

**L'observatoire des Territoires d'industrie, en partenariat avec**

**L'école de Paris du management**

présente :

**son 7<sup>e</sup> séminaire**

# **DIEPPE CÔTE D'ALBÂTRE FAIT LE PLEIN D'ÉNERGIE**

**AVEC**

**Gill GERYL, Vice-président à la communauté d'agglomération de la région dieppoise, Dieppe Maritime, en charge du développement économique**

**Ludovic LEPETIT, directeur du service Économie, Emploi-Formation-Insertion et Politique de la ville et directeur du dispositif PLIE, communauté d'agglomération de la région dieppoise, Dieppe Maritime**

**Alain VERNA, PDG de Toshiba TEC Europe Imaging Systems, président de la filière régionale Logistique Seine Normandie (LSN), président du groupement d'entreprises Vialog**

**Le 25 février 2020**

# EN BREF

**Entre terre et mer, le territoire dieppois est caractérisé par une forte présence de l'industrie (30 % de l'emploi local), de la filière énergie (nucléaire et énergies renouvelables) et des activités maritimes. Les 650 entreprises industrielles comprennent à la fois des PME et des filiales de grands groupes comme Toshiba. Depuis une dizaine d'années, environ 400 d'entre elles se sont regroupées, soit par zones d'activités, soit par filières. Les dispositifs Territoires d'industrie et Fabrique prospective ont été facilement adoptés par ce territoire ayant déjà une culture bien ancrée du travail en réseau.**

**Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat**

*L'observatoire des Territoires d'industrie est un projet financé par la Banque des Territoires, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, La Fabrique de l'industrie, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, et l'Assemblée des communautés de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie.*

# EXPOSÉ

## Ludovic Lepetit

La ville de Dieppe est située à mi-chemin entre Paris et Londres. Il faut un peu plus de deux heures en train pour rejoindre Paris et quatre heures en ferry pour se rendre à Londres.

## 1 Industrie, énergie, activités maritimes

Le territoire dieppois comprend quatre EPCI (établissements publics de coopération intercommunale), Dieppe-Maritime, Côte d'Albâtre, Falaises du Talou et Terroir de Caux, composés de 182 communes et représentant 137 000 habitants.

L'industrie joue un rôle prépondérant pour l'emploi local à travers des secteurs d'activités variés : métallurgie, industrie automobile, construction électrique et électronique, ou encore agroalimentaire. Le tissu industriel est composé à la fois de PME et d'entreprises de dimension internationale (Alpine, Berry Plastics, Delpeyrat, Les Ateliers du Goût, Nestlé, Pasquier, Serapid, Toshiba...).

La production d'électricité est aussi une filière historiquement créatrice d'emplois. Six réacteurs sont répartis entre les centrales nucléaires de Paluel et de Penly, et la région Normandie a candidaté pour accueillir les deux prochains EPR (evolutionary power reactors) à Penly. Par ailleurs, on trouve également de l'éolien onshore (à Fécamp) et offshore (au large de Dieppe et du Tréport), et une ferme photovoltaïque située à Saint-Valéry-en-Caux. Enfin, un projet de station d'hydrogène est prévu à Penly.

L'activité maritime n'est pas en reste, avec quatre ports (de pêche, de commerce, transmanche et de plaisance) dotés d'infrastructures de qualité.

## 2 Une industrie structurée en réseaux

Le territoire dieppois compte 650 entreprises industrielles représentant 11 000 salariés, ce qui correspond à 30 % de l'emploi local. Parmi elles, 14 sociétés comptent plus de 200 salariés.

Environ 400 de ces entreprises se sont regroupées soit par zones d'activités, soit par filières. Le plus ancien des réseaux locaux s'appelle ZILD, du nom de la zone industrielle Louis Delaporte, et comprend 70 entreprises totalisant plus de 2 000 salariés. AEO réunit une quinzaine d'entreprises du parc industriel d'Offranville et représente un millier d'emplois. L'Association des entreprises du parc régional d'activités EuroChannel regroupe 70 entreprises accueillant 1 300 salariés.

Du côté des réseaux structurés par filières, on trouve le Club logistique de Dieppe – Le Tréport, qui compte une trentaine de membres et environ 600 salariés ; le réseau Dieppe Digital,

qui comprend une quinzaine de consultants ; Dieppe-Navals, qui compte une quarantaine de membres représentant un millier de salariés ; Dieppe Méca Énergies, qui rassemble 125 entreprises employant 8 000 salariés ; et enfin, Vialog, qui vous sera présenté plus en détail par Alain Verna.

Comme en témoigne Christophe Vergneault, patron de Techno MAP, un bureau d'études et de prototypage qu'il a racheté il y a cinq ans et fait passer de 20 à 70 salariés : « Le bassin dieppois se caractérise par cette capacité à travailler en réseau : c'est même son ADN ! Ces groupements d'entreprises (par filières ou par zones d'activités) structurent et animent le territoire depuis une dizaine d'années, et associent toutes les parties prenantes (collectivités, entreprises, partenaires de l'emploi et de la formation...) dans une stratégie commune : faire rayonner le savoir-faire dieppois hors de ses frontières. Un pour tous, tous pour un : cette devise pourrait être dieppoise ! »

## 3 Le dispositif Territoires d'industrie

En novembre 2018, le territoire Dieppe Côte d'Albâtre a été sélectionné par le ministre de l'Industrie pour faire partie des Territoires d'industrie retenus au plan national. Dès cette annonce, les entreprises du territoire se sont mobilisées et, après plusieurs réunions de travail, sont parvenues le 30 avril 2019 à la signature d'un protocole autour de quatre grands enjeux : la formation et le recrutement, le numérique, la gestion du foncier à vocation industrielle et des friches, le développement de l'attractivité et des capacités des entreprises à exporter.

Ces quatre thèmes ont été déclinés en dix fiches-actions : renforcement de l'attractivité des métiers de l'industrie pour les jeunes ; création d'une plateforme territoriale de CV partagés ; utilisation de l'hydrogène pour décarboner l'industrie et les transports ; création d'une plateforme ressources en conception de produits ; transition numérique des entreprises du territoire ; transformation de l'industrie grâce au numérique ; création d'un "cluster" pour le secteur agroalimentaire ; réhabilitation d'un bâtiment ancien pour le transformer en hôtel d'entreprises sur le site Regma à Arques-la-Bataille ; développement du foncier économique sur les zones d'activité.

Ce dernier point nous tient beaucoup à cœur. Entre le lancement des études et la mise en vente des premiers mètres carrés d'une nouvelle zone d'activité, il faut actuellement compter quatre ans. Cette durée est très longue pour les entreprises industrielles en recherche de locaux.

Une fiche-action supplémentaire va être prochainement intégrée au protocole. Elle portera sur la mise en œuvre d'une GPECT (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale).

## 4 Un exemple de fiche-action

### Alain Verna

Je vais vous présenter de façon plus détaillée la fiche action concernant la réalisation d'une plateforme ressources en conception de produits.

Sur notre territoire, les activités industrielles sont souvent portées par des sous-traitants des industries automobile et aéronautique. Pour la plupart, ces PME ne disposent pas de bureaux d'études. C'est également le cas pour la filiale de Toshiba que je dirige, car le design de nos produits est réalisé au Japon.

C'est pourquoi il nous a semblé important de doter le territoire dieppois d'une ressource en conception de produits. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur le tiers-lieu Normandy EcoSpace, qui a ouvert récemment avec l'ambition de proposer des capacités de prototypage, essentiellement sous la forme d'impression 3D, mais aussi d'accueillir des formations, en collaboration avec le lycée technique de Dieppe et les écoles d'ingénieurs de Rouen (INSA, ESIGELEC, CESI). Dans le cadre de ce projet, Normandy EcoSpace va être doté d'équipements complémentaires en bureaux d'études et logiciels de CAO (conception assistée par ordinateur).

Ceci nous permettra de répondre à un autre problème, le fait que les étudiants originaires de Dieppe qui partent étudier à Rouen ou à Paris ont souvent de grandes difficultés à revenir ensuite vers nos entreprises. Or, il est vital pour nous d'attirer des compétences.

La plateforme ressources en conception de produits de Normandy EcoSpace permettra à ces étudiants, lors de leur dernière année d'études, d'effectuer un stage en alternance entre des entreprises du territoire et cet espace, où ils pourront exprimer leur créativité et œuvrer pour les projets des entreprises en question.

# 5

## Le dispositif Fabrique prospective

**Ludovic Lepetit**

En 2019, la communauté d'agglomération Dieppe Maritime a été retenue par l'État, au travers du CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires), avec trois autres territoires (Ardenne Métropole, Decazeville Communauté et CARENE Saint-Nazaire agglomération), pour mener une expérimentation consistant à mobiliser tous les acteurs publics et privés afin de garantir collectivement la performance du tissu industriel territorial.

Quatre séminaires ont été organisés en 2019 par Dieppe Maritime, réunissant chaque fois une trentaine de participants (EPCI, élus, entreprises, acteurs de la culture, du tourisme, du port, de l'habitat...) dans les locaux de Normandy EcoSpace. Les consultants qui ont animé ces réunions ont été frappés par « l'ouverture d'esprit et l'esprit collaboratif des participants ». Ce travail a abouti à la rédaction d'une feuille de route engageant toutes les parties prenantes et comprenant une quinzaine d'actions réunies en quatre grands thèmes.

Le premier thème s'intitule Un territoire industriel qui favorise l'attractivité des métiers et œuvre pour le capital humain. Les participants souhaitent tout d'abord créer les conditions de découverte du milieu socioéconomique chez les jeunes, en particulier les élèves de 4ème et de 3ème, pour leur donner envie de travailler dans l'industrie. Un deuxième projet porte sur la création d'une plateforme ressources permettant de trouver l'ensemble des informations sur l'économie à l'échelle du territoire Dieppe Côte d'Albâtre. Une troisième piste vise à améliorer les conditions de vie dans les entreprises industrielles et à le faire savoir. Ainsi, le parc régional d'activités EuroChannel va se doter d'une conciergerie d'entreprise, c'est-à-dire un dispositif qui mutualisera différents services facilitant la vie quotidienne des entrepreneurs et des salariés sur la zone, et s'en servira comme un vecteur de communication pour attirer de nouvelles

compétences. Enfin, un dernier projet concerne la création d'une maison de l'emploi et de l'activité économique, qui pourrait être la "caisse de résonance" des savoir-faire économiques du bassin dieppois.

Le deuxième thème s'intitule Un territoire en mutation qui mise sur son environnement comme facteur de développement. La première action envisagée, baptisée Dieppe terre d'aventures, consiste à communiquer sur le riche passé historique de Dieppe, d'où sont partis de nombreux découvreurs de terres lointaines, mais aussi sur les aventures industrielles qu'a connues notre territoire, comme celle d'Alpine, évoquée ci-après, ou celle de Davigél. Une deuxième action vise à contribuer à la promotion du tissu économique dieppois en impliquant les entreprises et leurs salariés dans les événements organisés localement, comme le Festival international du cerf-volant, qui attire 500 000 visiteurs sur une dizaine de jours. Une autre piste consiste à développer des jumelages emblématiques et inspirants avec d'autres cités industrielles, par exemple en Allemagne, avec pour objectif de monter des projets gagnants-gagnants. La dernière action envisagée est la création d'une agence, Nature Dieppe Environnement, pour inciter toutes les parties prenantes à s'engager sur le plan environnemental.

Le troisième thème est Un territoire en mutation qui œuvre pour l'amélioration de son cadre de vie. Il comprend l'achèvement de la RN27 ; la valorisation des friches industrielles et la mise en valeur du patrimoine, avec une première opération consistant à transformer une ancienne halle à tabac proche du centre-ville de Dieppe en salle de cinéma, tout en conservant le patrimoine externe et interne de ce bâtiment ; des aménagements à réaliser autour du port, pour mieux le connecter avec les activités du centre-ville ; et enfin, en lien avec le dispositif Action cœur de ville, la lutte contre la pénurie de logements.

Le dernier thème est Un territoire industriel en transition qui crée les conditions de réussite des entreprises. Il vise à créer des "tribus thématiques", de nouveaux tiers-lieux et une plateforme d'échanges dématérialisés territoriale.

# 6

## Un projet au long cours

Gill Geryl

Je vais revenir sur l'histoire économique de notre territoire pour vous montrer que les travaux sur les Territoires d'industrie et sur la Fabrique prospective s'inscrivent dans un projet au long cours.

### *L'agglomération Dieppe-Maritime*

Dieppe-Maritime a été créée ex nihilo en décembre 2002, suite à la loi Chevènement de 1999 sur les intercommunalités. À Dieppe, il n'existait pas jusqu'alors de SIVOM (syndicat intercommunal à vocation multiple). Il y avait juste quelques collaborations intercommunales ponctuelles entre la ville-centre qui rassemble les deux tiers de la population du territoire et les 15 communes qui l'entourent, dont un petit syndicat de transports urbains créé par 5 communes.

Une autre expérience de syndicat était un SIVU (syndicat intercommunal à vocation unique) qui avait été créé entre la ville de Dieppe et sa propre commune, Martin-Église, pour permettre l'ouverture, au début des années 1990, du parc d'activités EuroChannel, sur laquelle est venue s'implanter l'usine Toshiba. Cette collaboration entre deux communes de respectivement 30 000 et 1 300 habitants a été un succès et aujourd'hui encore, si EuroChannel n'est pas la zone la plus importante en matière d'effectifs ou de surfaces, c'est celle qui offre le plus grand potentiel de

développement. Cette première opération réussie a permis à l'agglomération Dieppe-Maritime de démarrer plus rapidement lorsqu'elle a été créée en 2002.

Un premier contrat d'agglomération a été signé pour la période 2004 à 2006, suivi d'un deuxième pour la période de 2007 à 2013. Enfin, un contrat de territoire couvre la période de 2017 à 2020. Les trois grands axes stratégiques retenus sont l'attractivité et le développement territorial ; le renforcement des équipements sportifs, culturels et touristiques ; l'aménagement local et communautaire.

### *« Un bâtiment d'avance »*

Le premier mandat a été consacré à la mise en place de la gouvernance et à l'élaboration d'une stratégie avec des actions classiques sur le plan foncier et immobilier. Comme beaucoup d'élus, je considère que nous devons, avant tout, être des facilitateurs de l'activité économique en nous occupant du foncier, de la création de zones d'activités et de la mise à disposition de bâtiments à vocation économique. Une de mes formules favorites est « qu'il faut toujours avoir un bâtiment d'avance ». Aujourd'hui, j'y ajouterais « et des mètres carrés d'avance », car, comme l'a indiqué Ludovic Lepetit, il faut entre trois et quatre ans pour acheter du foncier, mais surtout pour mener à bien toutes les procédures permettant de le rendre disponible.

### *La culture des réseaux d'entreprises*

Une autre façon, pour les élus, de faciliter l'activité économique, consiste à être aux côtés des acteurs locaux pour les accompagner dans leurs projets. Cela passe à la fois par un engagement financier de la collectivité et par une mise à disposition du service de développement économique de l'agglomération pour l'animation des réseaux d'entreprises, en partenariat avec le réseau consulaire.

C'est Ludovic Lepetit, recruté en 2005, qui s'est chargé de cette animation. Notre tandem élu-technicien fonctionne parfaitement. Cela suppose de bien s'entendre et de partager les mêmes objectifs, mais aussi de laisser au technicien la responsabilité de son travail technique et à l' élu la responsabilité de la vision. C'est ce que nous avons fait.

Pendant de nombreuses années, j'ai été le collaborateur du directeur du comité d'expansion économique local, devenu plus tard départemental, qui s'est très tôt investi dans le développement des clusters. C'est lui qui a initié la Glass Vallée, pôle mondial du flaconnage de luxe situé dans la vallée de la Bresle et autour de Dieppe. J'ai acquis à ses côtés la culture des réseaux d'entreprises et, au cours de mes deuxième et troisième mandats au sein de l'agglomération (de 2008 à 2020), je me suis efforcé de contribuer au développement de réseaux et de clusters sur le territoire.

### *Les réseaux de filières*

En 2008, deux entrepreneurs, Alain Verna et Bruno Béliard, dirigeant d'Euro Channel Logistics, sont venus me voir avec le projet de fédérer une quinzaine de sociétés pour offrir des solutions logistiques globales aux entreprises du territoire. En lien avec la DRIRE (direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement), l'agglomération Dieppe-Maritime a financé une mission d'assistance et de conseil qui a abouti à la création de l'association Vialog en juillet 2009.

Un deuxième projet de cluster, celui de Dieppe Méca Énergies, avait été imaginé dès 2006 par Patrice Gault, PDG de la société Gault Industries et vice-président de la chambre de commerce et d'industrie de Dieppe, ainsi que par quelques PME qui voyaient se développer le nucléaire

et l'éolien et souhaitaient se regrouper pour pouvoir accéder aux nouveaux marchés, ce qui passait notamment par l'obtention de certifications. Une étude de redéploiement des entreprises du secteur de la métallurgie sur le bassin d'emploi de Dieppe a été financée par la DREAL (direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement) et a conduit à une candidature à un appel à projets de la DIACT (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires) pour soutenir des dynamiques de "grappes d'entreprises". Ce cluster, qui compte désormais 120 entreprises et plus de 10 000 salariés, vient également de fêter ses 10 ans d'existence.

Dieppe Navals a été créé un peu plus tard, en juin 2011, grâce aux investissements très importants engagés par le syndicat mixte Port de Dieppe pour dynamiser ses quatre activités (commerce, pêche, plaisance et transmanche). Cette initiative a vraiment changé la donne économique et le port de Dieppe a notamment été choisi pour servir de base à la maintenance des futurs sites éoliens offshore.

Enfin, Dieppe Digital a été créé en janvier 2017.

### *Les réseaux des zones industrielles*

En parallèle, nous avons décidé de ne pas en rester à cette notion de clusters thématiques et de chercher à développer aussi des associations d'entreprises au sein des zones d'activités. Je me souviens d'une anecdote racontée par Jean-Charles David, le PDG de la société Davigel, aujourd'hui rachetée par le groupe américain Sysco. Alors qu'il cherchait des framboises pour sa pâtisserie industrielle, il en avait trouvé dans le Vaucluse, avant de s'apercevoir qu'il existait, à moins de 5 kilomètres de Dieppe, un verger qui était parfaitement en capacité de lui fournir les framboises dont il avait besoin.

Pour permettre aux entrepreneurs d'une même zone d'activités de mieux se connaître, nous sommes devenus des adeptes des petits-déjeuners collectifs. La zone industrielle Louis Delaporte disposait déjà d'une copropriété dont les membres avaient l'habitude de se réunir une fois par an. Nous avons créé des associations dans les deux autres zones (EuroChannel en 2011 et Offranville en 2015). Chacune de ces trois associations se réunit désormais une dizaine de fois par an pour des petits-déjeuners organisés à tour de rôle par l'un de leurs membres et suivis de la visite de l'entreprise accueillante. Ces trois zones d'activités organisent aussi des événements en commun.

Dans toutes les associations de ce type, le président, qui est en général un chef d'entreprise très occupé, a besoin de pouvoir s'appuyer sur un secrétariat pour les rendez-vous et sur un trésorier pour gérer les finances. Ce relais technique est assuré par Dieppe-Maritime à travers Ludovic Lepetit, maître d'œuvre de toutes ces activités.

Tous ces efforts en faveur des réseaux d'entreprises nous ont valu d'être récompensés, l'an dernier, par le Trophée départemental de l'attractivité pour l'animation économique et les réseaux d'entreprises.

## **La saga Alpine**

Pour finir, je voudrais évoquer une aventure emblématique de notre région, celle de la marque Alpine. Cette saga a été initiée dans les années 1950 par un certain Jean Rédélé, concessionnaire



Renault qui, au volant de sa petite 4CV améliorée, s'est mis à gagner des courses de rallye. Ayant obtenu le statut de pilote d'usine Renault, il considérait que « la course est le meilleur banc d'essai pour les modèles de série, et la victoire est le meilleur argument de vente ». Parmi ses victoires, figurait une coupe du Critérium international des Alpes et, comme il le confiera plus tard : « C'est en sillonnant les Alpes à bord de ma 4CV Renault que je me suis le plus amusé. C'est pourquoi j'ai décidé d'appeler ma future voiture Alpine. Il fallait que mes clients retrouvent ce plaisir de conduire au volant de la voiture que je voulais construire. »

Jean Rédélé crée sa société en 1955 et l'épopée va durer quarante ans, avec une marque qui reste modeste sur le plan commercial, mais devient mythique sur le plan sportif. L'iconique berlinette A110 sera fabriquée à 7 779 exemplaires seulement et l'A310, qui gagne de nombreux rallyes dans les années 1970, à 11 600 exemplaires. Au total, en quarante ans, seulement 30 000 véhicules Alpine ont été vendus, mais de 1960 à 1973, la marque a dominé les courses automobiles un peu partout dans le monde.

En 1973, la société est vendue à Renault, ce qui était sans doute le meilleur et le pire qui pouvaient lui arriver : le meilleur pour assurer l'avenir de l'entreprise, mais le pire au sens où le poids de ce qui était encore la Régie Nationale des Usines Renault a profondément changé la donne. Le succès des Alpine, qui portaient désormais le logo de Renault, a commencé à décliner. L'Alpine GTA s'est encore vendue à 6 000 exemplaires, mais l'A610, à 818 exemplaires seulement, ce qui a conduit à l'arrêt de la production.

De 1995 à 2011, l'usine ne travaillait plus que pour des petites et moyennes séries de Renault, assurant notamment les déclinaisons sportives de ses véhicules. Un atelier dédié à la compétition avait été maintenu et fournissait des voitures pour les circuits. Dans ces années-là, l'effectif fluctuait autour de 300 salariés.

Pendant ce temps, la marque continuait de vivre "par procuration". Il existe 138 clubs Alpine dans le monde, dont 80 en France, et l'Association des Anciens d'Alpine a été fondée en 2002 par d'anciens collaborateurs de Jean Rédélé. Ils continuent à partager leur passion en organisant des rassemblements énormes, avec 600 voitures en 2013 et 1 000 en 2015 – ce qui a attiré 50 000 visiteurs cette année-là.

Tous ces amoureux d'Alpine espéraient une renaissance de la marque et, dès 2003, Dieppe-Maritime y a cru elle aussi et n'a pas hésité à fermer un stade de foot pour permettre l'agrandissement de l'usine. Le nouveau stade, d'un montant de 9 millions d'euros, a été inauguré en 2006, mais, du côté de Renault, les choses ont traîné.

C'est seulement en 2012 que Carlos Ghosn a annoncé la renaissance d'Alpine. Un premier concept car a été présenté à Monaco en présence de 400 journalistes du monde entier. Suite à de nombreuses péripéties, il faudra attendre 2017 pour inaugurer la nouvelle usine et 2018 pour qu'un nouveau modèle Alpine sorte enfin.

Cette nouvelle berlinette a été baptisée A110 en souvenir de l'ancienne. Elle est construite en aluminium et pèse seulement 1 000 kilogrammes, ce qui la rend très performante. Lorsque Renault a ouvert à la réservation les 1 955 futurs premiers exemplaires (ce chiffre a été choisi en référence à la date de construction de la première Alpine), et alors même que le modèle définitif n'était pas encore connu, il a fallu moins de deux jours pour que tous les exemplaires trouvent preneurs, avec des arrhes d'un montant de 2 000 euros.

Quand l'A110 est enfin sortie, elle a été immédiatement élue plus belle voiture de l'année. En septembre 2019, moins de deux ans plus tard, le nombre de 7 779 exemplaires était atteint (c'était le nombre total d'exemplaires du premier modèle de l'A110).

Les retombées pour la ville de Dieppe et son territoire sont très importantes, avec 35 millions d'euros d'investissements de Renault pour la rénovation de l'usine, 150 nouveaux emplois créés, et surtout, grâce au cluster Dieppe Méca Énergies, de nombreux partenariats avec les PME locales. Ainsi, Gault Industries, entreprise de tôlerie dieppoise, est le principal fournisseur pour le châssis, et la société Techno MAP est le principal partenaire pour les études et le prototypage.

# 8

## L'implantation de Toshiba à Dieppe

### Alain Verna

En écoutant Gill Geryl, on comprend que l'industrie, c'est aussi de la passion et du rêve... C'est un message à faire passer !

Je vais, pour ma part, évoquer une autre aventure, qui a commencé avec l'implantation de Toshiba sur le territoire de Dieppe, pour aboutir à la constitution de la grappe d'entreprises Vialog.

À la fin des années 1980, la Commission européenne a commencé à appliquer des taxes antidumping aux produits en provenance d'Asie et de nombreux fabricants japonais ont décidé de s'installer en Europe, et notamment en France. C'est ainsi qu'en 1986, Toshiba a choisi Dieppe pour implanter une usine de montage de photocopieurs. Il y avait deux raisons à cela : la proximité du port du Havre, qui permettait d'importer facilement les pièces fabriquées au Japon ; la présence d'une filiale de Rhône-Poulenc, Regma, avec laquelle Toshiba avait lancé une joint-venture pour commencer à commercialiser ses produits en France. Dans un premier temps, par prudence, Toshiba a installé son atelier d'assemblage dans des bâtiments loués à Regma, à Arques-la-Bataille.

### *Acte I : le développement*

Assez vite, l'entreprise a souhaité disposer de ses propres locaux, ce qui a donné lieu au partenariat évoqué par Gill Geryl entre Dieppe et Martin-Église pour la création du parc d'activités EuroChannel. Grâce à la mobilisation des élus, des institutions et de tous les acteurs locaux, ce projet, qui nécessitait 11 hectares de terrain pour permettre la construction d'un bâtiment de 20 000 mètres carrés, a été mené à bien en moins de dix-huit mois ! L'agriculteur qui exploitait le champ en question n'a pas voulu croire que ce serait si rapide. Il a dû récolter ses petits pois à toute vitesse devant les bulldozers qui avançaient...

En 1993, un deuxième bâtiment de 12 500 mètres carrés a été construit pour la production de toner, ce qui a constitué une étape importante pour la pérennisation du site. Désormais, à l'activité simplement manufacturière s'ajoutait un process industriel reposant sur des équipements lourds et un fonctionnement en trois-huit. Grâce à cet investissement, notre usine est devenue le site européen de production de toner pour le Groupe. Aujourd'hui, 55 % de notre production est destinée au marché européen et 45 % à l'usine chinoise du Groupe, qui fournit l'ensemble du marché asiatique. Nous sommes ainsi devenus exportateurs vers la Chine ! En 1997, a été

construit un troisième bâtiment, dédié à la logistique et à la distribution de nos produits sur le marché français.

Toute cette phase a été très positive. Des investisseurs étrangers venaient s'implanter chez nous, nous apportant non seulement des technologies et des savoir-faire, mais aussi des compétences en matière de management. Nous avons mis en œuvre les méthodes japonaises de Kaizen, de cercles de qualité, etc., et nous avons même ressenti le besoin de transmettre ces techniques à nos sous-traitants. Pour ce faire, nous avons constitué, en 1994, une association baptisée La Sphère, qui a réuni une quarantaine de nos sous-traitants, basés pour la plupart dans un rayon de 200 kilomètres autour de notre site. Avec eux, nous avons fait évoluer en profondeur nos processus de fabrication et nous sommes parvenus à produire localement jusqu'à 85 % des volumes de pièces dont nous avons besoin pour assembler nos photocopieurs, ce qui a nécessité de considérables transferts de technologies et de compétences.

Pour cela, la meilleure méthode consistait à ce que nos opérateurs forment eux-mêmes les opérateurs de nos sous-traitants, pour les aider à mettre en application les techniques d'amélioration continue, ou encore de management visuel. Nous avons créé des formations comprenant cinq modules de deux jours et reposant sur un principe simple : « Je t'explique et je te montre, ensuite tu fais et tu m'expliques ce que tu fais. » Au terme de ces sessions de formation, nous demandions au fournisseur de s'engager à épauler les opérateurs nouvellement formés pour qu'ils mettent en place dans leur atelier un projet pilote permettant de transmettre les compétences à la fois techniques et managériales qu'ils avaient acquises.

#### *Acte II : l'entrée de la Chine dans l'OMC*

L'année 2001 a été marquée par l'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC). À l'époque, tout le monde a cru que cela allait se traduire par une large ouverture du marché chinois... Les entreprises se sont donc précipitées pour construire des usines en Chine. Toshiba n'a pas dérogé et a implanté à Shenzhen, au nord de Hong Kong, une usine d'assemblage de photocopieurs destinés à l'ensemble de son marché mondial. Il semblait clair que, dans les années qui suivraient, les nouveaux modèles seraient confiés à cette usine et que notre site était promis à la fermeture.

Nous nous sommes alors demandé quelle activité nous pourrions développer qui ne soit pas délocalisable en Chine. Ceci nous a conduits à redéployer nos activités d'assemblage vers des services de logistique à valeur ajoutée. Nous avons progressivement mis en place des processus de configuration des photocopieurs à la demande et aujourd'hui, tout copieur commandé sur le marché français passe par nos ateliers pour être configuré selon les souhaits du client en matière de cassettes additionnelles, d'alimentation automatique des documents, de triage, d'agrafage, ou encore de logiciels également paramétrés selon les indications du client. Tout ceci est réalisé dans les deux ou trois jours qui suivent la commande, et ce sont ainsi pas moins de 30 000 machines qui passent par nos ateliers avant d'être livrées chez les clients. L'opérateur de transport assure, en outre, l'installation de la machine et la démonstration de son fonctionnement au client.

Nous avons également développé des activités de réparation des copieurs, de reconditionnement de tout ou partie des machines, un centre d'appel pour l'assistance et le service après-vente, etc. Puis nous avons étendu l'ensemble de ces services à d'autres produits Toshiba, comme les ordinateurs ou les terminaux de points de vente.

Parallèlement à cette stratégie de diversification sur les activités de service, nous réalisons l'intégration de nos activités de production de toner en nous dotant d'un atelier d'injection plastique pour fabriquer nous-mêmes nos cartouches, ainsi que de machines permettant

d'embouteiller l'encre. Nous avons également investi dans la production d'encres de couleur destinées au marché européen, alors qu'elles étaient, jusqu'alors, importées d'une autre usine Toshiba située aux États-Unis.

### *Acte III : vers l'industrie du futur*

Ce qu'on appelle industrie du futur recouvre à mon sens quatre grandes thématiques. La première est la mobilisation des hommes pour la bonne marche de l'entreprise, c'est-à-dire à la fois sa performance, sa compétitivité, mais aussi la valeur ajoutée qu'elle apporte à ses clients. Ceci passe par toutes les méthodes de management que nous avons mises en œuvre et expérimentées en trente ans, qui visent à impliquer l'ensemble du personnel, depuis les hommes de terrain jusqu'à la direction.

Le deuxième axe de l'industrie du futur concerne la collaboration externe à travers les réseaux d'entreprises. Après avoir créé l'association La Sphère avec nos sous-traitants, nous nous sommes associés à un groupement d'entreprises de la région de Dieppe et du Tréport, puis nous avons constitué le CIEL (Club interentreprises du littoral), qui organisait des dîners entre chefs d'entreprise pour échanger sur les sujets les plus variés, et enfin, nous avons commencé à constituer nos grappes d'entreprises et clusters.

Un jour de septembre 2008, alors que j'étais en train de prendre une bière à la terrasse d'un café avec mon ami Bruno Béliard, patron d'une entreprise de logistique, et que nous nous demandions comment compenser le fait que Dieppe est un peu à l'écart de l'Axe Seine qui était en train de se constituer entre Paris, Rouen et Le Havre, nous avons eu l'idée de construire un réseau qui nous permettrait d'apporter de la valeur ajoutée à l'ensemble du tissu industriel de la région de Dieppe. En réunissant à la fois des intégrateurs comme Toshiba, des sous-traitants industriels et des logisticiens au sein d'une même grappe d'entreprises, nous pourrions apporter des compétences et une valeur ajoutée qui nous permettraient de nous démarquer par rapport aux flux massifiés qui allaient circuler sur l'Axe Seine. Voilà comment est né le projet Vialog.

Nous avons constitué un noyau dur avec une dizaine d'entreprises et nous sommes allés solliciter les élus pour disposer d'un peu de soutien au démarrage du réseau. Puis nous nous sommes progressivement structurés, nous avons défini des règles du jeu et recruté un représentant commercial travaillant pour l'ensemble de la grappe d'entreprises.

Il nous a fallu deux ou trois ans pour faire connaître et apprécier le service que nous proposons. La première année, le chiffre d'affaires apporté par le commercial a été de 150 000 euros. Aujourd'hui, il dépasse le million d'euros annuel, ce qui a permis à Vialog de devenir complètement autonome sur le plan financier. Les adhérents versent une cotisation de 350 euros par mois et par entreprise, et l'association prélève aussi chaque semestre un pourcentage de 3 à 5 % du chiffre d'affaires apporté. Ceci permet de couvrir le budget de fonctionnement de Vialog, qui s'élève à 120 000 euros par an. Le retour sur investissement pour les membres de l'association est d'un facteur dix à douze !

Au départ, les contrats ne concernaient qu'une seule compétence, et donc une seule entreprise. Puis ont commencé à se monter des projets qui nécessitaient de fédérer les compétences de plusieurs entreprises, avec de la sous-traitance en tôlerie, en peinture, en injection plastique, en câblage, en assemblage, voire en logistique.

À plusieurs reprises, des start-up sont venues nous trouver : elles avaient conçu un produit, et éventuellement réalisé son prototype, mais elles butaient sur la phase d'industrialisation et cherchaient des partenaires. Vialog leur a apporté son expertise. Nous en sommes au quatrième

projet porté par une start-up, avec des innovations très intéressantes, comme des terminaux de collecte de bouteilles en plastique destinées au recyclage, avec une quinzaine de terminaux déjà en cours d'expérimentation chez de grands distributeurs. L'industrialisation de ce produit va démarrer cette année.

Grâce à ce travail en réseau, une filiale d'un grand groupe international comme Toshiba devient le sous-traitant d'une start-up locale ! Nous inversons ainsi le paradigme habituel des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, et j'ai la conviction que c'est ce genre de démarche qui permettra de construire l'industrie du futur en France.

Le troisième axe de l'industrie du futur est, pour moi, la responsabilité sociale et environnementale, c'est-à-dire l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés tout comme vis-à-vis de son territoire.

Le quatrième, et je le range délibérément en dernière position, concerne toute la partie automatisations, digitalisations, numérisations des processus. À mon sens, pour réussir cette étape, il faut avoir franchi les étapes précédentes, sans quoi nous ne pourrions pas obtenir l'adhésion des salariés. Le meilleur moyen pour que ceux-ci s'approprient les outils numériques et la robotique, c'est d'avoir travaillé d'abord sur leur implication, sur le travail en réseau d'entreprises et sur la prise de conscience environnementale et sociale.

# 1

## Le financement de la transformation

### Un intervenant

Je me suis récemment rendu à Dieppe et j'ai été impressionné par le nombre d'infrastructures nouvelles. On ne peut qu'applaudir, car développer les transports en commun ou l'animation culturelle et sportive est indispensable pour attirer des talents. Mais comment une ville de 30 000 habitants peut-elle se permettre de tels investissements ?

### Gill Geryl

Effectivement, même l'agglomération, avec ses 50 000 habitants, ne pourrait pas financer seule tout cela. Nous nous appuyons beaucoup sur l'investissement privé, par exemple pour la future plateforme éolienne ou pour le projet de centre océanographique qui devrait ouvrir en 2023. Un autre exemple : c'est notre chambre de commerce et d'industrie qui a été à l'origine de l'arrivée de la course en solitaire du Figaro à Dieppe tous les deux ans. Quand elle a été restructurée et relocalisée à Rouen, elle a aussi décidé de se désengager de cet événement dont le coût était de 700 000 euros. L'agglomération n'a pu reprendre en charge ce financement que grâce aux investissements privés et à l'engagement des réseaux d'entreprises qui, par leurs participations, ont contribué à hauteur de 50 % des dépenses.

# 2

## Zéro artificialisation nette en 2050

### Un intervenant

Vous avez souligné la difficulté à trouver du foncier à vocation industrielle, et cela ne peut que s'aggraver avec l'objectif européen de zéro artificialisation nette à l'horizon 2050. Comment votre territoire se prépare-t-il à cette perspective ?

### Gill Geryl

La zone industrielle Louis Delaporte a été créée, dans les années 1960, grâce au remblaiement de zones humides, et moi-même, j'ai construit le parc régional d'activités EuroChannel sur de bonnes terres agricoles. On ne pourrait plus commettre ces erreurs aujourd'hui. Dès qu'est apparue la possibilité de réhabiliter des friches industrielles, nous avons saisi cette opportunité, mais, en raison du dynamisme de notre territoire, nous n'en avons pas beaucoup. De plus, l'une des deux existantes, située en plein bourg, est difficilement accessible en camion. Nous allons donc devoir trouver d'autres solutions de densification et de réhabilitation.

### **Alain Verna**

Si je peux me permettre ce petit clin d'œil à mon élu, la difficulté vient aussi du fait que la voie ferrée qui desservait autrefois la zone d'Arques-la-Bataille a été transformée en piste cyclable... On peut en comprendre l'intérêt, mais ce genre d'aménagement devra peut-être être remis en question si l'on veut offrir des perspectives de développement économique...

## **3 Le développement économique, un argument pour les municipales ?**

### **Un intervenant**

Nous sommes en pleine campagne des élections municipales. Le développement économique est-il un argument vendeur dans ce contexte ?

### **Gill Geryl**

La compétence économique ayant été déléguée aux agglomérations et les représentants des agglomérations étant élus par les représentants des communes et non par l'ensemble des citoyens, on ne peut pas dire que le développement économique soit en tête des programmes pour les municipales. S'agissant d'une ville comme Dieppe, les candidats évoquent volontiers tout ce qui touche au commerce et à la revitalisation des centres-villes, mais il n'y est pratiquement pas question des zones d'activité. Les gens s'intéressent moins à l'industrie qu'aux schémas de pistes cyclables ou à la protection de l'environnement...

# CONTACT

## ■ ACCUEIL

01 56 81 04 15  
info@la-fabrique.fr

## ■ EVENEMENTS & PARTENARIATS

Hélène Simon - 01 56 81 04 18  
helene.simon@la-fabrique.fr

## ■ RELATIONS PRESSE

Mathilde Jolis - 01 56 81 04 26  
mathilde.jolis@la-fabrique.fr

