



**Il y a cinquante ans, des sous-traitants industriels de Basse-Normandie se sont fédérés pour « chasser en meute ». À l'initiative et avec l'aide des pouvoirs publics, ils créèrent Sotraban, l'un des premiers clusters français.**

Aujourd'hui, cent industriels normands poursuivent l'aventure. Leurs entreprises ont évolué et font face à de nombreux défis structurels et conjoncturels : défi climatique, attraction et fidélisation, digitalisation, innovation...

Ensemble, ils sont attentifs aux évolutions sociétales, réfléchissent aux actions collectives, exposent en France et en Europe... dans le but de faire grandir leurs entreprises, de faire perdurer leurs activités et les emplois sur le territoire normand.

À l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire de Sotraban, ce livre blanc souhaite mettre en lumière la sous-traitance industrielle normande, faire un indispensable état des lieux, car il n'existe pas d'étude récente sur le sujet.

Réaffirmer l'importance économique de la filière et le rôle vital des TPE/PME en territoire rural, détecter et analyser les enjeux de la filière, valoriser la sous-traitance industrielle et les entreprises, leurs savoir-faire et leurs atouts, renforcer l'attractivité, assurer la transmission des savoir-faire, bâtir des scénarios prospectifs, tels sont les objectifs de cet ouvrage, véritable apport au développement économique régional, mettant en évidence les points saillants et les initiatives réussies.

## SOMMAIRE

01

Page 9

**Sotraban, raison d'être,  
actions et vision d'un cluster**

02

Page 13

**La sous-traitance industrielle  
Définition, périmètre et  
chiffres clés**

## 03

Page 23

**Les enjeux de la sous-traitance industrielle normande**

Répondre aux attentes des clients	24
De meilleures relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants : un enjeu de reconquête industrielle	27
Enjeu commercial : la pratique du funambulisme	37
Enjeux techniques : Les 3 P de la Performance	40
Enjeux RH : Recruter, former, transmettre et fidéliser	48
Management : La double temporalité du chef d'entreprise	71
RSE Intégrer la RSE, levier d'attractivité et de pérennité	77
Innovation S'inscrire dans une stratégie d'innovation pour plus de valeur ajoutée	83
Attractivité Une communication moderne et ciblée pour renforcer l'attractivité des métiers et des territoires	87

## 04

Page 93

**Accompagner les entreprises pour un territoire résilient**

## 05

Page 105

**La sous-traitance industrielle à l'horizon 2030 : jouer collectif !**

# Genèse d'un cluster

Fin des années 1960, l'heure est à la décentralisation, les entreprises parisiennes sont incitées à s'installer en milieu rural. Comme nombre d'entre elles, la petite entreprise familiale Champaux, dirigée par le fils, Jacques, spécialisée dans le découpage et l'emboutissage des métaux, quitte la rue Oberkampf, dans le 11<sup>e</sup> arrondissement parisien, et choisit, pour des raisons familiales, de s'installer à Flers, dans l'Orne.

Dans cette même période des Trente Glorieuses, un industriel parisien, cofondateur des parfums Lancôme, se fait un nom dans la politique. Il sera respectivement Maire de Deauville (lieu de villégiature de ses parents) en 1962, Député du Calvados en 1967, Conseiller général en 1976, Président du Conseil régional de Basse-Normandie en 1974, Ministre de l'Industrie en 1974, Président du Conseil général du Calvados en 1979... Ce pedigree, non exhaustif et déjà conséquent, est celui de Michel d'Ornano.

Entrepreneur dans l'âme, attaché au développement économique de son territoire d'adoption, Michel d'Ornano est à l'initiative de nombreux projets destinés à dynamiser la région : la desserte Paris-Caen-Cherbourg en turbotrain, l'implantation de l'accélérateur de particules GANIL à Caen, la construction de l'autoroute de Normandie, le Festival du cinéma américain de Deauville...

Rien d'étonnant à ce que l'industriel, constatant que les donneurs d'ordres locaux continuent de sous-traiter en région parisienne, envisage de fédérer les sous-traitants industriels disséminés sur le territoire bas-normand. Son objectif ? Permettre à ces entreprises de se développer et favoriser la création d'entreprises. Comment ? Par la connaissance respective, la solidarité, la synergie. En d'autres termes, par le réseau !

C'est ainsi qu'avec une poignée d'entrepreneurs et l'aide du Comité d'expansion économique de Basse-Normandie (Cebanor), Michel d'Ornano œuvre à la création de Sotraban, association des Sous-traitants industriels de Basse-Normandie. Au nombre de ces pionniers, Jacques Champaux, en devient, en 1972, le premier président.



# Des données limitées et disparates

## Un recours important à la sous-traitance auprès d'une majorité de petites entreprises

Selon une étude réalisée par l'Insee<sup>1</sup> en 2014, 61 % des entreprises du secteur marchand hors agriculture et finance recourent à la sous-traitance.

### LE POIDS DE LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE

**57 338 entreprises**  
**551 744 salariés**  
**124 630 M€ de C.A.**

Selon l'économiste Daniel Coué, en 2019, 551 744 salariés travaillaient dans 57 338 entreprises industrielles sous-traitantes, pour un chiffre d'affaires cumulé de 124 630 millions d'euros. Des chiffres très proches de ceux de 2018. Si l'on veut juger de l'importance de la sous-traitance industrielle dans l'économie française, l'angle de l'emploi nous paraît plus pertinent que celui du nombre d'entreprises.

## Des relations de coopération pour les 3/4 des entreprises industrielles

Trois entreprises industrielles sur quatre ont au moins une relation de coopération avec une autre firme. Les rapprochements sont plus fréquents dans certains secteurs : la pharmacie, les composants électriques et électroniques, l'habillement... Ces liens se nouent souvent autour de l'activité de fabrication, dans les domaines de la production et de l'approvisionnement, mais ne s'y limitent pas. Des collaborations entre entreprises s'établissent aussi dans le domaine de la commercialisation des produits, des services auxiliaires, de l'innovation, de la R & D. Ces coopérations jouent un rôle important dans l'industrie manufacturière : un cinquième du chiffre d'affaires et la moitié des achats entrant dans le processus de production en dépendent. Ces relations sont généralement équilibrées et de longue durée ; elles se tissent le plus souvent avec une entreprise nationale. Mais le marché européen attire aussi les entreprises, contrairement au marché nord-américain. Les filiales de groupes sont les entreprises qui nouent le plus fréquemment des coopérations. Lorsque c'est le cas, 80 % ont au moins une de leurs relations avec une entreprise extérieure au groupe<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Insee Focus n° 67, novembre 2016.

<sup>2</sup> D'après le 4 pages des statistiques industrielles « Les relations interentreprises : nombreuses et d'abord hexagonales », par Olivier Haag, Emmanuel Raulin et Catherine Souquet. Source : Sessi - Enquête sur les relations interentreprises en 2003.

# De meilleures relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants : un enjeu de reconquête industrielle

Ce chapitre s'appuie principalement sur un entretien avec Fabrice Bideau-Noël et sur le *Rapport d'information sur les relations entre les grands donneurs d'ordres et les sous-traitants dans les filières industrielles*, présenté par le député Denis Sommer et enregistré à l'Assemblée nationale le 26 juin 2019.

## Un enjeu de reconquête industrielle

L'idée principale qui ressort du Rapport Sommer est que de meilleures relations de sous-traitance peuvent contribuer à la reconquête industrielle de la France : « *la préservation de notre écosystème de sous-traitants est essentielle à l'économie française [...] (qui) souffre plus d'une perte de sites de production industrielle que d'un défaut de compétitivité. La France ne pourra conserver ses usines, voire se réindustrialiser, qu'en s'appuyant sur un tissu de sous-traitants industriels*

*performants, écosystème essentiel à l'économie française* ». La qualité des relations entre sous-traitants et donneurs d'ordres est donc essentielle.

Les États généraux de l'industrie (EGI), initiés fin 2009, ont identifié « *les relations de sous-traitance comme un levier essentiel du redressement productif et industriel de la France* ».

“ **La France ne pourra conserver ses usines, voire se réindustrialiser, qu'en s'appuyant sur un tissu de sous-traitants industriels performants, écosystème essentiel à l'économie française**

## Un recours accru à la sous-traitance dans l'ensemble des filières industrielles

Le recours à la sous-traitance industrielle s'est considérablement développé depuis une quarantaine d'années, en raison de la spécialisation du travail, de la mondialisation des échanges et de la complexification des produits, incitant les grandes entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier.

## ENJEUX RH

# Recruter, former, transmettre et fidéliser

**Des clés pour la compétitivité et la pérennité des entreprises**

## Rendre l'entreprise attractive

### Un hiatus entre attractivité et recrutement

Bonne nouvelle : selon une étude récente des Arts et Métiers<sup>14</sup>, l'industrie séduit les jeunes. Deuxième bonne nouvelle : une autre étude, sur l'insertion des jeunes diplômés des grandes écoles en 2018<sup>15</sup>, indique que près de 40% d'entre eux souhaitent débiter leur carrière dans une PME.



Or, si 250 000 postes sont à pourvoir chaque année selon La Fabrique de l'Avenir<sup>16</sup>, les dirigeants des PME industrielles sont confrontés à des difficultés structurelles de recrutement, à des métiers en tension, voire en pénurie et, en conséquence, à des problématiques de transmission des savoir-faire.

Pourquoi ce hiatus ? En raison notamment de préjugés tenaces : faibles rémunérations, pénibilité des professions... Pourtant, les nouveaux métiers, comme ceux du numérique, représentent une opportunité à saisir. Les salaires dans l'industrie sont souvent plus élevés que dans d'autres activités.

Tentons de comprendre les raisons profondes de cette situation au travers de la vision des jeunes sur l'industrie et le monde du travail, notamment grâce aux deux études précédemment citées et à des analyses générationnelles.

Par des exemples concrets, nous pourrions évoquer des solutions en matière de communication et de ressources humaines pour remédier à ces difficultés de recrutement.

<sup>14</sup> 8<sup>e</sup> Baromètre Les jeunes et l'industrie réalisé par Arts et Métiers / Opinion Way auprès de 514 lycéens (séries scientifique et technologique) en février et mai 2020. <https://artsetmetiers.fr/fr/actualites/barometre-2020>



<sup>15</sup> Étude réalisée par la CGE (Conférence des grandes écoles) <https://www.digitalrecruiters.com/blog/pourquoi-les-jeunes-diplomes-privilegient-ils-de-plus-en-plus-les-pme>



<sup>16</sup> <https://www.lafrenchfab.fr/2020/02/06/parite-dans-lindustrie%E2%80%AF-etat-des-lieux-en-3-chiffres/>



# Les achats durables : préoccupation croissante des donneurs d'ordres et réponse aux attentes sociétales

Travailler avec des sous-traitants engagés dans la RSE est synonyme d'achats responsables pour les donneurs d'ordres. L'édition 2021 de l'étude annuelle Agile Buyer / Centre national des achats (CNA)<sup>31</sup> fait ressortir les achats durables comme une préoccupation croissante des donneurs d'ordres : « *L'Europe et la France prennent des positions volontaristes qui contraignent les entreprises à repenser leurs façons de faire [...] Les acheteurs contribuent, au premier chef, à la stratégie de l'entreprise en matière d'empreinte carbone et d'économie circulaire [...] La réduction de l'empreinte carbone reste une priorité pour 58% des directions achats* ».

## Des sous-traitants locaux engagés participent à la stratégie RSE de leurs clients et l'accélèrent

Engagés dans une stratégie RSE, la plupart des donneurs d'ordres ont l'obligation d'effectuer un bilan annuel de performance RSE et notamment de lister leurs actions... Le fait de travailler avec des prestataires inscrits dans une démarche RSE est valorisé dans leur bilan. Selon le sondage CNA de novembre 2022, mené auprès de ses membres (fonction achats), plus de 50% d'entre eux ont entrepris une démarche achats responsables.

## Des sous-traitants engagés en RSE présentent moins de risques

Les attentes sociétales et celles des donneurs d'ordres, évoquées précédemment, sont étroitement imbriquées.

Selon Fabrice Bideau-Noël, « *pour certains acheteurs, la RSE est un critère de choix de fournisseurs, pour d'autres c'est un « plus ». Même sans consigne de sa direction, un acheteur, en tant qu'individu, peut être sensible à l'argument RSE des sous-traitants* ». Être en phase avec les attentes sociétales et/ou ses propres convictions peut aussi être un critère de choix.

Travailler avec des sous-traitants engagés constitue une sorte « d'assurance réputationnelle ». L'effondrement, en 2013, de l'immeuble Rana Plaza, au Bangladesh, causant la mort de plus de mille employés du textile, est un exemple extrême de ce risque dans le domaine de la fast fashion. Des marques grand public ayant manqué de vigilance vis-à-vis de leurs sous-traitants ont été montrées du doigt à l'occasion de ce drame.

<sup>31</sup> Étude menée auprès de 682 entreprises et analysée par un comité scientifique constitué de onze acteurs majeurs de la fonction achats (BTP, industrie, banque, médias, agro-alimentaire, énergie, cosmétique). AgileBuyer est un cabinet conseil en ressources achats. Le CNA est le Conseil national des achats, réseau de partage, d'expertises, de rencontres professionnelles et de proximité de près de 18 000 adhérents sur le territoire français (directeurs et responsables achats, acheteurs et consultants).

# Sotraban, précurseur de la RSE !

“ **À l’image du bourgeois gentilhomme qui faisait de la prose sans le savoir, la plupart des sous-traitants industriels font de la RSE depuis longtemps**

**Laurent Gigot**

CTI Société Nouvelle, Agneaux (Manche)

Historiquement, la vocation de Sotraban procédait “d’une démarche RSE” puisqu’elle visait la création d’emploi et l’attractivité du territoire, deux thématiques du périmètre RSE qui aujourd’hui font écho aux attentes sociétales. Comme le souligne Laurent Gigot, Directeur commercial de CTI Société Nouvelle, « *on parle aujourd’hui de RSE, mais la démarche est ancienne. De grandes entreprises négocient depuis longtemps des aides publiques avec pour contrepartie de faire travailler des entreprises locales pour soutenir le tissu industriel et l’emploi local... Elles sont les moteurs des territoires. On n’appelait pas cela RSE mais c’en était. Un peu comme le bourgeois gentilhomme faisait de la prose sans le savoir !* »

## Quid de la RSE chez les adhérents Sotraban ?

Sotraban a effectué au printemps 2022 une enquête auprès de ses adhérents portant sur l’ensemble des thématiques abordées dans ce livre blanc. 52% des adhérents y ont répondu. 63,5% d’entre eux se déclarent intéressés par le sujet RSE et 59,6% ont entrepris des actions dans ce domaine.

Les priorités qui ressortent sont, par ordre décroissant : définir une stratégie, aborder les sujets environnementaux, réaliser un diagnostic RSE, aborder les sujets sociaux.

Des entretiens menés auprès des dirigeants d’entreprise pour illustrer ce livre blanc, ressort un florilège d’actions dans le domaine de la RSE : bien-être au travail, priorité aux circuits courts, économies d’énergie, économies d’eau, diagnostics, plans d’actions, empreinte carbone, démarches zéro rejet, avantages sociaux, lutte antigaspi...

# Métiers en tension et déficit d'attractivité des territoires

Nous l'avons évoqué précédemment, l'une des problématiques importantes de la sous-traitance industrielle est la tension, voire la pénurie, sur certains métiers. Cette pénurie est due à la fois à un manque d'attractivité de ces métiers et de territoires ruraux enclavés.

## Des métiers en tension, voire en pénurie

Les métiers recherchés dans l'industrie correspondent globalement plus à des profils de techniciens (usinage, soudure...) qu'à des profils cadres et managériaux. Sur le territoire normand, lorsqu'ils arrivent sur le marché de l'emploi ou veulent changer d'entreprise, ces professionnels ont souvent l'embaras du choix. « *Dans notre territoire du nord Cotentin, zone de quasi plein emploi, les offres sur ces métiers sont jusqu'à huit fois supérieures au nombre de candidats !* », souligne Rodolphe Chantreuil, Président de l'École d'usinage du Cotentin, située à Valognes.

**“ Jusqu'à 8 offres d'emploi pour 1 candidat ! ”**

## Métropoles attractives versus territoires enclavés

Le vaste territoire normand est composé de zones à l'attractivité variable. Les grandes agglomérations comme Caen, Rouen, Le Havre, n'ont pas de problème d'attractivité, car elles disposent de nombreux atouts : proximité de la mer et/ou de la campagne, proximité de Paris, offres importantes en matière de culture, de loisirs, de services, d'infrastructures... Les entreprises de ces métropoles ont peu de problèmes de recrutement et de fidélisation de leurs salariés, qu'elles drainent plus facilement, au détriment des entreprises situées dans des territoires ruraux isolés.

Face à ce déficit d'attractivité des métiers et des territoires, les entreprises n'ont d'autre choix que de communiquer plus et mieux. Or, il existe des freins à la communication dans les TPE/PME.

**“ Nous organisons des journées portes ouvertes pour nous faire connaître. Nous avons recruté une responsable communication, étoffé nos compétences RH. C'est indispensable pour recruter et fidéliser nos collaborateurs**

**Marc Sevestre**  
Calip Group

**“ Pour trouver des alternatives aux déplacements de nos collaborateurs, nous travaillons avec la mairie sur un projet destiné à favoriser le covoiturage, le développement des pistes cyclables...**

**Yann Gourvil**  
Tecal Verbrugge

**“ Notre nouveau site de production, bien situé, fonctionnel et confortable, est un levier important de notoriété, pour des candidats potentiels, comme pour nos clients**

**Des salariés fiers de leur entreprise sont nos meilleurs ambassadeurs**

**Bruno Lefranc**  
Multiform

**“ Les nouvelles générations ont besoin d'un sens à leur métier**

**Jean-Philippe Briand**  
Aucame

**“ Il y a un changement dans les nouvelles générations. Si on est à leur écoute et que l'on tient compte de leurs souhaits, de leur bien-être, ils sont motivés et s'engagent**

**Christophe Hubert**  
DBN

# Quelle sous-traitance industrielle dans le monde de demain ?

L'AUCAME a calculé l'évolution de l'emploi en Normandie, depuis la crise de 2008 – coup de frein aux conséquences encore sensibles : la baisse du nombre d'emplois est de 3% en dix ans. Or, le nombre d'établissements a augmenté de 30% ! Les créations d'entreprises ne se font plus dans les grands établissements. Pour Jean-Philippe Briand, cette réalité est révélatrice d'un changement de paradigme : « *le monde d'avant était un monde du top-down, très pyramidal. Au sommet étaient les grands groupes, dominant l'économie ; derrière, la sous-traitance était une armée de servants. Par ce système descendant, on a un peu écrasé ces sous-traitants qui se rêvaient partenaires. Quand il fallait faire de la marge, on leur demandait d'être efficaces, pas chers, et cela a contribué à la désindustrialisation. Pour moi, le monde de demain serait un bouillonnement d'initiatives et d'activités locales. L'enjeu des pouvoirs publics est de faire fructifier ce bouillonnement* ».

Nouvelle génération et nouveau rapport au travail, besoin de sens, conscience accrue des enjeux climatiques... sont probablement autant d'explications à ce changement de paradigme.

## De petites unités dans un tissu industriel hybride et coopératif

De ce changement de paradigme pourraient émerger des activités à plus haute valeur ajoutée, comme l'impression 3D par exemple. Pour Jean-Philippe Briand, « *les jeunes sont en train de changer le monde, sans qu'on s'en rende compte. On les convainc moins facilement de venir dans des grandes entreprises, a fortiori lorsqu'elles sont moralement discutables (armement, industries polluantes...), même contre une rémunération substantielle. Je côtoie des jeunes à l'École de management, de niveau Bac+5 ; il y a quelques années, ils voulaient travailler dans le commerce, la finance, l'industrie... Aujourd'hui, ils veulent s'investir dans les énergies renouvelables, le développement durable [...] Je pressens que la réindustrialisation passera par des initiatives de jeunes, ou de moins jeunes qui changent de vie et veulent créer des activités nouvelles, et pas dans des PME/PMI de cent personnes, mais plutôt des unités d'une ou deux personnes. Comme cela fonctionnait il y a un siècle !* » Les imprimantes 3D pourraient révolutionner la manière de faire fonctionner l'économie. « *On va passer d'une économie du bien à une économie du matériau. Une imprimante 3D peut presque tout fabriquer, il faut juste avoir les matériaux pour approvisionner les ateliers qui peuvent s'implanter partout – avec pour seul préalable une bonne connexion Internet – et produire les pièces dont l'industrie a besoin* ».

Une réindustrialisation possible grâce à de petites unités donc, sur le modèle que les américains appellent le « Big Quit » (la grande démission) : démissions importantes, suite à la crise Covid-19, de salariés qui souhaitent faire autre chose, plus en accord avec leurs valeurs, leurs envies... Un phénomène impulsé et facilité par le numérique.

Ce modèle est encore très théorique, mais il change le regard et la manière d'agir sur le territoire. « *Je suis persuadé que le "small is beautiful" va l'emporter. Si le système bancaire accompagne les petites initiatives, on pourra faire germer des petites entreprises qui finalement se développeront et feront nos grandes entreprises de demain. Il faut arroser les petites graines, dans un tissu industriel hybride, des maillons qui vont s'agglomérer dans un écosystème plus coopératif* ».

# Accompagner les entreprises : impulsion politique, clusters, coopération, innovation...

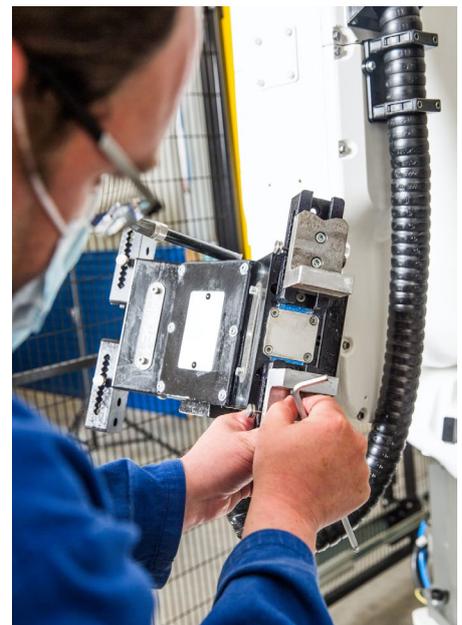
Pour Alain Verna, Président Directeur Général TOSHIBA TEC Europe Imaging Systems SA, « *la globalisation des échanges, l'immédiateté des flux d'informations et la succession récente des crises font ressentir un nouveau besoin d'enracinement local et d'existence sociale. Il est de la responsabilité des acteurs économiques et institutionnels du territoire de participer pleinement à l'émergence d'écosystèmes durables, performants et collaboratifs permettant de répondre à cette aspiration grandissante* »<sup>4</sup>.

Si les Pôles de compétitivité et la politique étatique de filières métiers ont permis d'impulser une nouvelle politique industrielle en France, faite d'innovation et de constructions collaboratives entre grandes entreprises, PME et laboratoires universitaires, c'est sur les territoires que doivent se structurer les projets collectifs, les mutualisations de compétences, les tiers-lieux de rencontres, de partage d'expériences...

*« C'est en particulier aux entrepreneurs industriels, empreints de leadership et de réalisme économique, qu'il appartient de s'organiser en grappes d'entreprises, en clusters, en filières, afin d'apporter des réponses nouvelles à l'implacable évolution de leurs marchés et des métiers qui en découlent.*

*Les forces vives de toute entreprise et de tout projet, fût-il économique, associatif ou bénévole, ne résident-elles pas avant tout dans les femmes et les hommes qui les engendrent et s'investissent pour les mettre en œuvre et les faire vivre ? Il y faut un attachement local authentique, ancré viscéralement dans la proximité et le partage de valeurs. Un sens du collectif, favorable à la perméabilité des échanges entre mondes associatifs, culturels et économiques : c'est là que réside la source de nouvelles solidarités et de renouvellement du sens parfois perdu au sein de nos sociétés ».*

Tout à fait dans cet état d'esprit, la raison d'être de Sotraban, cluster des sous-traitants industriels normands, est de favoriser les synergies entre ses membres, jouer collectif, pour identifier et mettre en place des leviers d'innovation et de performance, source de croissance, dans une démarche RSE.



<sup>4</sup> Alain Verna, Fonder une industrie contributive et résiliente, *Les Docks de la Fabrique*, Paris, Presses des Mines, 2021.

Toute entreprise, selon le prospectiviste André-Yves Portnoff, évolue au sein d'un écosystème reposant sur cinq piliers : les actionnaires et/ou les financeurs, les clients, les employés, les fournisseurs et les territoires. On pourrait ajouter les réseaux et les clusters qui œuvrent pour la réflexion et l'action collective.

## Quels leviers pour réindustrialiser ?

Pour Alain Verna<sup>1</sup>, relocalisation et réindustrialisation passent par l'activation de plusieurs leviers : digitalisation, automatisation, RSE, RH, coopération...

**Digitaliser pour plus de flexibilité**, « car les productions sont de moins en moins établies. Il y a moins de visibilité, mais en permanence des ajustements de plannings, avec des besoins client qui évoluent, des volumes de production en plus petites séries, moins répétitives qu'il y a vingt ans »<sup>2</sup>.

**Automatiser pour de meilleures conditions de travail et plus d'efficacité** : élimination des tâches répétitives et pénibles, collecte de données pour mieux piloter les fabrications, gains de productivité...

**RSE**. La hausse des coûts de l'énergie a incité de nombreuses entreprises à la chasse aux économies. « Chez Toshiba Dieppe, nous avons mis en place un système de récupération des chaleurs perdues de nos compresseurs pour chauffer un bâtiment. Les données sur le process permettent de piloter très finement nos lignes et de réduire de 5 à 10% nos consommations d'énergie », souligne Alain Verna. Plus largement, la RSE, dans son volet environnemental, est donc également un levier de relocalisation/réindustrialisation.

**Une gestion des ressources humaines de qualité**. « Il faut faire monter en compétences les salariés, miser sur le management de proximité. La qualité des relations est de plus en plus importante, notamment aux yeux des jeunes salariés, car leur vision du travail a changé. Ils sont capables d'engagement, mais veulent savoir pourquoi ils s'engagent ». Transmission des savoirs, montée en compétences, attractivité, marque employeur... les enjeux des ressources humaines sont nombreux et prouvent, s'il en était besoin, l'importance grandissante du facteur humain.

### Le travail collaboratif en réseau d'entreprises

Les réseaux constituent à la fois le cinquième levier de relocalisation/réindustrialisation et, comme souligné plus haut, le cinquième pilier de l'écosystème de l'entreprise. Il s'agit donc d'un élément central dans l'avenir de la sous-traitance industrielle et, au-delà, de l'industrie.

Confrontés à de nombreux défis, les donneurs d'ordres et les sous-traitants se doivent de trouver des solutions pérennes, collectives, fruits d'une coopération entre toutes les parties prenantes.

<sup>1</sup> Alain Verna, PDG Toshiba Tec Europe Imaging Systems Dieppe.

<sup>2</sup> Alain Verna, Fonder une industrie contributive et résiliente, Les Docks de la Fabrique, Paris, Presses des Mines, 2021.