

LA DYNAMIQUE DES CHAMPIONS CACHÉS EN NORMANDIE

DES PME INNOVENT, INVESTISSENT ET MONTENT EN GAMME POUR CONQUÉRIR LES PREMIERS RANGS MONDIAUX

Dans tous les secteurs, le succès des champions cachés tient à une stratégie, une ouverture au monde, une proximité avec le client et le territoire.



Les Français envient les succès allemands. Ils ne sont pas dus aux groupes que tous connaissent, mais à des PME et des ETI qui réalisent 70 % des exportations et ont inspiré à Hermann SIMON le concept de champion caché. Les Français ignorent leurs champions tricolores, alors que 50 % des exportations françaises sont le fait d'ETI et de PME, dont la dynamique de succès arrive rarement sous les feux des projecteurs.

LES CHAMPIONS CACHÉS SORTENT DE L'OMBRE

En Normandie, la réalité des champions cachés devient évidente fin 2014. Alors que la presse titre encore sur la crise, le chômage et la désindustrialisation, des PME et des ETI investissent, innovent et embauchent. Favorisée par le coût du pétrole, les taux d'intérêt faibles et l'appréciation du dollar, cette reprise est confortée par l'amélioration des marges due au CICE. Le seul obstacle au développement est la pénurie de main d'œuvre qualifiée. Les investissements sont destinés à mettre à niveau les capacités de production afin de monter en gamme et de se développer à l'international, pour ne pas être évincé des marchés porteurs. Ces investissements ont induit d'autres (logistique, entreposage, services) contribuant à une reprise de l'emploi fin 2016. La force de ces champions cachés est leur proximité avec leurs clients et leur ancrage sur

un territoire. La culture d'entreprise est axée sur une forte performance, un niveau de qualification élevé et un faible turnover. Les dirigeants s'identifient à leur entreprise et restent longtemps.

UN ÉCOSYSTÈME FAVORISANT

En Normandie, ces champions œuvrent souvent à l'écart des métropoles, dans des villes moyennes ou en milieu rural, tissant avec leur environnement des relations durables (recrutement local, contribution au rayonnement, à l'animation et à l'attractivité du territoire). À Vire, comme à Mortain, ces territoires affichent des taux de croissance de l'emploi largement supérieurs à la moyenne nationale. Les entreprises familiales ou coopératives, plus liées à leur territoire sont fréquentes. Depuis longtemps l'Allemagne a fait du « site industriel » un écosystème où la proximité permet le partage d'innovation. En France, l'attachement des pouvoirs publics à l'organisation par filière peut conforter une vision équilibrée des coûts de production au détriment de la réflexion sur la chaîne de valeur, celle qui a permis à Hermann SIMON et Stephan GUINCHARD de mettre en évidence les champions cachés.

MOBILISER LES CHAMPIONS CACHÉS

Dans les territoires les plus dynamiques, les filières verticales font

Bernard QUIRIN,

Directeur d'études à la Coisse des dépôts, ancien Référent Unique Investissements nommé par le Ministre de l'Economie auprès du Préfet de la Région Basse-Normandie, enseigne l'Intelligence économique. Expert Intelligence économique territoriale.



Amine HAMOUCHE,

Ingénieur des Mines, Agrégé, Ancien élève de l'École Normale Supérieure (Cachan), Directeur général-adjoint à l'Economie de la Région Normandie. Expert du développement touristique.



place à des réseaux mêlant entreprises, start-ups et organismes publics, où la raison du plus fort cède au réseau du plus fin, pour voir des entreprises motivées développer des compétences, une coopération, voire des projets collaboratifs. Un écosystème propice à la compétitivité favorise l'affirmation de champions cachés, pour amorcer le même cercle vertueux qu'en Allemagne: monter en gamme permet de vendre plus cher que les concurrents et dégager plus de marges à réinvestir en R&D. En Normandie, l'Etat a testé une première mobilisation des champions cachés en 2014. La mise en évidence du dynamisme à Vire d'entreprises innovantes, exportatrices et en forte croissance a permis de changer la perception de cette zone d'emploi particulièrement dynamique et aussi aux entreprises, plus visibles, de trouver de nouveaux partenaires et clients.

CONCLUSION

En 2016, la Région Normandie a fait de la mobilisation et de l'effet d'entraînement des champions cachés un axe de sa stratégie de développement économique et d'internationalisation des entreprises.