

# COLLÈGE DE PROSPECTIVE CHANTIER INDUSTRIE

## L'ACTUALITÉ DU COLLÈGE DE PROSPECTIVE

### UNE INDUSTRIE ANCRÉE DANS SON TERRITOIRE ET OUVERTE AU MONDE

L'environnement dans lequel nous sommes plongés est celui des ruptures. Les entreprises, particulièrement celles du monde industriel, connaissent des évolutions tout aussi profondes, dans un monde plus mouvant, où il faut associer clients, partenaires et fournisseurs, l'ensemble des tierces parties... les rôles de chacun pouvant d'ailleurs être redéfinis au fil du temps.

La crise de la Covid-19 a reposé la question du maintien de l'emploi industriel dans nos territoires. Cette crise aura des effets durables sur l'économie mondiale et sur les échanges internationaux et peut remettre en cause des stratégies passées d'externalisation ou de délocalisation des achats. La crise sanitaire a renforcé l'idée qu'il était désormais nécessaire de relocaliser certaines productions industrielles en France, tout au moins en Europe.

On dit souvent que la mondialisation met les territoires en tension, voire en concurrence, mais elle renforce aussi le besoin pour les entreprises de s'enraciner localement.

C'est sur le territoire que se diffuse l'innovation, que se structurent les projets collectifs et que se mutualisent les

compétences entre les grandes entreprises et leur environnement de PME, start-up et laboratoires universitaires. Leurs actions concrètes manifestent aussi leur responsabilité vis-à-vis de la collectivité qui les accueille et qui les a aidées à s'implanter.

S'il est difficile de prédire comment la réorganisation de la production va s'organiser à l'échelle mondiale dans les années à venir, plusieurs signaux positifs pour le secteur industriel émergent, notamment la forte implication des pouvoirs publics, une exigence renforcée en matière d'agilité, pour répondre aux variations de coûts et tendances du marché, la normalisation du travail à distance et globalement, la prise de conscience que des solutions innovantes peuvent permettre la transition vers l'usine du futur.

Mais nombre d'économistes font aussi remarquer que «relocaliser les usines parties à l'étranger n'est pas une solution car il y avait des bonnes raisons à ce mouvement». Ces experts appellent à fixer des objectifs ambitieux pour moderniser le tissu industriel français et prônent des investissements massifs dans les secteurs d'avenir comme la transition écologique ou le numérique.

Relocaliser, miser sur l'industrie d'avenir, amorcer une transition environnementale... autant de sujets qui devraient fortement mobiliser les industriels ces prochaines années !

Pour ceux qui seraient passés à côté de l'information, nous vous invitons à découvrir les 29 fiches variables identifiées dans le cadre de ce chantier



Si vous souhaitez vous abonner à d'autres newsletters du collège de prospective, ou les faire connaître : [inscription-newsletter - collège de prospective](#)

Retrouvez également une sélection d'articles de presse [ici](#)



#### AU SOMMAIRE :

**Edito** : Une industrie ancrée dans son territoire et ouverte au monde

**Dossier du mois** : Une industrie conditionnée aux équilibres mondiaux et à la sortie de crise sanitaire - page 2

**Regard Sur...** Le Brexit, quel impact pour l'industrie régionale ? - page 7

**Entretien** : « La filière mécanique, des métiers et des marchés très variés », Benoît BARTOUX, animateur Cap'Industrie, et Patrick ORLANS, Responsable Territorial Hauts-de-France du CETIM ont accepté de répondre à nos questions - page 9

**Contribution partenariale** : « La crise du covid entraîne une série d'accéléérations et de bifurcations de tendances », par Catherine MONTRADE, membre des partenaires du collège de prospective Industrie, dirigeante de la société d'études prospectives CMP INSIGHTS - page 12

## DOSSIER DU MOIS



### UNE INDUSTRIE CONDITIONNÉE AUX ÉQUILIBRES MONDIAUX ET À LA SORTIE DE CRISE SANITAIRE

Le contexte économique international est très déterminant de la santé de l'industrie régionale, même si ce sont des facteurs exogènes (monnaie, accès aux ressources énergétiques et aux matières premières, politiques d'interventionnisme...) sur lesquels l'action régionale a peu de prises. Toutefois, le suivi de leur évolution dans le temps et l'identification de signaux faibles de transformation sont des éléments capitaux pour anticiper et se préparer aux mutations à venir et orienter en conséquence les politiques industrielles. La crise que nous subissons avec la Covid-19 est une illustration de ces événements qui peuvent être minimisés et qui nous percutent parfois de plein fouet sans qu'on n'ait pu les anticiper. Cette crise nous a rappelé que l'interdépendance des économies est souvent une force, mais nous rend également plus vulnérables aux fluctuations des équilibres mondiaux.

Cet article propose de revenir sur les facteurs qui apparaissent les plus déterminants pour l'évolution de l'industrie à l'échelle mondiale, et d'observer les retentissements potentiels sur l'industrie française.



#### Une économie mondiale troublée, des déséquilibres exacerbés par la crise de la Covid-19

Une décennie marquée par une série de crises de grande ampleur au niveau mondial

Les dix dernières années ont été marquées par une série de crises économiques et de chocs négatifs de grande ampleur, en particulier la crise financière mondiale de 2008-2009, puis la crise européenne de la dette souveraine entre 2010 et 2012.

L'économie mondiale reprend néanmoins de la vigueur, plus ou moins accentuée selon les pays et les régions, à partir de 2016/2017, en lien avec des conditions d'investissement qui se sont améliorées, une moindre volatilité financière, une reprise observée dans certains secteurs des produits de base. Les échanges internationaux de marchandises se renforcent.

Toutefois, les reconfigurations des principales relations commerciales, sous l'effet notamment de la décision du Royaume-Uni de quitter l'Union Européenne (voir l'article suivant qui se consacre au Brexit), de celle des États-Unis d'Amérique de renégocier l'accord de libre-échange nord-américain et de revoir les termes de ses autres accords commerciaux, marquent un nouveau ralentissement économique à partir de 2019, et peuvent

conduire au retour des politiques protectionnistes dans certaines régions du monde.

À ce contexte s'est ajouté dès la fin de l'année 2019 le développement d'une pandémie due à la Covid-19, ayant des effets dévastateurs sur les économies mondiales.

En dépit de ce contexte mouvant, l'industrie mondiale, avec 330 millions de personnes employées en 2010, occupe environ 5 % de la population active mondiale, un effectif stable depuis deux siècles (P. Veltz [1]), mais avec une croissance exponentielle du produit manufacturier, produit réparti inégalement sur l'échiquier mondial. En effet, cette croissance se répartit sur un petit nombre de pays, dont la Chine qui regroupe 20 % des emplois de l'industrie mondiale, tandis que les pays comme les États-Unis ou la France observent depuis les années 1990 une décroissance de l'emploi industriel, en lien avec un déplacement des marchés de consommation. Ce déplacement des marchés de consommation pose aussi le débat du caractère soutenable ou non d'un développement du produit manufacturier basé sur « l'imitation des modes de vie des pays développés » (P. Veltz).

[1] Pierre Veltz, La Société hyper-industrielle, Paris, Le Seuil, La République des Idées, 2017, 128 p.



## Les mutations des grands équilibres mondiaux rendent incertaines les prévisions de croissance économique

La crise COVID a fait apparaître, dans le monde et en Europe, que tous les pays étaient touchés par la crise économique, avec parfois des risques de sur-crise (climatique, agricole, politique, militaire). Cette vulnérabilité forte aux catastrophes sanitaires et climatiques, dont la récurrence est à craindre, a permis de mettre en relief l'interdépendance des économies. L'hyperfragmentation des chaînes de valeur, amenant certes des avantages concurrentiels pour l'entreprise mais aussi davantage de complexité dans les relations commerciales, financières, salariales, dans les stratégies d'approvisionnement etc., a amené dans des pays comme la France d'importantes difficultés d'approvisionnements pour certains secteurs. Cette dépendance, parfois à quelques pays tiers, devrait amener à davantage de réflexions autour de la sécurisation des approvisionnements. La tentation d'un repli sur soi, le retour du souverainisme, les relations commerciales qui se tendent, constituent des risques importants pour l'économie mondiale.

L'OCDE [1] table sur une récession mondiale de -3,4 % pour 2020, récession équivalente à celle proposée par le Fonds Monétaire International en janvier 2020 [2], ce dernier l'évaluant à -3,5 %. Cette année de récession devrait ensuite connaître un rebond du PIB, estimé par l'OCDE à +5,6 % pour 2021 (+5,5 % pour le FMI) et +4,0 % pour 2022 (+4,2 % pour le FMI).

La contraction de la croissance en France est estimée à -8,2 % pour 2020, suivie d'une reprise de la croissance estimée à +5,9 %. Néanmoins, la situation sanitaire encore très largement dégradée début 2021 peut fortement ralentir ces prévisions de reprise économique, l'évolution sera tributaire de la course aux vaccins et de la propagation des variants du virus.

### Prévisions économiques de l'OCDE

|                    | (%) | 2020        | 2021       | 2022     |
|--------------------|-----|-------------|------------|----------|
| <b>Monde</b>       |     | <b>-3,4</b> | <b>5,6</b> | <b>4</b> |
| <b>Australie</b>   |     | -2,5        | 4,5        | 3,1      |
| <b>Canada</b>      |     | -5,4        | 4,7        | 4        |
| <b>Zone Euro</b>   |     | -6,8        | 3,9        | 3,8      |
| Allemagne          |     | -5,3        | 3          | 3,7      |
| France             |     | -8,2        | 5,9        | 3,8      |
| Italie             |     | -8,9        | 4,1        | 4        |
| Espagne            |     | -11         | 5,7        | 4,8      |
| <b>Japon</b>       |     | -4,8        | 2,7        | 1,8      |
| <b>Corée</b>       |     | -1          | 3,3        | 3,1      |
| <b>Royaume-Uni</b> |     | -9,9        | 5,1        | 4,7      |
| <b>Etats-Unis</b>  |     | -3,5        | 6,5        | 4        |

Source : OECD Economic Outlook database

[1] Estimations de mars 2021 <https://www.oecd.org/perspectives-economiques/>

[2] <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>



Au-delà de l'évolution épidémiologique, les prévisions de croissance sont également dépendantes, à court terme (liste non exhaustive) :

- des tensions géopolitiques, autour de l'exploitation des sources pétrolières et gazières,
- des tensions autour des accords commerciaux (accord de négociation entre Union Européenne et Royaume-Uni qui a nécessité d'importantes discussions, tensions entre Chine et Etats-Unis...), faisant craindre un durcissement des obstacles au commerce et une exacerbation des différends commerciaux,
- des troubles sociaux des pays, qui - s'ils diffèrent d'un pays à l'autre - mettent en relief une perte globale de confiance dans les institutions, des décalages de perception entre dirigeants et population...
- de l'intervention des pouvoirs publics : le rebond du PIB post-Covid de la France et de la zone Euro est fortement corrélé à l'interventionnisme des Etats (plans de relance) et aux politiques d'assouplissement monétaire menées par les banques centrales afin de faciliter l'accès aux liquidités par des taux d'intérêt bas. Ce dégagement des liquidités ne se fait qu'à condition de maintenir des taux d'intérêts directs faibles et par le rachat par la BCE de dettes obligataires (donnant davantage de « souffle » aux banques pour soutenir l'emprunt et le financement de projets hors marché de titres obligataires),
- de la stabilité du système monétaire international,
- de la reprise d'épidémies, même localisées, et de potentielles mesures de confinements ou de limitation de l'activité...

A plus long terme, la croissance économique peut être perturbée par la récurrence des catastrophes naturelles (tempêtes, inondations...), fortement liées aux changements climatiques.

Dans une optique plus positive, ces catastrophes, combinées aux crises sanitaires, peuvent aussi faire évoluer les économies vers davantage de soutien aux systèmes de santé, peuvent favoriser une croissance plus sobre d'un point de vue environnemental... L'interdépendance des économies, mis en exergue par la pandémie, peut également dynamiser la coopération entre pays.



## Encadré 1 :

L'association Futuribles International a engagé une réflexion prospective sur l'épidémie de Covid-19 et ses conséquences économiques, sociales et politiques. Elle propose une grille de lecture des événements en cours et du paysage des possibles à l'horizon des 18 prochains mois. La réflexion est organisée autour de trois grandes échelles de réflexion : mondiale, européenne, française, dont le tableau suivant en propose une synthèse :

### Les scénarios Futuribles à l'issue de la crise Covid-19 (synthèse Agence Hauts-de-France 2020-2040)

|               | Scénario positif                                                                                                              | Scénario tendanciel                                                                                                                                                                     | Scénario pessimiste                                                                                                                  |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Monde</b>  | <p><b>« retour aux affaires »</b></p> <p>une régulation internationale qui fonctionne et permet le retour des échanges</p>    | <p><b>« nouvelle guerre froide »</b> (Chine / Etats-Unis) ou <b>« monde multipolaire »</b></p> <p>les chaînes de valeurs se tordent ou se brisent, outils de régulation inefficaces</p> | <p><b>« les âges sombres »</b></p> <p>diminution durable de la richesse mondiale, récessions</p>                                     |
| <b>Europe</b> | <p><b>« vers le fédéralisme »</b></p> <p>plus d'intégration et de solidarité entre États</p>                                  | <p><b>« coopérations sélectives »</b></p> <p>des coopérations entre États pour relancer l'économie</p>                                                                                  | <p><b>« enlèvement »</b></p> <p>les disparités se creusent, une tendance au repli national, peu d'ententes</p>                       |
| <b>France</b> | <p><b>« green new deal »</b></p> <p>une consommation plus responsable, une relance économique orientée vers la transition</p> | <p><b>« sur le fil du rasoir »</b></p> <p>difficultés économiques précarisation et déqualification, disparités des conditions de travail</p>                                            | <p><b>« dislocation »</b> ou <b>« grandes dépressions »</b> climat social insurrectionnel, économie informelle, chômage de masse</p> |

Source : synthèse réalisée à partir des travaux de Futuribles International (juin 2020)  
<https://www.futuribles.com/fr/document/crise-du-covid-19-quels-scenarios-pour-les-18-proc/>

## De nécessaires transformations de l'industrie française

### Un effet d'entraînement de l'industrie sur l'économie

La France se caractérise par une base industrielle diversifiée et la présence de grandes entreprises bien insérées dans la mondialisation, souvent positionnées sur des segments à fort contenu technologique. La désindustrialisation y est apparue plus rapide que dans d'autres pays européens : le déplacement des marchés de consommation, les mutations technologiques ou techniques, la délocalisation vers des pays à bas coûts de main d'œuvre ou la poursuite de la recherche de rentabilité (entraînant une spécialisation des sites) sont autant de facteurs ayant contribué aux différentes phases de recul de l'emploi.

La part de la production industrielle dans le PIB est passée de 20 % en 1980 à 10 % en 2016. Néanmoins, si le nombre de sites et d'emplois a fortement reculé, la production en volume a doublé et les gains de productivité n'ont cessé de croître (en lien avec le progrès technique et la recherche constante d'efficacité sous la pression de la concurrence internationale). L'industrie continue d'occuper une fonction motrice pour l'économie française : elle contribue notamment à réduire le déficit de la balance commerciale grâce aux exportations, lesquelles permet-

tent d'acquiescer des devises, et d'assurer la pérennité des entreprises qui, dans le cadre de la mondialisation, sont sensibles aux positions qu'elles occupent sur le marché mondial.

L'industrie présente également un effet d'entraînement sur d'autres secteurs : un ratio communément admis est celui de la création d'1,5 emploi indirect ainsi que 3 emplois induits pour un emploi industriel.

Afin de la maintenir et lui permettre de se développer, l'industrie a retrouvé une place importante dans les politiques nationales au début des années 2000 (pôles de compétitivité, plans Montebourg, Nouvelle France Industrielle... et plus récemment les plans de relance). Elle a également, en partie, bénéficié de mesures d'allègement du coût du travail depuis 2013 (CICE) qui lui ont permis de réduire le différentiel de coûts de production par rapport à d'autres pays proches (Allemagne, Italie).

Alors que l'industrie française reprenait du souffle après deux décennies de disette, elle a été durement impactée par l'arrêt économique brutal de mars 2020, en lien avec les restrictions sanitaires.



## La nécessité de réinventer de nouveaux modèles industriels à l'issue de la crise

En dépit des difficultés rencontrées lors de la crise Covid-19 dont les conséquences seront durables (effondrement de l'activité export, fermetures de sites et pertes d'emploi, endettement...), la crise a permis de révéler des faiblesses dans le modèle industriel français, et notamment :

- **l'importance de transformer les chaînes d'approvisionnement.** La Covid-19 a exacerbé la notion de dépendance sur les approvisionnements. Souvent basées sur la recherche de réduction des coûts, les industriels ont trop souvent développé des stratégies mono-source qui les ont fortement desservis en 2020. Ainsi, la recherche de différentes sources d'approvisionnement constitue une solution plus complexe, plus coûteuse, mais plus sécurisante. À ce titre, les chaînes d'approvisionnement deviennent stratégiques pour les entreprises afin de leur permettre d'orchestrer efficacement leurs réseaux de partenaires et de fournisseurs, mais aussi pour anticiper les besoins, et mieux maîtriser les risques, les délais, les coûts, la qualité. La crise issue de la COVID-19 devrait amener à d'importantes transformations dans les modèles de la Supply Chain, de manière à la rendre plus résiliente - plus agile également - face aux crises à venir et éviter les ruptures des chaînes d'approvisionnements. Des relocalisations d'industries aux échelons national ou local peuvent être envisagées dans certains secteurs d'activités sensibles. *A minima*, la coordination des différents acteurs devrait évoluer vers des modèles plus sécurisés, parfois plus éthiques, locaux, moins polluants (réduction des approvisionnements sur de longue distance ou recours à des modes de transports moins énergivores). La Supply Chain devrait aussi connaître une intégration croissante des technologies numériques. Grâce aux solutions de l'Industrie 4.0 (objets connectés, Internet des objets, collecte de données...), les organisations peuvent placer le client au cœur de la Supply Chain en adaptant la production à ses besoins. La quasi-totalité de la chaîne de production peut être automatisée, ce qui facilite la traçabilité des flux ;



- **l'intérêt de diversifier les marchés :** comme pour les fournisseurs, la dépendance à quelques marchés clients a amené d'importantes difficultés, chez les sous-traitants dépendants d'un donneur d'ordre unique, comme pour les entreprises qui dépendent de marchés dans quelques pays tiers. La stratégie de diversification répond dans ce cas de figure à une logique de survie quand le secteur d'activité traditionnel de l'entreprise est menacé du fait de la concurrence ou de l'évolution du marché. Concernant l'export, la crise a montré qu'il était dépendant d'un ensemble de facteurs pouvant fortement le déstabiliser (fermeture des frontières, ruptures dans les approvisionnements...). On relève également les risques liés à la montée du protectionnisme, mais aussi les évolutions concernant les accords commerciaux internationaux. Les négociations pour le Brexit peuvent aussi avoir des incidences : les accords négociés en 2020 ont abouti à un non-retour des droits de douane pour les échanges. Dans le cas contraire, cela aurait pu amener des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement, et engendrer des difficultés pour certains secteurs comme l'automobile.



- **parer à la volatilité des prix des ressources importées :** l'industrie a besoin de ressources pour réaliser sa production. Le prix de ces ressources varie et peut entraîner une hausse des coûts de la production et *in fine* modifier la productivité des industries. Ceci est d'autant plus vrai pour les ressources importées et liées à des marchés mondiaux. Les ressources énergétiques se situent au premier plan car elles représentent entre 3 et 20 % en moyenne des coûts de production de l'industrie manufacturière. Le cours des énergies ainsi que l'intensité énergétique du processus de production, qui déterminent le coût de l'énergie pour les industries, sont donc un facteur de compétitivité. Les ressources peuvent être également d'autres types de matières premières : les matières premières agricoles, les matières premières métalliques, les matières premières minérales, l'eau, les métaux spécifiques à certaines productions (cobalt et lithium pour les batteries), les « métaux rares » qui sont des éléments très utilisés pour leurs propriétés électromagnétiques et dont l'utilisation est nécessaire



aux nouvelles technologies (smartphones, tablettes, ordinateurs, téléviseurs...) et dans nombre de secteurs technologiques (aviation, armement, énergies renouvelables).

La croissance économique mondiale entraîne une augmentation de la demande de ressources, et peut donc amener à davantage de volatilité des prix qu'il convient d'anticiper en réduisant leur utilisation, tant lors du processus de production que dans la quantité de matière travaillée, mais aussi en les recyclant.

L'observation des premières conséquences économiques de la crise sanitaire amène ainsi les décideurs à revisiter les modèles d'organisation de l'industrie, et à tirer certaines leçons... Au-delà des transitions environnementales, énergétiques, numériques que doit initier l'industrie, cette dernière doit aussi se réinventer au sein d'une économie mondialisée qui a montré certaines de ses limites et dont les évolutions attendues (troubles sociaux, tensions géopolitiques...) renvoient à des besoins d'anticipation, de sécurisation, voire d'émancipation.



## Principales transformations attendues de l'industrie française

### Principales évolutions économiques

- Reconfiguration des relations commerciales au niveau mondial = souveraineté / coopération
- Émergence des économies asiatiques (poids de la Chine dans l'économie mondiale)
- Tensions géopolitiques, troubles sociaux accentués
- Construction d'une politique industrielle européenne
- Des dépendances aux liquidités et à l'appui des pouvoirs publics (interventionnisme)
- Développement de monnaies alternatives
- Emboîtement des niveaux d'intervention en faveur des politiques industrielles (Europe, France, collectivités, autres acteurs selon thématiques (export, investissements directs étrangers...))
- Évolution des modèles d'affaire
- Revisite des *Supply Chains*

### Principales évolutions technologiques

- Intégration des technologies numériques (avec un recul potentiel des emplois les moins qualifiés de l'industrie)
- Importance de l'innovation pour engager l'industrie dans une nouvelle phase de croissance
- Relocalisation partielle possible grâce aux technologies (pour les industries nécessitant peu de main d'œuvre)

### Principales évolutions environnementales et climatiques

- Récurrence des catastrophes naturelles : hausse de la demande mondiale si imitation des modèles des pays développés
- Tensions sur les ressources mondiales et hausse des prix
- Décarbonation / transition environnementale en Europe

### Principales évolutions sociétales

- Demande croissante de responsabilité environnementale et d'éthique
- Transformation progressive des modes de production et de consommation en Europe
- Une disqualification des emplois les moins qualifiés, sur les secteurs les plus exposés

## Encadré 2 : Une industrie régionale qui retient son souffle

La crise sanitaire liée à l'épidémie de la Covid-19 a provoqué une baisse importante de l'activité économique. Une régionalisation d'estimations nationales réalisées par l'Insee met en évidence des pertes d'activités potentielles légèrement moins importantes pour les Hauts-de-France en raison notamment d'un secteur non marchand, moins touché, et davantage présent en région. Après une chute de l'activité économique (tous secteurs confondus) au deuxième trimestre 2020 de 18,6 % par rapport au niveau d'avant crise (quatrième trimestre 2019), cet écart s'était réduit à 3,6 % au troisième trimestre. La deuxième vague épidémique conduirait à une perte d'activité de 7,6 % sur ce quatrième trimestre 2020, soit un niveau moindre à celle observée au cours du premier confinement. Toutefois, les situations sont assez différentes entre les secteurs d'activité et au sein même de ces secteurs.

Pour l'industrie, durement touchée au deuxième trimestre (-21,6 %), le repli est estimé à -5,6 % au troisième trimestre et à -7,6 % pour le dernier. Les difficultés sont variables d'un secteur d'activité à un autre. La fabrication de matériel de transport est durement impactée tandis que l'industrie alimentaire apparaît plus résiliente. Des nomenclatures plus fines montreraient d'importantes difficultés pour certains secteurs industriels dépendant d'autres activités. C'est par exemple le cas des activités de flaconnage qui semblent être durement impactées par le recul du trafic aérien (recul des activités de vente en *duty free* et de la consommation de cosmétiques / parfums), ou encore de certains segments de l'industrie métallurgique ou du caoutchouc/plastiques, dépendant de la construction automobile ou de l'aéronautique. Plusieurs entreprises ont d'ores et déjà annoncé des suppressions d'emplois en région (Bridgestone à Béthune, AGC Glass France à Boussois dans le Nord...).



## REGARD SUR... LE BREXIT, QUEL IMPACT POUR L'INDUSTRIE RÉGIONALE ?

Le Royaume-Uni est le 5ème pays au monde en termes de PIB. L'Europe est son premier partenaire commercial : 48 % de ses exportations partent vers l'Union Européenne (UE) tandis que 55 % de ses importations proviennent de celle-ci. Dès lors, la décision de quitter l'Union Européenne, prise en application du référendum du 23 juin 2016, a entraîné beaucoup de questionnements sur les relations à venir entre l'Europe continentale et les Iles Britanniques. La région Hauts-de-France, de par sa position géographique et les échanges intenses qu'elle entretient - notamment dans le secteur industriel - avec le Royaume-Uni, se trouve au premier rang des conséquences de ce changement majeur. Avant de pointer les enjeux de coopération et leurs limites, il semble nécessaire de resituer la place de l'industrie outre-manche ainsi que les liens entretenus entre les industries régionales et britanniques.



### Une histoire industrielle qui se renouvelle

Le Royaume-Uni a été au cœur des révolutions industrielles qu'a connu l'Europe depuis le 19ème siècle. Bien que le caractère industriel du pays ait fortement diminué ces dernières décennies, il a maintenu et renouvelé un tissu industriel en faisant de sa capacité d'ouverture au monde une force. Le Brexit pourrait constituer un nouveau tournant dans l'histoire industrielle du pays.

L'industrie a marqué l'histoire économique du Royaume-Uni qui a vu naître les premières révolutions industrielles. Dans la période ouverte par la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'industrie a joué un rôle majeur dans la reconstruction économique du pays. Cependant, suite à l'apparition de difficultés économiques (forte inflation) et de perturbations sociales, la politique économique menée par Margaret Thatcher (1979-1990) a profondément transformé l'économie par la libéralisation du marché du travail, les privatisations et la limitation du pouvoir syndical. Cette politique a permis l'émergence du secteur financier, qui s'est développé grâce à une importante dérégulation (1986), et la prédominance des services. Elle a eu pour corollaire une désindustrialisation très forte et rapide : l'industrie ne représentait plus que 9 % de la richesse nationale en 2010 contre 24,7 % en 1970.

La libéralisation de l'économie a cependant amené le pays à se tourner vers un nouveau modèle de développement industriel, fondé sur l'attractivité des investissements directs étrangers (La Fabrique de l'Industrie, L'investissement étranger, moteur de la réindustrialisation au Royaume-Uni ?). Ces derniers ont contribué à relancer certaines filières qui étaient considérées comme sans avenir. Le cas de l'automobile est flagrant : les Investissements Directs Etrangers (IDE) ont permis, à travers le rachat par des groupes étrangers, la survie et la modernisation de fleurons anglais : Rover, Jaguar, Rolls Royce ou encore Mini sont des marques internationalement connues bien qu'elles appartiennent désormais à de grands groupes indiens ou allemands. Par la suite, cette politique a permis de nouvelles implantations. Le japonais Nissan a créé l'usine de Sunderland dans le Nord-Est de l'Angleterre en 1986. Il en a fait progressivement une de ses usines les plus performantes, alimentant le marché européen. En 2015, le Royaume-Uni détient près de 19 % des stocks d'IDE de l'Union Européenne (source : CNUCED). Il est la première destination des IDE en Europe et constitue une porte d'entrée vers le marché européen pour des grandes entreprises mondiales.

Cette attractivité constitue toujours un atout pour l'économie, alors que la stratégie industrielle britannique se renouvelle dans le cadre du Brexit. Il est d'ailleurs notable que les territoires ayant le plus voté en faveur du Brexit sont des territoires qui ont un caractère et une histoire industrielle (Midlands, Yorkshire et Nord-Est sont les régions qui ont connu les résultats les plus forts en faveur du Brexit). C'est dans ce contexte que les premiers ministres David Cameron (2010-2016) et Theresa May (2016-2019) ont commencé à affirmer une stratégie industrielle nationale. C'est le cas avec des mesures destinées à gagner en compétitivité (flexibilité du travail, allègements fiscaux et réglementaires), de la définition de secteurs industriels stratégiques et de l'élaboration d'un plan stratégique dénommée Building our Industrial Strategy (Theresa May, 2017). Suite à cette période, de nouveaux outils de soutien, peu vus outre-Manche depuis la libéralisation des années 1980, sont mis en œuvre : soutien aux infrastructures, fonds de croissance régionaux...

### Des relations commerciales fortes mais peu de liens capitalistiques

Les relations commerciales sont très intenses entre les Hauts-de-France et le Royaume-Uni notamment après l'ouverture du tunnel sous la Manche en 1994. Les entreprises britanniques sont cependant peu implantées localement.

Selon l'étude réalisée par la CCI Hauts-de-France - *Brexit : quelles opportunités pour les Hauts-de-France ?* - les exportations des Hauts-de-France à destination du Royaume-Uni s'élèvent à 4,3 milliards d'euros en 2016, soit 9,4 % des exportations de la région. Les importations des Hauts-de-France depuis le Royaume-Uni s'élèvent à 2,5 milliards d'euros en 2016, soit 4,4 % des importations de la région. En conséquence, la balance commerciale avec le Royaume-Uni est excédentaire à hauteur de 1,8 milliard d'euros. La chimie, suivie de la sidérurgie, sont les premiers secteurs exportateurs des Hauts-de-France vers le Royaume-Uni. Viennent ensuite l'agroalimentaire ainsi que la construction automobile.

En revanche, l'effet de proximité avec la Grande-Bretagne se mesure peu en termes d'implantation d'entreprises britanniques en Hauts-de-France. Ces dernières représentent 7,6 % des effectifs dépendants de multinationales dans la région, niveau proche de celui observé en France (hors Ile-de-France). Les relations avec le Royaume-Uni sont aujourd'hui davantage des relations commerciales que des prises de participation de part et d'autre de la frontière.

## Un accord difficile à trouver et qui ouvre une nouvelle période

Depuis le 1er janvier 2021, l'accord signé *in extremis* le 30 décembre 2020 détermine les règles applicables aux relations entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne en matière de relations commerciales. Il évite un hard Brexit, c'est-à-dire une sortie sans accord de l'Union Européenne et de son marché commun dont l'impact aurait été négatif à la fois pour le Royaume-Uni et l'Europe. Les relations commerciales peuvent perdurer moyennant la mise en œuvre de formalités douanières. Après trois mois de mise en œuvre, si les formalités douanières sont nécessairement un coût supplémentaire pour les entreprises britanniques et françaises, la mise en place de systèmes automatiques depuis l'usine ou de frontière intelligente semble permettre de limiter les pertes de temps consacrées aux formalités douanières.



Cependant, des incertitudes restent présentes à court et moyen terme :

**L'application du traité entre l'Europe et le Royaume-Uni pose la question de la place du Royaume-Uni dans des chaînes de valeurs très éclatées au niveau mondial.** L'accord prévoit l'absence de taxes pour les produits fabriqués pour *a minima* 50 % au Royaume-Uni : il s'agit de la règle d'origine. L'importation de produits venant du reste du monde pour les redistribuer en Europe ou la transformation, l'assemblage de produits importés pour une valeur supérieure à 50 % de la valeur totale, impliquerait de taxer ces produits comme étant extérieurs à l'Europe. Le Royaume-Uni doit donc développer une capacité à produire davantage sur son sol pour commercer facilement avec l'UE. Cette question pourrait devenir cruciale notamment dans le secteur de l'automobile électrique : les batteries représentant une valeur importante du produit final, l'importation de ces éléments depuis des pays extérieurs devra être limitée.

Des différences vont s'inscrire progressivement en matière de réglementation. Si l'accord prévoit une poursuite dans un premier temps des normes européennes, des choix réglementaires différents vont pouvoir être faits par le Royaume-Uni. Des différences peuvent apparaître en termes de réglementation dans les domaines de la fiscalité, de la protection de l'environnement, de la santé des consommateurs ou bien encore dans celui de la protection des données personnelles. Ces réglementations sont complexes et coûteuses à mettre en œuvre pour les industriels et ces sujets sont de plus en plus intégrés au niveau européen.

**Le Royaume-Uni, pour maintenir sa compétitivité doit pouvoir continuer à investir.** Le Royaume-Uni reste compétitif et peut continuer à attirer ou maintenir des industries qui souhaitent exporter vers le marché européen. Il présente des coûts de production moins élevés qu'en France (coûts salariaux, impôts sur les sociétés). Il doit cependant mobiliser des financements publics importants afin de moderniser ses infrastructures et améliorer la formation des travailleurs.

En définitive, les scénarios peuvent fortement varier en fonction de la capacité du Royaume-Uni à déployer une stratégie industrielle. Dans le cas de figure où cette dernière est réussie, la revitalisation industrielle britannique pourrait profiter aux zones économiques proches dont fait partie la région. Ce scénario suppose toutefois des capacités d'investissements importants à la fois du côté des pouvoirs publics et des entreprises elles-mêmes. En l'absence de ce rebond industriel, l'industrie britannique resterait un partenaire économique de premier plan, ou bien, dans un contexte économique plus difficile, pourrait jouer de sa capacité retrouvée à édicter des normes plus souples que l'Union Européenne pour concurrencer les entreprises européennes.

## Références :

[Brexit : quelles opportunités pour les Hauts-de-France ? Horizon éco N°238 02/06/2017, CCI Hauts-de-France](#)

[L'investissement étranger, moteur de la réindustrialisation au Royaume-Uni ? Louisa Toubal, La Fabrique de l'Industrie, Presse des mines, 2018](#)

[2021 : le Brexit aura un impact négatif, d'après Bercy... La Gazette, 29 janvier 2021](#)

[Brexit : Les Hauts-de-France et le Royaume-Uni continuent de discuter leurs frontières, La Gazette, 17 février 2021](#)

# "La filière mécanique, des métiers et des marchés très variés"



## INTERVIEW

*Les industries mécaniques interviennent dans de nombreux domaines du champ économique : de l'extraction des matières à leur distribution, de la conception, de la fabrication et du traitement des produits à leur commercialisation et leur utilisation. Pour parler de cette filière en région, nous avons interviewé deux acteurs incontournables, Cap'industrie et le Cetim (Centre d'études techniques des industries mécaniques).*

**Benoît BARTOUX, responsable opérationnel de Cap'Industrie, et Patrick ORLANS, Responsable Territorial Hauts-de-France du Cetim ont accepté de répondre à nos questions.**



## QUELLES SONT LES MISSIONS DE VOS DEUX STRUCTURES RESPECTIVES ?

L'association Cap'Industrie a été créée par la force d'un collectif - CCI Hauts-de-France, CETIM, FIM (Fédération des Industries Mécaniques) et l'UIMM Hauts-de-France – dans un objectif partagé de travailler ensemble pour accompagner au mieux les industriels de la mécanique métallurgie des Hauts-de-France dans leur développement et de cultiver leur agilité ; avec notamment le soutien de la Région.

Avoir des projets structurants pour assurer son développement et sa pérennité, renforcer son agilité stratégique face à la complexité et l'instabilité de son environnement, anticiper et arbitrer ses scénarios de développement, adopter un management inventif pour mobiliser sur la dynamique de changement, s'ouvrir à de nouveaux marchés, faire évoluer ses équipes, moderniser son entreprise par l'innovation, faire de nouveau choix technologiques ou encore trouver des moyens de financement... autant de défis pour lesquels Cap'Industrie accompagne les industriels !

Ainsi Cap'Industrie, gouvernée par 8 industriels, coordonne un programme complet de développement industriel défini selon 6 axes :

- **Stratégie, performances et innovation** : accompagner les dirigeants d'entreprise dans leur réflexion stratégique en leur donnant une vision dynamique leur environnement, en renforçant leur agilité stratégique (Actions Prospectives, Strat-i-perf...)
- **Marchés** : permettre aux entreprises de développer de nouveaux marchés (salons professionnels, Rencontres Industriels Régionales, Nuclei, Aer'Hauts-de-France...)
- **Développement** : couvrir un maximum de problématiques soulevées par les industriels afin de leur permettre de monter plus facilement en compétence et donc de gagner en compétitivité
- **Innovation** : coordonner et faciliter, avec l'appui des agences à l'innovation, l'innovation en entreprise en détectant et en accompagnant les projets d'innovation ou encore en structurant des plateformes de découverte technologique (Industrie du Futur)
- **Financement** : aider les entreprises confrontées à des problématiques de financement en mettant en place des outils permettant aux chefs d'entreprises de résoudre ces problèmes
- **Emploi industriel** : accompagner les entreprises dans le développement des compétences indispensables à leur compétitivité.

Le Cetim (Centre technique des industries mécaniques) a été créé à la demande des industriels de la mécanique et le siège historique se situe à Senlis en Hauts-de-France. Outil de R&D de 6 500 entreprises mécaniciennes, le Cetim a pour objet de promouvoir le progrès des techniques, de contribuer à l'accroissement de leur compétitivité, de participer à la normalisation et d'apporter des moyens et des compétences mutualisés.

Le Cetim est doté de trois missions principales : **la conduite et la participation à des activités de recherche et développement mutualisées, la déclinaison d'une offre globale et personnalisée de prestations, et l'appui aux PME.**

Labellisé Carnot [1], le Cetim démultiplie son action avec un réseau de partenaires scientifiques et techniques parmi lesquels en Région Hauts-de-France, les Arts et Métiers, ou encore l'institut Mines-Télécom. Il est placé sous la tutelle de l'Etat et de la Fédération des Industries Mécaniques (avec laquelle nous travaillons au sein de Cap Industrie) et les industriels contribuent largement à la gouvernance au travers de différentes instances.

[1] Créé en 2006 le label Carnot a vocation à développer la recherche partenariale, c'est-à-dire la conduite de travaux de recherche menés par des laboratoires publics en partenariat avec des acteurs socio-économiques, principalement des entreprises (de la PME aux grands groupes), en réponse à leurs besoins.

Pour plus d'informations : <https://www.instituts-carnot.eu/fr/le-label-carnot>

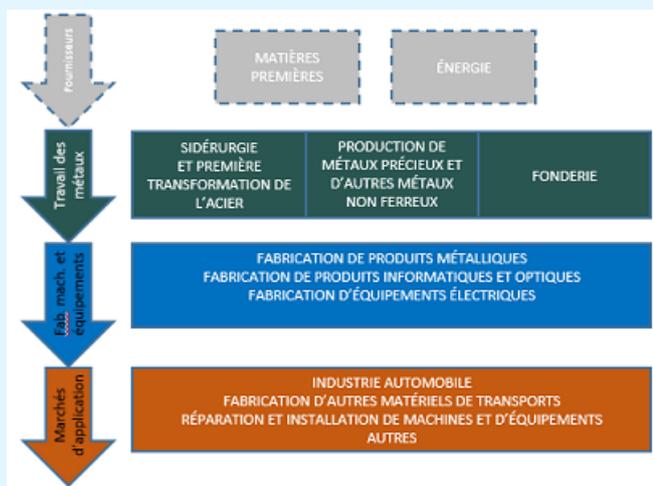
# "La filière mécanique, des métiers et des marchés très variés"

## QUELS SONT LES CHIFFRES CLÉS DE LA FILIÈRE EN RÉGION ?

La filière compte plus de **3 800 établissements employeurs** en région Hauts-de-France, dont une majorité de PME de moins de 50 salariés (environ 90 %). La mécanique métallurgie compte plus de **123 000 emplois salariés** répartis sur l'ensemble de la région, représentant **50 % des emplois de l'industrie régionale**.

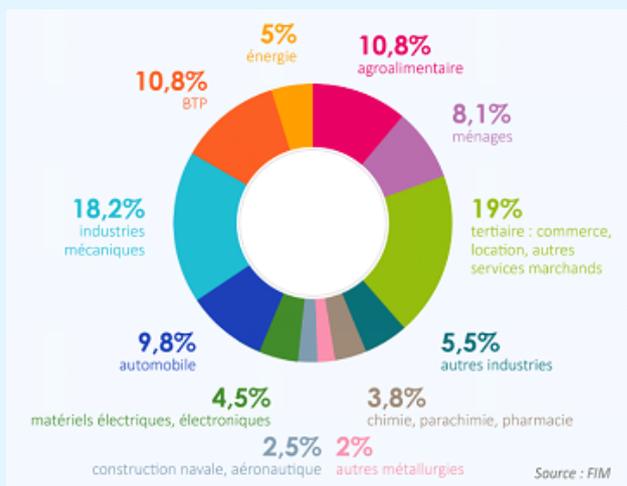
Il s'agit d'une industrie extrêmement diversifiée, des activités amont (sidérurgie, fonderie...) jusqu'aux marchés d'application (industrie automobile, aéronautique...). Les marchés qu'elle alimente sont aussi très variés.

### Chaîne de valeur de la mécanique métallurgie



Source : Agence Hauts-de-France 2020-2040

### Marchés clients



## COMMENT L'INDUSTRIE MÉCANIQUE RÉGIONALE TRAVERSE-T-ELLE LA CRISE ACTUELLE ?

La crise a été le révélateur de points forts et de faiblesses déjà identifiés.

Difficile de dire si la mécanique va bien. Il faudrait une analyse segment par segment, chacun des métiers et des marchés client ayant été impacté différemment.

La pénurie et l'augmentation des prix des métaux, dues à une baisse de la production combinée à une augmentation de la demande mondiale, ont eu un impact très négatif et peuvent freiner la reprise.

Il subsiste encore beaucoup d'incertitudes sur une reprise économique car pour certaines professions, de nombreuses inquiétudes résident dans la visibilité sur le carnet de commande. Mais on a aussi observé que de nombreux secteurs ont été résilients voire proactifs en adaptant leur production ; la capacité reconnue de la filière française à produire des pièces complexes, techniques, spécifiques, de qualité peut amener les entreprises à produire hors de leur champ de production traditionnel. Certaines entreprises ont par ailleurs fortement investi le segment de l'usine de petite série.

### LA CRISE REPOSE LA QUESTION DES RELOCALISATIONS. QUEL EST VOTRE AVIS SUR LA QUESTION ?

Plus que de relocalisation, il faudrait parler de sécurisation des Supply Chains. Certaines activités sont dépendantes de sous-traitants localisés hors du territoire national, ce qui fragilise la chaîne d'approvisionnement dans un contexte de production à flux tendus. La crise Covid a particulièrement mis ce point en évidence.

La crise Covid a également amplifié des difficultés déjà existantes, et notamment le degré de dépendance de certaines activités de sous-traitance, celle également de la dépendance aux ressources importées, ainsi que la volatilité du prix des métaux. La crise semble aussi avoir renforcé les difficultés de recrutement : par une vision trop générale de la filière. On oublie que la mécanique, c'est tout un ensemble de métiers passionnants fortement recherchés sur l'ensemble du territoire : usiniers, chaudronniers, mécaniciens, ingénieurs...

La filière n'a en revanche pas attendu la crise pour accompagner les dirigeants dans leurs stratégies de transformation, qu'elles soient d'ordre économique (conquête de nouveaux marchés, développer la croissance externe...), technologique, numérique, environnemental... Avec l'ensemble de ses partenaires et des dispositifs existants, les mesures supplémentaires mises en place (plans de relance national et régional...), les conditions sont réunies pour aider les entreprises à se préparer aux défis de demain.

# "La filière mécanique, des métiers et des marchés très variés"

## LE MANQUE DE VISIBILITÉ ACTUEL NE RISQUE-T-IL PAS DE FREINER CES STRATÉGIES DE TRANSFORMATION ?

Non, au contraire ! Derrière les stratégies de transformation, il y a la volonté de grandir, d'améliorer la productivité, de gagner en compétitivité, de mieux cerner les évolutions des marchés, d'améliorer les conditions de travail etc.

Les entreprises de la branche sont amenées à fortement évoluer dans les années à venir pour répondre aux évolutions des marchés et de l'activité, aux exigences clients et pour se positionner par rapport à la concurrence internationale. Elles cherchent ainsi à développer l'innovation pour proposer des produits et services à plus forte valeur ajoutée, à optimiser les process pour diminuer les coûts de production, à investir de nouveaux relais de croissance... nécessitant d'adapter les compétences des salariés. Ainsi les évolutions technologiques, l'intégration des outils numériques dans les outils de production, la robotisation génèrent une véritable révolution pour les industriels des Hauts-de-France. Nouveaux enjeux, nouvelles stratégies, nouveaux marchés : les industriels des Hauts-de-France sont prêts à relever les défis.

## QUELS SONT LES DÉFIS DE DEMAIN ?

Ils sont nombreux !

Irriguer en innovation (conception, matériaux, procédés, contrôles), faire de la mécanique la 1ère industrie du futur, soutenir le tissu productif dans la transition écologique et énergétique... Les entreprises travaillent en permanence pour accroître leur compétitivité. Elles intègrent aujourd'hui dans leur transformation les technologies numériques (internet des objets, cobotique, usage efficient de la Data...) qui leur ouvrent de nouvelles perspectives : une meilleure connaissance des usages clients, une organisation du travail optimisée, l'amélioration des performances économiques et énergétiques... Mais ces technologies ne doivent pas être mises en place au hasard, leur intégration doit être réfléchie en prenant en compte la dimension humaine et doit être adaptée à la stratégie de l'entreprise.

Autre exemple : la filière se réinvente à l'aune de l'évolution des marchés. En France, on peut évoquer les enjeux autour des technologies développées pour réduire les émissions des véhicules. Plusieurs alternatives au véhicule à motorisation thermique existent et cohabitent : hybride, électrique, hydrogène... Par exemple, l'électrification du véhicule amène à revoir les chaînes de valeur de la mécanique métallurgique de l'amont à l'aval : les compétences mobilisées pour la fabrication ne sont pas identiques et font aussi intervenir de nouveaux acteurs de la mobilité.

Autant de défis et d'opportunités pour se renouveler !



### Références :

[Prospective Industrie, Cap'Industrie, septembre 2020](#)

[CCI Hauts-de-France, la métallurgie en Hauts-de-France, septembre 2018](#)

### Pour en savoir plus :



Propos recueillis et retranscrits par l'Agence Hauts-de-France 2020-2040, mars 2021



## CONTRIBUTION PARTENARIALE

### La crise de la Covid-19 entraîne une série d'accélération et de bifurcations de tendances

**Catherine MONTRADE**, membre des partenaires du collège de prospective Industrie, dirigeante de la société d'études prospectives CMP INSIGHTS

De nombreux ouvrages scientifiques commencent à paraître sur ce que les sociologues et certains politiques appellent Le Monde d'Après et que les prospectivistes d'entreprise appellent plutôt «The New Normal». Le plus documenté et objectif dans ses constats est l'ouvrage d'Hubert Testard «Pandémie, le basculement du monde».

Chez CMP INSIGHTS, nous avons combiné travail de veille et interviews individuelles de consommateurs en virtuel entre mars 2020 et avril 2021 afin d'évaluer l'impact plus ou moins durable des nouvelles contraintes sur les comportements.

La plus grande accélération est la digitalisation de notre vie quotidienne. Pendant les deux premiers mois de confinement, plus de 3 millions de Français ont découvert l'e-commerce pour la première fois [1]. L'activité de certains commerces comme les restaurants s'est en grande partie dématérialisée avec le passage de la vente via la vitrine du magasin à la vente à distance : site internet/emailing, click and collect, et en salle l'utilisation des QR codes pour accéder aux menus. L'outil de visioconférence partiellement gratuit Zoom réalise sur le plan mondial +169 % de chiffre d'affaires, et +354 % sur le segment des clients entreprise sur le premier trimestre 2020. Les services de sociabilité virtuelle ont explosé : développement des rendez-vous virtuels entre grands-parents et petits-enfants, ateliers de sports à domicile, visio apéros entre amis le vendredi ou le samedi soir.

La plus surprenante des bifurcations de tendances est le réinvestissement un peu régressif du domicile vécu comme un refuge plus ou moins protecteur et confortable pour faire face à la menace invisible du virus et des autres humains potentiellement contagieux. Nous avons appelé cette tendance « Du Nomadisme à la re Nidification », alors que le citoyen du monde sans cesse en mouvement semblait être notre idéal de modernité en ce début de 21ème siècle. Jacques Attali parlait même de société liquide pour évoquer cette mobilité érigée en marqueur de valorisation sociale par opposition à des populations enracinées sur des territoires.

Avec la crise de la Covid-19, les nomades globe-trotter de Paris et des grandes métropoles françaises vont devoir gérer une immobilité particulièrement frustrante à cause de la petite taille de leurs appartements et de l'absence de possibilités d'évasion dans la nature. Environ 20 % d'entre eux fuient vers

[1] Ndlr : la CCI de région Hauts-de-France et la Région Hauts-de-France ont publié deux baromètres de consommation des ménages des Hauts-de-France, prenant en compte les évolutions de comportements liées à la crise.

[2] Voir l'estimation de télétravailleurs potentiels en région Hauts-de-France Repères HDF n°22 – Quels impacts économiques et sociaux de la crise sanitaire en Hauts-de-France ?

les campagnes, les bords de mer et la montagne à chacun des trois confinements français. Dès l'été 2020, le marché des appartements parisiens hautement spéculatif depuis 30 ans s'oriente à la baisse. Au contraire des villes moyennes comme Vannes, Amiens, Angers constatent un emballement de la demande de maisons individuelles avec jardin. La longue durée de la crise, l'inquiétude de gens quant à sa répétition et à l'occurrence de crises climatiques nous font penser que cette bifurcation pourrait se confirmer.

La crise pourrait donc favoriser un nouveau brassage plutôt bienvenu entre deux types de populations qui commençaient à s'opposer. Des travailleurs hautement qualifiés peuvent télétravailler [2] depuis n'importe quel territoire des Hauts-de-France proposant un accès au haut-débit de qualité.



En conclusion de notre réflexion, nous identifions 5 raisons de rester optimistes et énergiques qui devraient inspirer les leaders en entreprise, dans les services de l'Etat, sans oublier les Corps Intermédiaires, les associations, les politiques et les institutions représentatives de la démocratie :

- comme toute crise importante affrontée par l'humanité, celle de la Covid-19 provoque des bons en avant stupéfiants des sciences. Le vaccin à ARN messenger était dans les cartons des grands laboratoires pharmaceutiques américains depuis plus d'une dizaine d'années ;
- les coopérations sont renforcées entre les acteurs publics et le secteur privé. En Allemagne, Angela Merkel et en France, Bruno Lemaire, assument un leadership fort pour aider les acteurs de l'économie ;
- cette crise constitue un test de résilience mondial des sociétés et des démocraties face à une situation de risque extrême. Ainsi, les chaînes mondialisées de la logistique et des télécommunications ont résisté ;
- les entreprises remettent en question les modes de gouvernance bureaucratiques. Danone, PSA, Renault ont la capacité de restructurer leur organisation pour gagner en agilité quelques mois seulement après mars 2020 ;
- sans occulter certaines difficultés qui ont été amplifiées par la crise de la Covid-19 (décrochage scolaire par exemple), les gains de temps liés au télétravail permettent de redécouvrir certaines valeurs humaines (culture, nature...).

CMP Insights : La différence pour vos marques | (cmp-insights.fr)



Retrouvez l'actualité et les publications du  
collège sur le site de  
l'Agence Hauts-de-France 2020-2040  
[collegedeprospective@hautsdefrance.fr](mailto:collegedeprospective@hautsdefrance.fr)

