil régional de l'emploi ou encore le Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle. Ceux-ci n'ont pas convaincu pleinement : la suppression du premier au profit du second avait été préconisée<sup>252</sup> par le CESE dans un souci de simplification, tandis que la commission « prospective » du CCREFP de Bretagne ne s'était jamais vraiment réunie. La mise en place du CREFOP en remplacement de ces deux instances apparaît alors comme une opportunité pour renforcer les échanges sur ces sujets et donc faciliter les réponses aux mutations de l'emploi.

## 5.2. Un déficit d'anticipation

C'est un constat que font toutes les analyses de l'accompagnement des restructurations en France<sup>253</sup> : la réponse apportée souffre le plus souvent d'un manque d'anticipation.

La première explication est culturelle : les chefs d'entreprise en difficulté tardent souvent à demander conseil, que ce soit par crainte de divulguer des informations qui pourraient nuire à leur activité, du fait d'une difficulté à identifier des interlocuteurs de confiance, ou encore parce qu'ils se persuadent de leur capacité à sortir d'une mauvaise passe par eux-mêmes<sup>254</sup>. D'autres cultures sont plus à l'aise avec l'échec dans les affaires, notamment dans les pays anglo-saxons. On commence néanmoins à voir apparaître en France des méthodes de travail dans lesquels des entrepreneurs acceptent de s'ouvrir à des pairs pour réfléchir à leurs manières de faire (en Bretagne : méthodologies « *Gemba walk*<sup>255</sup> » proposée par la société Sens&co, ou « *Rebootcamp*<sup>256</sup> » mise en œuvre par BDI), voire même pour échanger sur leurs erreurs (conférence Failcon, organisée le 17 avril 2014 au Ministère des finances). Ces solutions

<sup>251</sup> VERDIER E., *op.cit.*

<sup>252</sup> CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL, *40 ans de formation professionnelle : bilan et perspectives*, rapporteur : M. Yves URIETA, décembre 2011 ; voire aussi LARCHER G., « La formation professionnelle : clé pour l'emploi et la compétitivité », *Rapport au Président de la République*, avril 2012.

<sup>253</sup> CESER DE BRETAGNE, *Faire face aux mutations d'activité et aux restructurations d'entreprises par une anticipation et une adaptation porteuses d'activités et d'emplois en Bretagne*, rapporteurs : Mme Anne SAGLIO, MM. Jean HAMON et Alain LE MENN, janvier 2013 ; AUBERT J-P. (dir.), « Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation », *Rapport au premier Ministre*, septembre 2014.

<sup>254</sup> Audition de M. Stephan DE RIBOU, Commissaire au redressement productif en Bretagne.

<sup>255</sup> Visites d'entreprises organisées pour des dirigeants ou des managers dans le cadre d'une formation et au cours de laquelle le croisement des regards des personnes formées qui permet de trouver des pistes d'amélioration continue.

<sup>256</sup> Echange à huis-clos, dont le but est de mener collectivement une réflexion sur le modèle économique d'une entreprise donnée, pour en identifier un axe de développement et d'innovation stratégique.

restent toutefois largement centrées sur les dirigeants, là où une association plus large des parties prenantes de l'entreprise peut permettre de trouver d'autres solutions et de faciliter l'application des décisions prises<sup>257</sup>.

La deuxième explication est la complexité d'un système d'accompagnement qui fait intervenir de nombreux acteurs ayant chacun leur logique propre. Un récent rapport sur l'accompagnement des restructurations dresse à ce sujet un constat plutôt négatif. « A l'échelle de ces « nouveaux » acteurs économiques que sont les territoires, malgré – et plus certainement à cause de – la multiplicité des dispositifs et de la sédimentation institutionnelle à laquelle les réponses publiques successives ont donné lieu, le cloisonnement et la duplication restent la règle.<sup>258</sup> »

La troisième explication est liée aux deux premières : il s'agit de la difficulté à faire exister et partager une information sur les difficultés rencontrées par les entreprises, les perspectives d'avenir et les stratégies à mettre en œuvre. Par exemple, le commissaire au redressement productif en Bretagne réunit régulièrement une cellule de veille et d'appui pour échanger sur les cas d'entreprises en difficulté. De nombreux acteurs y participent : services de l'Etat et de la Région, Bpifrance, Caisse des dépôts et consignations, Parquet général... mais pas les syndicats de salariés, car certains des partenaires refuseraient alors de diffuser leurs informations<sup>259</sup>.

De même, les salariés comme les acteurs publics sont souvent avertis très tardivement des projets de restructuration. Il est alors parfois trop tard pour envisager des solutions alternatives.

Au-delà du cas des entreprises en difficulté, il faut rappeler que les exercices de prospective sur les emplois et les qualifications restent peu nombreux en Bretagne. Exception fait de la Cellule économique du bâtiment<sup>260</sup>, une seule branche industrielle s'est dotée d'un observatoire : la métallurgie. Il existe aussi un observatoire des IAA, lié à la Chambre d'agriculture, mais celui-ci commence tout juste à travailler sur les questions relatives à l'emploi et aux compétences, sur demande de la Conférence sociale pour les IAA. D'autres observatoires produisent des données sur l'ensemble de l'emploi industriel à l'échelle d'un territoire plus restreint, comme celui du Pays de Fougères. Enfin, des travaux sont ponctuellement réalisés par des acteurs variés : GREF Bretagne, agences de développement ou d'urbanisme, Conseils de développement, etc. En revanche, il n'existe pas d'exercices prospectifs partagés sur l'emploi et les compétences pour chaque filière et à l'échelle de la région toute entière.

---

<sup>257</sup> CESER DE BRETAGNE, *Faire face aux mutations d'activité et aux restructurations d'entreprises par une anticipation et une adaptation porteuses d'activités et d'emplois en Bretagne*, rapporteurs : Mme Anne SAGLIO, MM. Jean HAMON et Alain LE MENN, janvier 2013.

<sup>258</sup> AUBERT J.-P. (dir.), *op. cit.*

<sup>259</sup> Audition de M. Stephan DE RIBOU, Commissaire au redressement productif en Bretagne.

<sup>260</sup> Pour mémoire, le secteur du BTP n'est pas pris en compte dans cette étude. En revanche, ses travaux concernent une branche industrielle : celle des carrières et matériaux de construction.

L'enjeu n'est toutefois pas uniquement de récolter des informations, mais également de les soumettre au débat, car « *si l'identification des mutations en cours requiert des attitudes de veille et la production d'études, elle se cristallise dans la confrontation des points de vue.*<sup>261</sup> » De ce point de vue, l'installation d'une instance régionale de dialogue social pour l'agroalimentaire en janvier 2015 constitue une opportunité pour renforcer l'anticipation collective dans la filière.

En définitive, l'attitude des pouvoirs publics face aux mutations économiques est donc largement réactive plutôt que pro-active et souvent désordonnée là où elle devrait être pluridimensionnelle.

Il n'y a toutefois pas de fatalité face à cet état de fait. Le rapport Aubert cite d'ailleurs des initiatives innovantes qui facilitent le partage d'informations, la mise en cohérence des actions et la prise de recul. Parmi ces exemples, il en est un dont les résultats sont jugés particulièrement encourageants : le dispositif Cap Compétences. Piloté par les Chantiers de l'Atlantique, il a associé de nombreux acteurs nazairiens : les partenaires sociaux, des entreprises, l'Etat, la Région, le Département et un OPCA. Ce dispositif comprenait deux volets. Le premier devait aider les PME à diversifier leurs débouchés afin de réduire l'impact de la baisse des commandes de la construction navale. Le second visait à utiliser le temps libéré par la baisse de charge pour former les salariés des Chantiers de l'Atlantique et des sous-traitants. Le bilan réalisé en 2006 était très positif et montre que l'accompagnement des restructurations peut se faire dans l'anticipation et dans une logique de système (ici autour d'un grand donneur d'ordre).

De même, le CESER signalait dans un rapport de 2007<sup>262</sup> plusieurs cas de « *restructurations discrètes* », menées dans le dialogue à l'échelle d'une entreprise ou d'un groupe. Des exemples cités, il ressortait qu'une restructuration menée de manière anticipatrice permettait d'éviter des crises qui auraient eu lieu sans cela (du fait de l'évolution des métiers ou des marchés), tout en augmentant le niveau global de qualification.

De manière générale, le CESER soulignait qu' « *une association étroite des dirigeants d'entreprise, des représentants syndicaux, des collectivités territoriales, de l'Etat, des acteurs locaux est un des meilleurs garants de la réussite des accompagnements des restructurations.*<sup>263</sup> »

<sup>261</sup> AUBERT J.-P. (dir.), *op. cit.*

<sup>262</sup> CESER DE BRETAGNE, *Retour d'expérience sur quelques grandes mutations et restructurations économiques en Bretagne : leçons à tirer pour mieux anticiper et agir*, Rapporteur : M ; Gérard MAISSE, juin 2007.

<sup>263</sup> *Ibid.*

### 5.3. Un enjeu d'équilibre entre les territoires

Par ailleurs, une approche territoriale de la question de l'emploi industriel ne doit pas ignorer la question de la concurrence entre territoires.

D'une part, il existe un phénomène plus ou moins spontané de concentration des activités et des richesses autour des grandes agglomérations. Ce mouvement est parfois renforcé par les politiques publiques : comme l'a montré Laurent DAVEZIES<sup>264</sup>, le redressement productif dans un contexte de réduction des dépenses publiques revient à concentrer l'action publique sur les territoires déjà productifs, c'est-à-dire ceux qui concentrent déjà les activités et la matière grise. . Ainsi, les stratégies qui permettent de créer de l'emploi sur un territoire sont susceptibles d'en menacer ailleurs, et donc de renforcer les inégalités territoriales. Ce sujet est extrêmement complexe, et les leviers à actionner restent à identifier. Pour autant, il semble difficile de réfléchir à l'emploi industriel durable sans intégrer le risque des inégalités territoriales.

D'autre part, la phase actuelle de réforme territoriale se traduit par un renforcement des compétences des métropoles, notamment en matière de développement économique et d'attractivité. La création des deux métropoles de Brest et Rennes est une opportunité pour l'équilibre territorial du développement économique, si leur présence peut les aider à mieux jouer leur rôle de « locomotives » du développement économique, tout en tempérant le risque d'une concentration des activités et des pouvoirs sur un seul espace. A l'inverse, le renforcement des agglomérations peut aussi aboutir à une moindre prise en compte des enjeux de certains territoires, notamment si elle se traduit par une concurrence entre les métropoles et les autres collectivités, à commencer par la Région.

Pour conclure, il semble donc difficile d'envisager un emploi industriel durable sans se pencher sur la question du territoire. Car faute de cohérence entre les dynamiques de développement de l'industrie menées au sein d'un territoire, ni entre les dynamiques de différents territoires, celles-ci ont toutes les chances de se contrarier mutuellement, au détriment de la durabilité de l'emploi. A l'inverse, une territorialisation de l'approche peut souvent permettre d'apporter de nouvelles réponses aux défis liés à l'emploi. La capacité à mettre en place une gouvernance efficace et mobilisatrice sur ces questions à l'échelle des territoires apparaît alors comme un enjeu majeur.

---

<sup>264</sup> DAVID S., GALIANA L., GONDRAN T., « Laurent Davezies, La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale », *Lectures*, mis en ligne le 10 juin 2014.

Alors, l'industrie peut-elle continuer à créer des emplois durables en Bretagne ? Pour le CESER, la réponse est affirmative, mais il s'agit d'un « *oui* » conditionnel.

D'abord, si le scénario catastrophe d'une disparition de l'emploi industriel sous les effets conjugués de la concurrence internationale, du progrès technique et des exigences liées au développement durable est peu probable, celui d'un retournement subit des tendances l'est tout autant.

Ensuite, les activités industrielles doivent tirer parti au mieux du socle industriel existant et des données actuelles de l'économie, à savoir : la recherche permanente de l'innovation, la poursuite de la globalisation, l'apparition d'opportunités et de risques dans le sillage de la numérisation de l'économie et de la transition écologique. Mais la principale donnée, celle qui résume peut-être toutes les autres, c'est l'idée que l'économie et le travail sont désormais en mutations perpétuelles. Il n'est donc pas question d'appréhender l'emploi durable comme une notion figée.

Ainsi, l'emploi industriel durable d'aujourd'hui, et plus encore de demain, ne peut être défini par la stabilité (que ce soit dans le temps ou dans l'espace). C'est un emploi qui, comme l'industrie elle-même, est en mutation. Ces mutations n'engagent pas seulement les dirigeants, bien au contraire : toutes les parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, actionnaires, salariées), du système et du territoire sont concernées.

Au terme de ces deux premières parties, l'emploi industriel durable apparaît comme une perspective que doivent se fixer les acteurs, car il permet de repenser les modes de développement en redonnant une place centrale au dialogue, au partage des objectifs, aux compétences et à la mobilisation de chacun... Autant d'enjeux qui peuvent devenir des atouts pour l'industrie. En ce sens, l'objectif d'un emploi industriel durable est, en soi, un levier. Car il revient à rechercher des emplois :

- créateurs de valeur ajoutée ;
- attractifs et facteurs d'engagement dans le travail ;
- en évolution permanente pour accompagner et favoriser les mutations des entreprises et des activités (dans une optique de compétitivité autant que de soutenabilité) ;
- revalorisés ;
- s'inscrivant dans des parcours sécurisés.

En clair, miser sur l'emploi industriel durable, c'est prendre acte du fait que l'emploi industriel est nécessairement fragile, assumer collectivement le pari de ces emplois au vu de l'importance pour l'économie, et mettre en place des réponses coordonnées pour que ces emplois, bien que délocalisables, restent et se développent en Bretagne.



Troisième partie

Les leviers pour mettre  
l'emploi durable au cœur  
des politiques  
industrielles

---





Après avoir mené un état des lieux de l'industrie en Bretagne ainsi qu'une analyse des enjeux pour la durabilité de l'emploi industriel, le CESER souhaite proposer plusieurs leviers d'action.

Chacun de ces leviers a été retenu sur la base de deux critères :

- sa capacité à soutenir à la fois l'activité industrielle et l'emploi durable les deux notions étant aussi importantes l'une que l'autre ;
- le fait qu'ils puissent être activés par les acteurs présents en Bretagne.

Le CESER n'a donc pas la prétention de proposer un programme complet pour stopper la désindustrialisation en France, étant pleinement conscient que cela nécessite d'activer aussi et surtout des leviers de niveau national et européen.

Pour autant, le CESER considère que les acteurs présents en Bretagne disposent de marges de manœuvre pour permettre un meilleur développement de l'industrie dans la région, quand bien même les politiques nationales n'évolueraient pas. Il est d'ailleurs de leur responsabilité d'activer ces leviers pour utiliser au mieux les marges de productivité présentes dans les entreprises, accroître l'efficacité de l'action publique et renforcer la coordination des acteurs.

Les leviers identifiés par le CESER s'adressent en premier lieu au Conseil régional, comme pour chacun des travaux du CESER. Mais comme l'a montré notre analyse, les enjeux liés à l'emploi et à la formation, à la compétitivité ou encore à l'anticipation des mutations ne sauraient, dans le paysage institutionnel actuel, trouver des réponses auprès d'un acteur unique.

Les leviers identifiés par le CESER concernent donc, à des degrés divers, tous les acteurs de l'accompagnement des entreprises. Etat et collectivités, chambres consulaires, réseaux d'entreprises, syndicats de salariés, organisations patronales, acteurs de la recherche ou du transfert de technologies... Ces acteurs sont si nombreux qu'il serait difficile de les citer tous, et plus compliqué encore de faire des préconisations à chacun. La réflexion du CESER s'inscrit d'ailleurs à un autre niveau.

L'ambition de cette étude n'est en effet pas de redéfinir qui doit faire quoi, mais plutôt de prendre du recul afin d'inciter les acteurs à renouveler collectivement leur approche du développement industriel, que ce soit au niveau régional ou au niveau local.

Si le CESER propose de renouveler l'approche, c'est bien parce que l'analyse montre qu'il existe déjà une large offre d'accompagnement des entreprises industrielles en Bretagne. Au cours des dernières années, les acteurs publics et privés ont d'ailleurs su :

- s'accorder sur des enjeux de développement prioritaires, comme l'accessibilité du territoire, et trouver les moyens nécessaires pour y répondre (notamment dans le cadre des projets Bretagne à grande vitesse et Bretagne à très haut débit) ;

- identifier des secteurs d'activité prioritaires, pour lesquels un accompagnement particulier est mis en œuvre (domaines d'innovation stratégique et filières de la SRDEII, plans de la Nouvelle France industrielle, activités numériques dans le cadre de La French tech, etc.) ;
- faire évoluer les dispositifs et/ou en créer de nouveaux pour répondre à des besoins précis des entreprises (financement, mise en relation avec les acteurs de la recherche, accompagnement stratégique, etc.).

Ainsi, les instruments de politique industrielle identifiables en Bretagne témoignent d'une forme de pragmatisme et d'une volonté d'adapter les modes d'interventions aux enjeux économiques.

Pour autant, il ne suffit pas de faire évoluer régulièrement les dispositifs pour concevoir une politique industrielle adaptée à un contexte de mutations.

D'abord, le fait de faire évoluer les outils par petites touches crée en soi des difficultés. Le rythme des mutations de l'économie étant plus rapide que le temps politique, on assiste à un empilement de dispositifs qui, bien qu'utiles au moment de leur lancement, perdent parfois de leur pertinence au fil du temps. Le résultat en est une sédimentation qui nuit à la lisibilité des objectifs de l'action publique ainsi qu'à l'efficacité de ses instruments.

Par ailleurs, l'examen des politiques industrielles en Bretagne et de leurs évolutions récentes révèle une difficulté persistante à prendre en compte trois mouvements de fond :

- il est plus que jamais nécessaire de penser la performance des entreprises en lien avec les critères identifiés dans la grille d'emploi durable (sécurisation des parcours, amélioration des conditions de travail, mise en place de modes de gouvernance favorisant l'engagement et la créativité des salariés, etc.). Or, les dispositifs continuent souvent à n'envisager l'emploi que comme une simple résultante de l'activité ;
- l'innovation organisationnelle apparaît de plus en plus comme un levier d'adaptation important, permettant de renforcer tout à la fois la qualité de vie au travail et la performance des entreprises. Or, l'innovation reste abordée en priorité sous un angle technologique ;
- des stratégies de transition écologique et énergétique ambitieuses commencent à être élaborées, notamment dans le cadre du SRCAE. Or, le cloisonnement des politiques publiques reste fort, et ces ambitions ne semblent pas totalement prises en compte dans les stratégies de développement économique (et réciproquement).

Enfin, seul un important effort de mobilisation allant bien au-delà des acteurs industriels pourra permettre de stopper le déclin de l'industrie et de véritablement préparer son avenir.

Pour toutes ces raisons, le CESER souhaite inciter les différents acteurs concernés à prendre du recul pour adopter une approche systémique, intégrant

l'objectif de compétitivité des entreprises, l'impératif d'engager une transition écologique et une volonté résolue de développer des emplois durables.

De manière plus précise, le CESER identifie six leviers pour mettre l'emploi durable au cœur des politiques industrielles :

1. Tenir compte de la notion d'emploi durable dans toute sa complexité (dans la conception et l'évaluation des politiques publiques)
2. Faire de la transition écologique et énergétique un levier de développement
3. Renforcer l'attractivité de l'industrie et de ses métiers
4. Simplifier et améliorer l'accompagnement des entreprises
5. Organiser le dialogue dans les territoires, pour anticiper les mutations et sécuriser les parcours professionnels
6. Clarifier la gouvernance sur les enjeux liés à l'emploi industriel

Pour chaque levier, le CESER formule ensuite une ou plusieurs préconisations (en gras dans le texte).

## 1. Tenir compte de la notion d'emploi durable dans toute sa complexité

La pérennité de l'activité économique n'est que l'une des conditions, nécessaire mais non suffisante, pour assurer la durabilité des emplois. Il reste pourtant rare que les dispositifs de soutien à l'industrie, y compris ceux dont l'objectif est de développer des emplois de qualité, soient mis en lien avec une réflexion sur les autres dimensions de la durabilité de l'emploi.

Le CESER propose donc aux pouvoirs publics de renforcer la prise en compte l'emploi durable dans toutes leurs actions en faveur de l'industrie.

- **Décliner la SRDEII par un document stratégique orienté sur la durabilité de l'emploi**

Un tel outil permettrait de relier davantage la stratégie de développement économique avec l'attention portée à l'emploi. Sans aller jusqu'à l'élaboration d'un document, il est possible de mettre en lien le pilotage de la SRDEII et le dialogue social autour de la Charte bretonne de partenariat pour la qualité de l'emploi.

- **Passer les politiques publiques régionales au crible de la grille d'emploi durable**

Cette préconisation doit permettre d'assurer une réelle prise en compte de l'emploi durable, en intégrant cet impératif dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques.

- **Intégrer les critères de durabilité de l'emploi dans l'évaluation des politiques publiques**

Pour ce qui est de la grille d'emploi durable, le CESER propose de s'inspirer de celle élaborée dans le cadre de la présente étude et de PADUS/DURABLE, l'outil du Conseil régional.

- **Faire évoluer les critères d'attribution des aides aux entreprises pour mieux prendre en compte la RSE**
- **Mieux prendre en compte l'emploi durable dans la commande publique**

L'enjeu n'est pas de durcir les éléments d'appréciation retenus par les collectivités ni de les multiplier, mais de s'assurer qu'ils n'envisagent pas la question de l'emploi seulement de manière quantitative et intègrent aussi des éléments relatifs à la responsabilité sociale des entreprises. Cette évolution peut aller de pair avec un accompagnement renforcé des entreprises afin de ne pas créer d'incompréhensions.

## 2. Faire de la transition écologique et énergétique un levier de développement

Les orientations européennes, nationales et régionales font de la transition écologique et énergétique une priorité. Le CESER partage d'ailleurs la vision définie dans la SRDEII : « *La Glaz économie est un modèle de développement durable capable de (ré)concilier performance économique, recherche du progrès social et impératif énergétique et écologique. Elle considère les défis environnementaux, sanitaires, alimentaires, énergétiques, démographiques et les nouvelles attentes sociétales et sociales comme des opportunités de développement.* » Il souhaite donc faire des propositions pour que le développement industriel s'inscrive pleinement dans cette perspective.

- **Amplifier le soutien aux activités industrielles qui peuvent apporter des réponses aux enjeux du développement durable**

Seule l'industrie peut apporter certaines « *briques* » nécessaires à la transition. Il convient donc de soutenir les filières et les activités de l'économie « *verte* », de manière à ce que la transition écologique et énergétique aille de pair avec un développement économique de nos territoires.

- **Développer les infrastructures numériques et de transport**

Cette préconisation s'adresse au Conseil régional et à l'Etat, mais également aux collectivités infrarégionales. Leur action doit porter sur plusieurs objectifs complémentaires :

- rendre possibles des modes de déplacement ou de communication moins polluants ;
- améliorer l'attractivité du territoire pour les activités économiques ;
- soutenir la durabilité de l'emploi (en facilitant les mobilités domicile-travail, le départ en formation, les mobilités professionnelles, etc.).

- **Renforcer les dispositifs d'ingénierie, d'accompagnement et de mise en réseau permettant à toutes les entreprises industrielles de faire évoluer leurs façons de produire**

La transcription des ambitions de la SREDII et du SRCAE dans les dispositifs de soutien à l'industrie reste trop souvent limitée à un soutien aux filières « vertes ». Pour le CESER, il est tout aussi important et non moins urgent de permettre à toutes les entreprises de gagner en productivité, en performance, voire même de se diversifier tout en limitant leur consommation d'énergie et de matières premières ainsi qu'en valorisant leurs déchets et co-produits.

Par ailleurs, il est nécessaire de mieux valoriser les bonnes pratiques, pour en faire un élément différenciant vis-à-vis de concurrents moins vertueux.

- **Adopter une approche territoriale de l'économie circulaire**

L'économie circulaire est un levier permettant d'engager l'industrie dans la transition, tout en renforçant l'ancrage des activités dans le territoire, puisqu'elle permet de créer des complémentarités entre des entreprises de différents secteurs d'activité. Dans une étude de mars 2015, le CESER note toutefois que « *ce qui manque souvent aux démarches d'économie circulaire est leur inscription territoriale*<sup>265</sup> ». Il incite donc les collectivités à prendre des initiatives pour développer l'économie circulaire. Elles peuvent pour cela se référer aux approches existantes, comme l'écologie industrielle et territoriale.<sup>266</sup>

<sup>265</sup> CESER DE BRETAGNE, *Les déchets en Bretagne : vers un cercle vertueux !*, rapporteurs : MM. Philippe LE ROUX et Alain THOMAS, mars 2015.

<sup>266</sup> Pour des précisions sur cette approche, se référer au site du Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/L-ecologie-industrielle-et,37919.html>.

### 3. Renforcer l'attractivité de l'industrie et de ses métiers

Les activités industrielles ne pourront être durablement ancrées en Bretagne si les citoyens ne sont pas convaincus que l'industrie est un secteur d'avenir, compatible avec la transition écologique et énergétique ainsi qu'avec les évolutions de l'économie. Or, on constate une multiplication des oppositions aux projets industriels, ainsi qu'une difficulté toujours importante à attirer les jeunes et les salariés vers des métiers industriels.

- **Renforcer l'appropriation des enjeux industriels**

Face à la méconnaissance de certains enjeux, il est nécessaire d'améliorer l'information sur les réalités de l'industrie en Bretagne. Cette information doit notamment permettre de susciter des débats sur la place de l'industrie dans les territoires et sur les mesures à prendre pour lui redonner de la compétitivité.

Par ailleurs, l'industrie étant trop souvent invisible, il faut (re)créer des liens entre les activités industrielles et les habitants. On note par exemple une prise de conscience de la nécessité de ré-ouvrir les ports aux citoyens (visites organisées, belvédères et éléments pédagogiques permettant de comprendre les activités malgré les restrictions d'accès aux quais imposées par les réglementations, etc.). Cette logique pourrait être étendue à d'autres sites industriels, qui peuvent facilement susciter l'intérêt des habitants. Dans le même esprit, la conception des zones industrielles doit intégrer, lorsque cela est possible, cet enjeu d'ouverture sur le territoire.

- **Promouvoir les formations et les métiers industriels**

Alors que les difficultés de recrutement concernent bien souvent des métiers qualifiés, qui offrent de réelles perspectives de carrière, il convient de mieux promouvoir non seulement ces métiers, mais également les formations permettant d'y accéder. Ces efforts doivent cibler en particulier les femmes, qui se tournent moins vers ces formations que les hommes. Ils doivent également s'accompagner d'une promotion de l'alternance.

- **Soutenir les démarches de type RSE**

Ces démarches sont pertinentes pour aider les activités industrielles à mieux intégrer les attentes des citoyens, notamment en termes de respect de l'environnement et des paysages ainsi que celles des salariés sur la qualité du travail.

- **Développer la concertation autour des projets industriels**

Celle-ci doit être menée de manière précoce et approfondie, pour permettre autant que possible une appropriation collective de ces projets dans un délai économiquement raisonnable.

## 4. Simplifier et améliorer l'accompagnement des entreprises

L'accompagnement des entreprises se caractérise par la multiplicité des outils. Cette situation est liée à un cadre législatif qui a réparti les compétences et les responsabilités entre un grand nombre d'acteurs, aux moyens parfois limités (c'est le cas pour les Régions, si l'on compare leurs capacités d'intervention à celles d'autres collectivités en Europe).

- **Clarifier et stabiliser les objectifs des politiques de soutien à l'industrie**

Au niveau national, une réflexion sur les prélèvements obligatoires est aujourd'hui nécessaire. Les dispositifs actuels, largement basés sur le travail, ne sont pas toujours adaptés à l'objectif de développement d'emplois industriels durables. Du fait même de leur assiette, certains peuvent nuire à la capacité des entreprises à faire face à leurs concurrents étrangers. Et lorsque des compensations sont imaginées, elles incitent souvent au développement d'emplois peu qualifiés, qui ne sont pas les plus pertinents pour répondre aux enjeux de développement pour l'industrie. Par ailleurs, la politique fiscale est souvent jugée trop instable ou trop peu lisible par les entreprises, certaines PME ayant par exemple des difficultés à accéder aux allègements destinés à soutenir la recherche.

Au niveau régional également, il y a lieu d'explicitier certaines approches. Par exemple, le CESER considère que le fait de parler de « *filiales* » dans la SRDEII, alors qu'il s'agit plutôt de domaines d'activité ne facilite pas la compréhension des logiques d'intervention. La lisibilité peut également être brouillée par le fait que l'action de la Région soit structurée à la fois autour de filiales et de domaines d'innovation.

Le CESER souhaite alors proposer des pistes de réflexion concernant les logiques d'intervention de la Région et, plus généralement, de tous les acteurs qui accompagnent les entreprises.



- **Développer l'ingénierie de projet**

Pour le CESER, l'enjeu est aujourd'hui moins de créer de nouveaux outils que d'aider les entreprises à bénéficier au mieux des dispositifs existants et à identifier des marges de développement endogènes. En clair, le rôle des pouvoirs publics doit être d'impulser des dynamiques et de favoriser la création de réseaux.

Pour ce faire, l'intervention publique pourrait se concentrer davantage sur l'ingénierie de projet, avec trois axes de travail :

- l'accès aux financements. Le système du financement doit devenir plus lisible. Plusieurs moyens peuvent être envisagés pour cela : un renforcement de la plateforme « *financer son entreprise en Bretagne* » (en particulier sur la mise en relation), son élargissement à de nouveaux acteurs, notamment privés, mais aussi un meilleur accompagnement des entreprises. Il s'agit de développer sur les territoires les capacités de conseil et d'ingénierie permettant aux entreprises de s'orienter dans les multiples dispositifs et de monter plus facilement des dossiers de financement, y compris pour des aides nationales ;
- l'innovation. Il convient de repenser l'organisation du système de l'innovation, secteur d'activité par secteur d'activité, et en partant des besoins des acteurs économiques. Il faut pour cela encourager les évolutions des acteurs du système, clarifier leurs rôles respectifs, voire en supprimer certains si nécessaire. Ce mouvement ne doit en aucun cas nuire à l'accompagnement de proximité des entreprises, ni à la recherche de l'excellence ;
- les projets collectifs. Il est indispensable de mieux accompagner le montage de projets collectifs, à commencer par les projets d'innovation.

- **Soutenir les différentes formes de l'innovation**

Au-delà de l'innovation technologique, les innovations organisationnelles et sociales sont également porteuses de compétitivité. Elles restent pourtant peu soutenues. De même, il est nécessaire de renforcer les capacités d'innovation en termes de marketing et de design. Il convient alors de développer les dispositifs visant à renforcer toutes les formes d'innovation et à les croiser. Cela peut passer par la création d'outils d'accompagnement, de lieux de rencontres et d'expérimentation, de moyens d'interagir avec les usagers, etc. A titre d'exemples, citons les coopératives d'activité et d'emploi, les lab fab, les plateformes coopératives, les centres techniques.

- **Renforcer l'accompagnement des dirigeants d'entreprise**

Démarches collectives, innovation organisationnelle ou sociale, innovation marketing, RSE... tous ces leviers de performance ne peuvent être mis en œuvre que par le biais d'un engagement résolu des dirigeants d'entreprise. Pour leur part, les pouvoirs publics peuvent promouvoir ces démarches et mettre en place

des outils visant à aider les entreprises à libérer la créativité des salariés et à s'organiser de manière plus efficace. Le CESER propose pour cela de renforcer les outils d'accompagnement des chefs d'entreprise (en particulier pour les TPE et PME), notamment sur la gestion des ressources humaines, le management de l'innovation et l'organisation du travail. Il incite notamment le Conseil régional à évaluer la pertinence de mettre en place d'un fonds régional d'aide au conseil pour la RSE. Plus généralement, le CESER invite les acteurs concernés à s'appuyer sur des démarches innovantes d'accompagnement et de formation des chefs d'entreprise (accompagnement par les pairs, etc.).

- **Evaluer la cohérence globale des dispositifs de soutien à l'industrie**

Au final, les entreprises bénéficient déjà de multiples formes d'accompagnement, que ce soit pour l'innovation, l'internationalisation, le financement, la réflexion stratégique, la création et la reprise, etc. L'efficacité globale de cette offre semble toutefois pouvoir être améliorée du fait d'un manque de lisibilité entre les dispositifs. Il en va de même pour les actions concourant à la sécurisation des parcours professionnels, qui font également intervenir un grand nombre d'acteurs. D'où la nécessité d'évaluer la cohérence globale des dispositifs.

Par ailleurs, la présence d'activités variées sur un territoire favorise la réussite des démarches collectives (fertilisation croisée, écologie industrielle et territoriale, clusters, GPECT, etc). Or, certaines politiques nationales tendent à concentrer les moyens vers des outils d'excellence, renforçant ainsi la polarisation des activités autour des métropoles (qui se voient d'ailleurs dotées de compétences de plus en plus significatives dans le domaine du développement économique). Au travers de son action en matière de développement économique, le Conseil régional doit continuer à rechercher un équilibre entre le soutien à l'excellence et le développement harmonieux des territoires. Les outils qui permettent des formes d'intervention diversifiées en fonction des territoires, de même que l'accompagnement de la reprise et la transmission des entreprises sont donc à préserver absolument.

- **Etendre la démarche de simplification administrative**

Enfin, la simplification de l'accompagnement des entreprises doit aller de pair avec une mise en œuvre concertée de la démarche de simplification administrative annoncée par le Pacte d'avenir. L'objectif est de faciliter et accélérer la conduite des actions, dans le respect des objectifs économiques, sociaux et environnementaux<sup>267</sup>.

---

<sup>267</sup> Sur ce point, voir l'avis émis par le CESER sur le Pacte d'avenir lors de sa session du 10 décembre 2013.

## 5. Organiser le dialogue dans les territoires pour mieux soutenir l'activité, anticiper les mutations et sécuriser les parcours professionnels

L'activité économique, l'emploi et les compétences font désormais face à des mutations d'une complexité et d'une rapidité telle que l'anticipation et l'adaptation ne peuvent plus s'envisager sans la coopération entre les différents acteurs. Dans les entreprises, les filières ou les territoires, ces coopérations continuent toutefois à se heurter à des obstacles : difficulté à partager les informations, logiques peu coopératives de certains, mais surtout complexité liée au grand nombre d'interlocuteurs à mobiliser.

Dans ce contexte, le rôle du politique doit être celui d'un catalyseur, afin de rendre possible le dialogue sur les mutations. Pour rappel, le CESER avait proposé quatre axes de travail dans son étude « *Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne* »<sup>268</sup> :

- réunir une conférence régionale territoriale permanente pour favoriser la coordination des acteurs en mesure d'agir pour sécuriser les parcours ;
- conforter les initiatives des partenaires territoriaux ;
- mettre en cohérence et mobiliser les politiques du Conseil régional autour de l'impératif de sécurisation des parcours ;
- encourager les expérimentations juridiques.

Cette approche reste plus que jamais pertinente aujourd'hui, non seulement pour organiser le dialogue sur la sécurisation des parcours, mais aussi sur l'anticipation des mutations.

- **Poursuivre la mise en place d'outils de diagnostic partagé, non seulement sur les évolutions des marchés, mais aussi sur les compétences**

Un tel mouvement s'amorce dans l'agroalimentaire, avec la création d'une conférence régionale de dialogue social et l'élargissement des missions de l'Observatoire des IAA. D'autres secteurs industriels pourraient s'en inspirer, à commencer par des secteurs émergents comme ceux liés à l'économie circulaire.

- **Conforter les instances régionales de dialogue sur le développement économique, l'emploi et la formation**

Par « *dialogue* », le CESER fait ici référence au dialogue social dans les entreprises et les territoires, sans lequel il ne saurait y avoir d'anticipation

---

<sup>268</sup> CESER DE BRETAGNE, *Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne*, rapporteurs : MM. Patrick CARE, Alain LE MENN et Mme Anne SAGLIO, septembre 2007.

mobilisatrice<sup>269</sup>, mais également à un dialogue plus large, incluant les différents acteurs publics et privés qui travaillent au service du développement économique, de l'emploi et de la formation.

La dynamique actuelle, marquée par la création du CREFOP et de deux conférences sociales régionales, est positive. Elle doit être confortée pour permettre :

- l'anticipation des mutations économiques et l'accompagnement des restructurations ;
- de mieux échanger sur la relation emploi/formation ;
- de développer des outils pour améliorer la qualité de l'emploi et sécuriser les parcours.

- **Encourager et soutenir les initiatives locales de dialogue sur les enjeux industriels**

Alors que le dialogue entre l'Etat en région et le Conseil régional est de bonne qualité, ces deux acteurs ont la responsabilité de favoriser la transposition de cette dynamique au niveau local. Le CESER invite ainsi le Conseil régional à mobiliser ses moyens pour contribuer au mieux à la réussite de ces initiatives locales, voire à orienter en priorité certaines de ses interventions vers les territoires où il existe un réel dialogue. Il peut aussi inciter l'Etat en région à trouver des solutions pour que ses services présents dans les territoires puissent participer activement à ces dynamiques.

En tout état de cause, les initiatives locales doivent être menées en cohérence avec les travaux de la conférence permanente sur l'industrie.

Pour le CESER, il n'y toutefois a pas lieu de définir *a priori* quelles doivent être les méthodes et les formes de ce dialogue local. L'enjeu est au contraire de mobiliser les acteurs locaux et de renforcer les capacités d'ingénierie territoriale afin de permettre une pleine utilisation des marges de manœuvre dont ils disposent pour s'organiser de manière plus efficace.

Au-delà de la diversité de ces initiatives, le CESER souhaite mettre en exergue quelques sujets sur lesquels un dialogue apparaît pertinent :

- l'anticipation des mutations et l'accompagnement des restructurations ;
- la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale et la sécurisation des parcours professionnels ;
- la relation emploi/formation ;
- le dialogue social dans les TPE ;

---

<sup>269</sup> CESER DE BRETAGNE, *Faire face aux mutations d'activités et aux restructurations d'entreprises par une anticipation et une adaptation porteuses d'activités et d'emplois en Bretagne*, rapporteurs : Mme Anne SAGLIO, MM. Jean HAMON et Alain LE MENN, janvier 2013.

- la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises, notamment en développant leurs relations avec les acteurs de l'insertion, de l'emploi et de la formation ainsi qu'avec les autres entreprises au sein des filières.

De manière générale, le but de ce dialogue local devra être de fixer des objectifs partagés afin de coordonner la mise en œuvre des différents outils (foncier, cadre de vie, transports, emploi et formation, etc.) au bénéfice de l'emploi durable.

## 6. Clarifier la gouvernance sur les enjeux liés à l'emploi industriel

En définitive, le Conseil régional a un rôle central à jouer pour clarifier la gouvernance sur les enjeux liés à l'emploi industriel.

Le Conseil régional doit aujourd'hui renforcer son rôle de chef de file, en simplifiant et en rendant plus lisibles les systèmes du financement et de l'innovation d'une part, et en s'assurant que les politiques économiques des différentes collectivités soient bien cohérentes avec les objectifs fixés au niveau régional d'autre part. Un renforcement du dialogue entre le Conseil régional et les collectivités territoriales sur la mise en œuvre de la SRDEII semble à ce titre nécessaire.

Plus globalement, l'Etat et la Région doivent, conjointement, assurer la bonne articulation entre les politiques industrielles, le dialogue social territorial et les politiques liées à la transition énergétique.

- **Créer une conférence permanente sur l'industrie**

Le CESER propose d'instaurer pour cela une conférence permanente de dialogue sur les enjeux industriels au sens large, regroupant l'Etat, la Région, les autres collectivités, les syndicats de salariés, les organisations patronales et les chambres consulaires. Son rôle serait de mettre en cohérence les orientations fixées par les schémas régionaux (SRDEII, SRCAE, CPRDF, etc.) ainsi que l'action des collectivités et des autres acteurs qui accompagnent les entreprises autour d'un objectif de développement de l'industrie.

# Conclusion

---



Un renouvellement de l'approche des politiques industrielles est plus que jamais nécessaire pour que le développement de l'industrie soit accepté et désiré, pour qu'il s'appuie sur toutes les compétences présentes en Bretagne et contribue à la transition écologique et énergétique.

Pour autant, il ne faut pas perdre de vue que la durabilité de l'emploi industriel est également conditionnée par d'autres éléments, qui n'ont pas pu être pleinement développés dans cette étude.

Il s'agit, en premier lieu, de l'amélioration de l'accessibilité de la région et de chacun de ses territoires. Cet impératif, identifié depuis plusieurs décennies et constamment défendu par le CESER au travers de ses travaux, reste d'actualité. Il est même particulièrement prégnant pour le développement des activités industrielles, qui appellent une plus grande ouverture à l'international, la capacité à attirer des talents ou encore une utilisation croissante des outils numériques. Dans ces conditions, le renforcement des infrastructures numériques et de transport dans tous les territoires, et ce de façon homogène, reste un levier incontournable de développement de l'industrie.

La seconde exigence est celle de l'adaptation de l'appareil de formation, afin de mieux répondre aux évolutions des besoins des entreprises tout en permettant de sécuriser les parcours professionnels. Ce thème est si complexe qu'il mériterait une étude à lui seul, c'est pourquoi il n'a pas été abordé de manière exhaustive dans ce rapport. En revanche, le CESER tient à rappeler qu'il ne saurait y avoir d'emplois durables en Bretagne sans une démarche résolue sur ces enjeux.

En définitive, ce constat confirme l'importance de décroisonner à tous les niveaux les politiques publiques. Sans une approche systémique, il va en effet devenir de plus en plus compliqué d'assurer la durabilité des emplois, qu'ils soient industriels ou non. A l'inverse, la mise en cohérence des politiques économiques, d'emploi, de formation, mais également de santé ou de protection de l'environnement peut introduire des leviers de différenciation et de performance qui ne sauraient être négligés, alors que la concurrence internationale est toujours plus vive.





# Auditions

---



Nous remercions toutes les personnes auditionnées par la Commission « Développement économique et recherche » entre avril 2014 et mars 2015 (les titres et mandats correspondent à la situation au moment de l'audition).

- Mme Elise BEKARI** Chargée de mission, Conseil de développement économique et social du pays et de l'agglomération de Rennes (CODESPAR)
- M. Denis CARRE** Chargé de recherches, Economix, CNRS - Université de Paris Ouest
- M. Sebastien CHABLE** Chargé de mission SRDEII, Bretagne Développement Innovation
- M. Vincent CHAMARET** Directeur général, Bretagne Commerce International
- Mme Gaëlle CHAPON** Directrice, CODESPAR
- Mme Yanne COURCOUX** Déléguée générale, Mission pour l'électronique, l'informatique, et les télécommunications de l'Ouest (MEITO)
- M. Cyril DALLOIS** Membre, CODESPAR
- M. Jacques DE CERTAINES** Co-auteur de l'ouvrage « Secoue-toi Bretagne ! »
- M. Stéphane DE RIBOU** Commissaire au redressement productif en Bretagne
- Mme Emmanuelle DEGRAUWE** Directrice du département entreprises, LCL Banque
- M. David DERRE** Directeur délégué, UIMM Bretagne
- M. Patrick DOUDARD** Directeur des affaires régionales, Banque de France
- M. Dominique DUBOIS** Président, Groupe Carboman
- M. Pierre-Alexandre EVRARD** Chargé de mission Glaz économie, Bretagne Développement Innovation
- M. Bruno GALASSI** Chargé de mission Hub de financement, Pôle d'orientation financière Rhône-Alpes
- M. Gaël GUEGAN** Directeur de l'économie, Conseil régional de Bretagne
- M. Yann LEJOLIVET** Président, Comité régional des banques
- M. Claude LENGLET** Chef de projet Troisième révolution industrielle, Conseil régional Nord Pas de Calais
- Mme Nadine LEVRATTO** Chargée de recherches, Economix, CNRS - Université de Paris Ouest
- M. Vincent MARCATE** Président, Institut de recherches technologiques B-COM
- M. Xavier MEDARD** Dirigeant, société Sen&Co
- M. Thierry PELLERIN** Chef de la mission Mutations industrielles, Conseil régional de Bretagne
- M. Mathieu PERAUD** Délégué Général, Groupement des Fédérations industrielles de Bretagne
- M. Frédéric RODE** Directeur Général, Bretagne Développement Innovation

Nous remercions également les personnes qui ont accepté de rencontrer les rapporteurs pour apporter leur contribution à l'étude :

- M. Thierry BENOIT** Président, Pays de Fougères
- Mme Sylvie FRIN** Chargée de mission, Maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation (MEEF) du Pays de Vitré
- Mme Marie-Bénédicte HEDOU** Chargée de mission, MEEF du Pays de Vitré
- Mme Isabelle LE CALLENEC** Présidente du Comité consultatif, MEEF du Pays de Vitré
- M. Patrice MERCIER** Directeur des ressources humaines, CANON
- M. Didier QUINTIN** Chargé de mission, MEEF du Pays de Vitré
- M. Pierre ROUSSEAU** Chargé d'études, Observatoire du Pays de Fougères

Nous remercions aussi les personnes entendues dans d'autres cadres :

- Mme. Natacha BLANC-MARTEAU** Présidente, Bretagne éco-entreprises  
*Auditionnée par la Section Prospective du CESER le 11 décembre 2014*
- Mme Béatrice FELTMANN** Directrice, Eco-origin,  
*Auditionnée par la Section Prospective du CESER le 11 décembre 2014*
- Mme Françoise RESTIF** Chargée de filière Transition énergétique, Bretagne Développement Innovation  
*Auditionnée par la Section Prospective du CESER le 18 septembre 2014*
- M. Alain TERPANT** Directeur Numérique, énergies et matériaux, Bretagne Développement Innovation  
*Auditionné par la Section Prospective du CESER le 18 septembre 2014*

Nous remercions enfin, pour les informations et les documents fournis :

- M. John BAUDE** Directeur d'études, Agence de développement et d'urbanisme de l'aire nancéenne
- Mme. Stéphanie BENVEL** Responsable du pôle Economie et entreprises, CCI Bretagne
- M. Arnaud BONNET** Responsable Aménagement du territoire, CCI Bretagne
- Mme. Sophie COJEAN** Technicien-conseil de l'information statistique, INSEE Bretagne
- M. Gilles POUPARD** Directeur Etudes, Agence d'urbanisme et de développement économique du Pays de Lorient
- M. Pierre VILLEMUR** Chef du service de l'innovation et du transfert de technologies, Conseil régional de Bretagne

# Tables

---



# Lexique

---

- Aides aux entreprises** Ensemble de dispositifs publics s'adressant directement aux entreprises et visant à favoriser leur développement et la création d'emplois sur un territoire donné. Strictement encadrées par des réglementations nationales, mais surtout européennes, les aides aux entreprises peuvent prendre de multiples formes : crédits d'impôts, subventions, prêts ou avances remboursables, garanties, prises de participation, modulations de cotisations sociales, etc.
- Approche systémique** Approche fondée sur l'idée qu'un enjeu ne peut être appréhendé sans tenir compte des autres enjeux interdépendants, avec lesquels il forme un système. Ici, il s'agit de dépasser le cloisonnement des politiques publiques pour reconnaître que le développement industriel doit être pensé en même temps que l'emploi, la formation et la transition écologique et énergétique.
- Appropriation (sociale, ou collective)** Processus à la fois individuel et collectif permettant aux individus de comprendre les enjeux liés à un sujet ou à un projet et de se positionner en conséquence. Par exemple, le CESER a montré par le passé que l'appropriation sociale des sciences et des technologies était un enjeu démocratique en même temps qu'un moyen de promouvoir des choix éclairés. Au sujet des énergies marines, il a également montré que la notion d'appropriation devait être préférée à celle d'acceptabilité, car les porteurs de projets ne peuvent pas être considérés comme les seuls responsables de la perception de leurs projets par la société.
- Compétitivité** La compétitivité d'une économie est définie par l'Union européenne comme « *la capacité d'une Nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale dans un environnement de qualité. Elle peut s'apprécier par l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et par celle des entreprises à faire face à leurs concurrentes* ». La compétitivité des entreprises est donc une composante de la compétitivité d'une économie.
- Désindustrialisation** Recul de la part de l'industrie dans l'emploi et le Produit intérieur brut, concomitamment à l'augmentation de celle des services.
- Destruction créatrice** Processus économique permanent, qui se traduit par la disparition de secteurs économiques concomitamment à la création de nouvelles activités.
- Économie circulaire (ou écologie industrielle)** Manière de concevoir les activités économiques, qui vise à permettre un découplage entre croissance économique d'une part, croissance de la production, des déchets et des consommations énergétiques d'autre part. Cherchant à créer un système économique, elle est basée sur trois logiques : réduire les consommations de matières premières (notamment grâce à la dématérialisation), réutiliser (les déchets des uns devenant les ressources des autres) et recycler les co-produits.
- Économie de la fonctionnalité** Manière de concevoir les activités économiques, qui consiste à substituer à la vente d'un bien celle de la vente de sa fonction d'usage et de sa maintenance. Un tel modèle présente plusieurs avantages : cette économie de services permet de concilier la croissance du chiffre d'affaires et la baisse de la production, elle est un facteur de fidélisation des clients, elle constitue une incitation à produire des biens plus robustes, elle est applicable à de nombreuses activités (dont l'efficacité énergétique).



- Employabilité** Selon le Ministère chargé de l'emploi, l'employabilité est « *la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi [...]* L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur. »
- Essaimage** Démarche consistant, pour une entreprise, à aider un ou plusieurs de ses salariés à créer sa propre société ou à en reprendre une. D'abord inventé pour accompagner des plans sociaux, l'essaimage est de plus en plus souvent utilisé comme un outil stratégique, permettant de motiver les salariés et de favoriser la création d'un réseau de PME sur lequel l'entreprise pourra s'appuyer.
- Fertilisation croisée** Approche visant à mettre en lien les compétences et les ressources d'au moins deux secteurs d'activité afin de susciter des produits ou des modes de production innovants.
- Filière** Ensemble des activités d'une même chaîne de valeur. La notion est souvent utilisée dans les politiques industrielles, notamment celles qui visent à organiser des solidarités entre entreprises dont les activités sont complémentaires. Cette complémentarité des activités se manifeste toutefois de moins en moins au sein des filières, mais plutôt à leur intersection (fertilisation croisée, économie circulaire, etc.). Si le terme reste employé dans certaines politiques économiques, c'est alors parfois avec un sens peu défini (par exemple lorsque l'on parle de « filière santé », les activités liées à la santé relevant en réalité de nombreuses chaînes de valeur). A ce titre, il serait parfois plus juste de parler de « secteur d'activité » (soit l'ensemble des entreprises ayant la même activité principale au sens de l'INSEE) ou de « domaine d'activité » (terme plus flou, renvoyant à l'ensemble des activités liées à une même thématique).
- Industrie** Dans cette étude, le terme regroupe à la fois les activités industrielles « classiques » (soit les activités manufacturières, la production d'énergie ainsi que les industries extractives, ici désignées par « *Industrie (au sens de l'INSEE)* »), et les activités de services aux entreprises.
- Innovation ouverte (ou open innovation)** Conception de l'innovation insistant sur l'importance d'ouvrir davantage les entreprises à leur environnement et d'ouvrir les modes de fonctionnement internes, de manière à tirer profit de toutes les sources d'innovation possibles. La mise en commun (des informations, des outils, des savoir-faire, des données, etc.) est au cœur de cette notion.
- Intrapreneuriat** Terme employé dans le domaine du management et qui désigne un processus dans lequel un salarié est autorisé ou encouragé à proposer et développer un projet qui lui est propre mais qui intéresse l'entreprise. Dans certains cas, cette démarche peut déboucher sur la création d'une nouvelle organisation, plus ou moins indépendante de l'entreprise.
- Lab fab (ou fab lab)** Contraction de « *laboratoire de fabrication* » (ou de « *fabrication laboratory* »). Lieu plus ou moins ouvert, dans lequel sont mis à disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateurs. De par son caractère ouvert, le lab fab est autant un lieu de conception et de production d'objets qu'un lieu de rencontre et d'innovation collaborative.
- Mutations économiques** Changements significatifs, durables et irréversibles à court terme dans un domaine d'activité économique. Alors que les crises économiques sont des phénomènes ponctuels, la notion de mutations fait référence à une situation nouvelle d'évolution permanente des marchés, des entreprises et des technologies. La notion apparaît en outre pluridimensionnelle : elle intègre l'évolution de l'économie et de la société, les démarches anticipatrices ainsi que les actions de restructurations menées par les entreprises elles-mêmes. Les mutations peuvent avoir des effets négatifs (licenciements, délocalisations, disparitions d'entreprises) mais aussi une dimension positive : réorientation vers des activités à plus forte valeur ajoutée, intégration de nouvelles technologies, introduction de davantage de polyvalence, acquisition de nouvelles compétences par la formation et des embauches, etc.

- Numérisation (ou transformation numérique) de l'économie** Transformation structurelle des activités économiques sous l'effet des technologies numériques ainsi que des nouveaux modes d'organisation, de production et de distribution qui les accompagnent. Le rapport Lemoine a montré que cette transformation comportait trois volets : l'automatisation, la dématérialisation et la désintermédiation/ré-intermédiation.
- Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises** Selon la Commission européenne, la RSE est « *un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.* »



# Glossaire

---

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>ABEA</b>      | Association bretonne des entreprises agroalimentaires   |
| <b>BCE</b>       | Banque centrale européenne  |
| <b>BDI</b>       | Bretagne développement innovation   |
| <b>BTP</b>       | Bâtiment et travaux publics   |
| <b>CAC 40</b>    | Cotisation assistée en continu (principal indice boursier de la place de Paris)                       |
| <b>CCI</b>       | Chambre de commerce et d'industrie  |
| <b>CCREFP</b>    | Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle                        |
| <b>CDD</b>       | Contrat à durée à déterminée  |
| <b>CDI</b>       | Contrat à durée à indéterminée  |
| <b>CESE</b>      | Conseil économique social et environnemental  |
| <b>CIR</b>       | Crédit d'impôts recherche   |
| <b>CLAP</b>      | Connaissance locale de l'appareil productif   |
| <b>CNDP</b>      | Commission nationale de débat public  |
| <b>CREDOC</b>    | Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie                               |
| <b>CREFOP</b>    | Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle                      |
| <b>CSP</b>       | Contrat de sécurisation professionnelle   |
| <b>DARES</b>     | Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques                              |
| <b>DCNS</b>      | Direction des constructions navales   |
| <b>DG Trésor</b> | Direction générale du Trésor  |
| <b>DIRECCTE</b>  | Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi |
| <b>DIRDE</b>     | Dépense intérieure de recherche et développement des entreprises                                      |
| <b>DRAAF</b>     | Direction régionale de l'alimentation de l'agriculture et de la forêt                                 |
| <b>EPCI</b>      | Etablissement public de coopération intercommunale  |
| <b>ETI</b>       | Entreprise de taille intermédiaire  |
| <b>FEADER</b>    | Fonds européen agricole pour le développement rural   |
| <b>FNAU</b>      | Fédération nationale des agences d'urbanisme  |
| <b>GIP</b>       | Groupement d'intérêt public   |
| <b>GPEC</b>      | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences   |
| <b>GPECT</b>     | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale                                    |
| <b>GRF</b>       | GIP Relation Emploi-Formation   |
| <b>IAA</b>       | Industrie Agroalimentaire   |
| <b>INSEE</b>     | Institut national de la statistique et des études économiques   |
| <b>IRES</b>      | Institut de recherches économiques et sociales  |

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>IRP</b>      | Instances représentatives du personnel  |
| <b>IRT</b>      | Institut de recherche technologique   |
| <b>LBO</b>      | Leverage Buy-Out  |
| <b>MEEF</b>     | Maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation                                  |
| <b>MEITO</b>    | Mission pour l'électronique, l'informatique et les télécommunications de l'ouest        |
| <b>NAF</b>      | Nomenclature d'activités françaises   |
| <b>OCDE</b>     | Organisation de coopération et de développement économiques                             |
| <b>OFCE</b>     | Observatoire français des conjonctures économiques                                      |
| <b>OPCA</b>     | Organisme paritaire collecteur agréé  |
| <b>PDG</b>      | Président directeur général   |
| <b>PIA</b>      | Programme d'investissement d'avenir   |
| <b>PIB</b>      | Produit intérieur brut  |
| <b>PME</b>      | Petites et moyennes entreprises   |
| <b>PRIE</b>     | Plan régional d'internationalisation des entreprises                                    |
| <b>R&amp;D</b>  | Recherche et développement  |
| <b>RSE</b>      | Responsabilité sociale des entreprises  |
| <b>SARL</b>     | Société à responsabilité limitée  |
| <b>SATT</b>     | Sociétés d'accélération du transfert de technologies                                    |
| <b>SMIC</b>     | Salaire minimum interprofessionnel de croissance  |
| <b>CODESPAR</b> | Conseil de développement économique et social du Pays et de l'agglomération de Rennes   |
| <b>SRCAE</b>    | Schéma régional climat-air-énergie  |
| <b>SRDEII</b>   | Stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation |
| <b>TMS</b>      | Troubles musculo-squelettiques  |
| <b>TPE</b>      | Très petites entreprises  |
| <b>UE</b>       | Union Européenne  |
| <b>UIMM</b>     | Union des industries et métiers de la métallurgie                                       |
| <b>URSSAF</b>   | Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales   |

# Liste des tableaux et figures

---

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 1. Les 10 secteurs avec un taux de fréquence des accidents du travail supérieur à la moyenne régionale   | 103 |
| Figure 1. Evolution de l'emploi salarié dans l'industrie manufacturière par pays   | 18  |
| Figure 2. Effectifs salariés directs par secteur industriel en France  | 18  |
| Figure 3. Parts de marché mondial des exportateurs de produits manufacturiers  | 21  |
| Figure 4. Production industrielle en France en volume  | 23  |
| Figure 5. Motivations économiques des investissements dans l'industrie manufacturière en France  | 24  |
| Figure 6. Evolution de l'emploi intérimaire par secteur utilisateur (en France)  | 26  |
| Figure 7. Impact sur l'emploi salarié total de l'évolution de l'emploi industriel (au sens de l'INSEE) entre 2008 et 2012  | 34  |
| Figure 8. Evolution des composantes de la valeur ajoutée de l'industrie (au sens de l'INSEE)   | 38  |
| Figure 9. Evolution de l'emploi salarié de 2008 à 2013   | 40  |
| Figure 10. Répartition des effectifs par secteur regroupé en 2011  | 42  |
| Figure 11. Evolution des principales composantes de la valeur ajoutée de l'industrie (au sens de l'INSEE) en Bretagne  | 45  |
| Figure 12. Part des différents secteurs industriels dans le total de l'emploi : l'exemple des zones d'emploi de Vitré, Loudéac et Saint-Malo (chiffres 2011)       | 49  |
| Figure 13. Répartition des salariés de l'industrie en 2011 en fonction de leur CSP   | 51  |
| Figure 14. Nombre de salariés selon la catégorie d'entreprise et leur secteur d'activité en 2010 en Bretagne   | 54  |
| Figure 15. Positionnement des secteurs marchands selon leur niveau moyen de salaire et leur degré d'ouverture  | 63  |
| Figure 16. Evolution des déclarations d'embauche dans l'industrie de 2000 à 2014 en France (hors intérim)  | 94  |
| Figure 17. Indice de fréquence des maladies professionnelles selon les branches d'activité en Bretagne en 2008 (pour 1000 salariés)                                | 102 |
| Figure 18. Evolution de l'emploi des métiers industriels (au sens de l'INSEE) en France par catégorie socioprofessionnelle dominante du métier entre 1982 et 2009. | 109 |
| Figure 19. Caractéristiques des salariés dans l'industrie en 2011 (en %)   | 110 |
| Carte 1. L'emploi salarié dans les industries agroalimentaires en Bretagne en 2012   | 46  |
| Carte 2. L'emploi salarié dans l'industrie (au sens de l'INSEE en Bretagne) selon les Pays   | 47  |



# Table des matières

---

|                     |          |
|---------------------|----------|
| <b>Avant-propos</b> | <b>3</b> |
| <b>Sommaire</b>     | <b>7</b> |
| <b>Synthèse</b>     | <b>9</b> |
| <b>Introduction</b> | <b>1</b> |

|   |          |
|---|----------|
| <b>Partie 1 : Etat des lieux de l'emploi industriel en Bretagne</b> | <b>9</b> |
|---|----------|

## **Chapitre 1**

### **Désindustrialisation : de quoi parle-t-on ? 13**

|  |    |
|--|----|
| 1. Désindustrialisation : mesure du phénomène en France  | 16 |
| 1.1. Les facteurs de la désindustrialisation   | 16 |
| 1.2. Un phénomène particulièrement important en France   | 17 |
| 1.3. Une perte de compétitivité, avec d'importantes différences en fonction des secteurs et de la taille des entreprises | 19 |
| 1.4. Une industrie qui continue à produire des richesses mais qui a du mal à préparer l'avenir                           | 22 |
| 2. Adopter une nouvelle définition de l'industrie pour mieux comprendre les mutations                                    | 25 |
| 2.1. L'externalisation : une mise en lumière de la porosité des catégories statistiques                                  | 26 |
| 2.2. L'importance croissante des activités de services au sein des entreprises industrielles                             | 27 |
| 2.3. Une nouvelle définition de l'industrie  | 28 |

## **Chapitre 2**

### **La Bretagne reste une région industrielle 31**

|   |    |
|---|----|
| 1. Désindustrialisation : un phénomène territorialisé                           | 33 |
| 2. Bretagne : une désindustrialisation plus tardive                             | 36 |
| 3. Panorama de l'industrie bretonne   | 40 |
| 3.1. Une industrie plus spécialisée que la moyenne                              | 41 |
| 3.2. Une valeur ajoutée qui se maintient  | 44 |
| 3.3. Une spécialisation territoriale marquée                                    | 45 |
| 3.3.1. Une industrie de moins en moins bien répartie sur le territoire régional | 46 |



|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.2. <i>Des zones d'emplois plus ou moins spécialisées</i>   | 48        |
| 3.4. Des salariés moins qualifiés qu'en moyenne nationale  | 50        |
| 3.5. Des besoins de recrutement non négligeables   | 52        |
| 3.6. Profil des entreprises : peu de spécificités, sauf dans l'agroalimentaire                           | 53        |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre 3</b>  |           |
| <b>Les évolutions de la politique industrielle</b>   | <b>57</b> |
| 1. L'éternel retour des politiques industrielles   | 59        |
| 2. Les principaux dispositifs nationaux de soutien à l'industrie   | 61        |
| 2.1. Les mesures visant à diminuer le coût du travail  | 62        |
| 2.2. Les mesures de soutien à l'innovation   | 64        |
| 2.3. Les mesures ciblées sur des projets, des domaines d'activité ou des filières                        | 67        |
| 3. Quel soutien à l'industrie en Bretagne ?  | 70        |
| 3.1. Les documents stratégiques  | 71        |
| 3.1.1. <i>La Stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation</i> | 71        |
| 3.1.2. <i>Le Pacte d'avenir pour la Bretagne</i>   | 74        |
| 3.2. Une multitude d'acteurs et de dispositifs   | 75        |
| 3.2.1. <i>Le système de l'innovation</i>   | 75        |
| 3.2.2. <i>L'accompagnement de l'internationalisation</i>   | 76        |
| 3.2.3. <i>L'anticipation des mutations et l'accompagnement des restructurations</i>                      | 77        |
| 3.2.4. <i>Les clusters et réseaux d'entreprises</i>  | 78        |
| 3.2.5. <i>Les aides aux entreprises</i>  | 78        |
| 4. Quelques questions autour de l'efficacité de ces dispositifs  | 82        |
| 4.1. Le pilotage des dispositifs est-il clair ?  | 83        |
| 4.2. Les dispositifs sont-ils bien coordonnés ?  | 84        |
| 4.3. Les outils atteignent-ils leurs cibles ?  | 85        |
| <br>   |           |
| <b>Partie 2 : L'emploi industriel peut-il être durable ?</b>   | <b>87</b> |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre 4</b>  |           |
| <b>Un emploi industriel en mutation</b>  | <b>91</b> |
| 1. Un emploi « éclaté »  | 93        |
| 1.1. Une dualisation du marché du travail  | 93        |
| 1.2. La fragilisation des collectifs de travail  | 95        |
| 1.2.1. <i>La multiplication des statuts non salariés</i>   | 95        |
| 1.2.2. <i>Une identification à l'entreprise comme collectif plus difficile</i>                           | 96        |
| 2. Des métiers en mutation   | 98        |
| 2.1. Le travail est plus flexible  | 98        |
| 2.2. La numérisation, entre autonomie accrue et apparition de nouvelles contraintes                      | 99        |
| 2.3. L'intensification du travail se poursuit  | 100       |
| 2.4. Qualité de vie au travail : des évolutions différenciées selon les métiers                          | 101       |
| 2.5. Des évolutions renforcées par la crise  | 104       |
| 2.6. Un renouvellement générationnel de la relation au travail ?   | 107       |

|   |            |
|---|------------|
| 3. Une hausse de la qualification qui ne touche pas tous les secteurs de la même manière  | 108        |
| <b>Chapitre 5</b>   |            |
| <b>L'industrie peut-elle continuer à créer des emplois en Bretagne ?</b>                  | <b>115</b> |
| 1. Le défi de l'insertion dans la mondialisation  | 117        |
| 1.1. Les enjeux pour les entreprises  | 118        |
| 1.1.1. <i>Monter en gamme</i>   | 118        |
| 1.1.2. <i>Accéder aux marchés internationaux</i>  | 120        |
| 1.1.3. <i>Accroître leur compétitivité</i>  | 121        |
| 1.1.4. <i>Accéder à des capitaux</i>  | 122        |
| 1.2. Les enjeux pour les territoires  | 123        |
| 2. Un tournant dans le progrès technique ?  | 126        |
| 2.1. Le numérique : une menace pour l'emploi ?  | 127        |
| 2.2. L'innovation en Bretagne   | 130        |
| 3. Le défi de la soutenabilité de l'économie  | 132        |
| 3.1. Une transition indispensable, qui s'engage sans modèle économique                    | 133        |
| 3.2. Vers une nouvelle révolution industrielle ?  | 135        |
| 3.3. Une nécessaire mutation des emplois industriels                                      | 137        |
| 3.4. Compétences et emploi : les enjeux liés à la transition en Bretagne                  | 138        |
| <b>Chapitre 6</b>   |            |
| <b>Les défis auxquels est confrontée l'industrie sont des défis collectifs</b>            | <b>143</b> |
| 1. Allier réactivité, innovation et qualité : un défi pour l'organisation des entreprises | 146        |
| 1.1. Des processus d'innovation qui débordent l'entreprise                                | 146        |
| 1.2. Penser l'entreprise comme un collectif, enjeu de performance                         | 148        |
| 2. L'atomisation des PME, source de fragilité   | 151        |
| 3. Faire évoluer et reconnaître les compétences : des enjeux qui dépassent l'entreprise   | 154        |
| 3.1. Anticiper les besoins et adapter les formations : un enjeu de compétitivité          | 154        |
| 3.2. Développer l'employabilité des salariés : une responsabilité partagée                | 157        |
| 3.3. Un système de formation professionnelle qui fait intervenir de nombreux acteurs      | 159        |
| 4. L'industrie dans la société  | 160        |
| 4.1. L'industrie, mal-aimée ou mal connue ?   | 160        |
| 4.2. Des métiers faiblement attractifs  | 163        |
| 5. Les territoires appelés à accompagner les mutations et les restructurations            | 165        |
| 5.1. Le territoire comme catalyseur de multiples coopérations                             | 165        |
| 5.2. Un déficit d'anticipation  | 167        |
| 5.3. Un enjeu d'équilibre entre les territoires   | 170        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Partie 3 : Les leviers pour mettre l'emploi durable au cœur des politiques industrielles</b> | <b>173</b> |
|---|------------|

|  |            |
|--|------------|
| 1. Tenir compte de la notion d'emploi durable dans toute sa complexité   | 177        |
| 2. Faire de la transition écologique et énergétique un levier de développement   | 178        |
| 3. Renforcer l'attractivité de l'industrie et de ses métiers   | 180        |
| 4. Simplifier et améliorer l'accompagnement des entreprises  | 181        |
| 5. Organiser le dialogue dans les territoires pour mieux soutenir l'activité, anticiper les mutations et sécuriser les parcours professionnels | 184        |
| 6. Clarifier la gouvernance sur les enjeux liés à l'emploi industriel  | 186        |
| <br>   |            |
| <b>Conclusion</b>  | <b>187</b> |
| <b>Auditions</b>   | <b>191</b> |
| <b>Tables</b>  | <b>195</b> |
| <b>Lexique</b>   | <b>197</b> |
| <b>Glossaire</b>   | <b>201</b> |
| <b>Liste des tableaux et figures</b>   | <b>203</b> |
| <b>Table des matières</b>  | <b>205</b> |



**Copyright © Région Bretagne –  
Conseil économique, social et environnemental de Bretagne**  
7 rue du Général Guillaudot – CS 26918 – 35069 Rennes Cedex

Les rapports du CESER peuvent faire l'objet d'une présentation orale publique  
par les rapporteurs.  
Les demandes doivent être adressées au Président du Conseil économique et social de Bretagne.  
Pour mieux connaître le fonctionnement et les activités du CESER, venez visiter le site Internet de  
la Région Bretagne : <http://www.region-bretagne.fr>

Juin 2015

Exportatrices, innovantes, capables d'inventer des solutions indispensables à la transition écologique... les activités industrielles ont un rôle essentiel à jouer pour assurer la prospérité de nos territoires. Mais peuvent-elles encore créer des emplois ?

Face à cette question, le CESER passe en revue les conditions à remplir pour que l'industrie puisse se développer et créer des emplois en Bretagne. Il s'interroge aussi et surtout sur sa capacité à créer des emplois « durables ».

En analysant les différentes composantes de la « durabilité » d'un emploi, le CESER montre que ces conditions, loin de s'opposer au développement de l'industrie, peuvent au contraire le favoriser et le renforcer.

Six leviers sont alors identifiés, qui visent à mettre l'emploi durable au cœur des politiques industrielles. Le CESER fait de nombreuses préconisations pour inciter les acteurs à adopter une approche large du développement industriel, intégrant l'objectif de compétitivité des entreprises, l'impératif d'engager une transition écologique et une volonté résolue de développer des emplois durables.

Les rapports du CESER peuvent être :

- Téléchargés sur le site Internet : [www.ceser-bretagne.fr](http://www.ceser-bretagne.fr)
- Envoyés gratuitement sur demande
- Présentés publiquement sur demande



**CESER**  
Conseil économique, social  
et environnemental régional