

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 2^e séminaire

LE NORD FRANCHE-COMTÉ MISE SUR LES FILIERES D'AVENIR

AVEC

**Romuald GICQUEL, directeur du site Alstom de Belfort
Pilote industriel du Territoire d'industrie Nord Franche-Comté**

**Didier KLEIN, Maire de Tallecourt, vice-président du Pays de Montbéliard Agglomération
Pilote élu du Territoire d'industrie Nord Franche-Comté**

Le 25 septembre 2019

EN BREF

Avec plus de 30 000 emplois industriels, le territoire Nord Franche-Comté est le Pôle métropolitain comptant la plus forte part d'emplois industriels. Frappé par des crises successives, le territoire a fait preuve d'étonnantes capacités de résilience et d'innovation. Ces atouts, la présence de filières d'excellence tournées vers l'avenir (automobile, ferroviaire, énergie, numérique, etc.), et les actions mises en place notamment dans le cadre du dispositif "Territoires d'industrie", créent les conditions d'une transition réussie vers l'industrie du futur. Le territoire devra relever plusieurs défis, dont celui du recrutement : malgré une offre locale de formation de qualité, les industriels peinent à attirer, voire à retenir la main-d'œuvre dont ils ont besoin.

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

Didier Klein

Je suis enseignant-chercheur à l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard, spécialiste de la physique de l'environnement, et par ailleurs maire de Taillecourt et vice-président du Pays de Montbéliard Agglomération, en charge du développement économique. J'ai été nommé pilote du Territoire d'industrie Nord Franche-Comté en tant qu' élu des collectivités locales.

1 Le Nord Franche-Comté

Contrairement à ce que son nom semble indiquer, le Nord Franche-Comté correspond à la partie la plus à l'Est de la nouvelle grande région Bourgogne Franche-Comté. Il a la particularité de s'étendre sur trois départements, la Haute-Saône, le territoire de Belfort et le Doubs, et de présenter une frontière avec la Suisse.

C'est un territoire bien desservi par les voies de communication, avec notamment l'autoroute A36, qui relie Paris à toute l'Europe centrale, le TGV qui nous met à 2h15 de Paris, et un aéroport international situé dans la banlieue de Mulhouse.

Enfin, grâce à ses ressources naturelles et notamment à ses cours d'eau qui, dans les siècles passés, ont permis l'installation de nombreuses usines au fil de l'eau, il est marqué par une histoire industrielle très riche. Parmi les principales entreprises présentes actuellement, on peut citer Japy, Peugeot, Bull, General Electric, PSA, Faurecia et Alstom.

2 Le Pôle métropolitain

En 2016, le Nord Franche-Comté s'est doté d'un Pôle métropolitain regroupant 5 EPCI (établissements publics de coopération intercommunale), parmi lesquels les deux communautés d'agglomération de Belfort et de Montbéliard, deux EPCI plus industriels (Sud Territoire et Pays d'Héricourt) et enfin l'EPCI Vosges du Sud, qui fait l'interface avec les Vosges.

Au total, le Pôle métropolitain recouvre 196 communes et un peu plus de 300 000 habitants. Il s'agit du troisième pôle économique de Bourgogne Franche-Comté après Dijon et Besançon.

Les compétences du Pôle métropolitain sont le développement économique, avec notamment l'animation du Territoire d'industrie ; la promotion de l'innovation, de la recherche, de l'enseignement supérieur et de la culture, à travers le Campus métropolitain qui regroupe l'ensemble des universités ; l'aménagement, grâce au contrat établi avec la région, qui nous permet de disposer de 30 à 35 millions d'euros de subventions, mais aussi avec l'Autorité urbaine pour l'axe 5 du FEDER (Fonds européen de développement régional), qui nous permet de traiter

en particulier les demandes concernant les friches industrielles. Les autres compétences du Pôle métropolitain sont les transports et la mobilité, et la santé.

3 Un territoire “technopolitain”

Romuald Gicquel

Après avoir effectué ma dernière rentrée dans cette école, il y a vingt ans, j’ai travaillé une dizaine d’années sur différents sites de Péchiney, puis j’ai rejoint le groupe Alstom en 2010 et je dirige actuellement le site Alstom de Belfort.

Comme l’a souligné Didier Klein, le territoire du Nord Franche-Comté est marqué par une grande tradition industrielle. Le groupe Alstom, fondé en Alsace, s’est installé sur le territoire de Belfort au lendemain de la guerre de 1870, et les usines Peugeot, nées dans la région de Montbéliard, sont à l’origine du site PSA de Sochaux et ont suscité un grand nombre de sous-traitants tels que Faurecia, devenu Flex-N-Gate.

Cette activité industrielle est encore très présente sur notre territoire, avec un taux d’emploi industriel de 25,1 % sur la zone Belfort-Montbéliard-Héricourt (contre 12,9 % au plan national), soit 30 000 emplois, dont 5 700 en conception et recherche, et environ 10 000 postes d’ouvriers.

Les deux grands domaines d’activité sont celui de l’énergie, concentré autour de Belfort, avec notamment les divisions d’Alstom qui ont été revendues à General Electric, et celui de la mobilité, avec PSA et l’ensemble de ses sous-traitants, rassemblés autour de Montbéliard.

L’écosystème, relativement dense, comprend des établissements de formation, notamment l’UTBM (Université de technologie de Belfort-Montbéliard), une des trois universités technologiques de France, l’Université de Franche-Comté et l’ESTA (École supérieure des technologies et des affaires) ; des sociétés d’économie mixte, qui contribuent à valoriser les friches et les bâtiments industriels avec l’aide des agences d’urbanisme ; des clusters comme la Vallée de l’énergie ou le Pôle Véhicule du futur, qui est plus large que notre territoire puisqu’il recouvre aussi le sud Alsace et toute la région de Mulhouse ; un grand nombre d’agences contribuant à identifier les potentiels de création d’entreprises et de soutien économique ; et enfin les collectivités territoriales, c’est-à-dire les EPCI, le Pôle métropolitain, le Grand Belfort et la Région Bourgogne Franche-Comté.

4 Territoires d’innovation

Tout l’enjeu de notre territoire est de réussir à faire travailler en bonne intelligence les deux grands pôles urbains que sont le territoire de Belfort et l’agglomération de Montbéliard.

La candidature présentée conjointement par ces deux pôles urbains dans le cadre des Territoires d’innovation a été la première concrétisation de ce travail en commun. Nous avons obtenu le label en avril 2019, en même temps que 23 autres lauréats.

Notre dossier comportait 27 fiches-projets réparties en trois axes : l’industrie du futur, avec

toute la thématique de la digitalisation ; la filière hydrogène, qui s'inscrit dans la dynamique du cluster Vallée de l'Énergie de Belfort ; les compétences et l'acculturation, c'est-à-dire la façon dont les entreprises doivent s'adapter aux aspirations des nouvelles générations pour recruter les compétences dont elles auront besoin demain.

La démarche Territoire d'innovation réunit plus de trente partenaires (industriels, collectivités, acteurs du développement territorial...).

5 Territoires d'industrie

Le protocole Territoires d'industrie a été signé à peu près en même temps, en mars 2019. Notre dossier comportait une quinzaine d'actions, réparties sur quatre axes correspondant à des problématiques partagées par la plupart des entreprises industrielles : former et recruter, attirer et fidéliser, innover, simplifier.

Former et recruter

Nous avons la chance, dans le Nord Franche-Comté, de disposer de belles écoles d'ingénieurs, mais c'est un défi que de conserver nos diplômés. On estime que 30 à 35 000 ingénieurs sortent des écoles d'ingénieurs chaque année en France, alors qu'il en faudrait 50 000 pour répondre aux besoins de notre pays. Outre cette compétition à l'intérieur de l'hexagone, certains des ingénieurs de notre territoire n'hésitent pas à aller chercher des opportunités en Suisse ou en Allemagne, toutes proches.

De leur côté, les universités et les écoles d'ingénieurs cherchent à développer leur image à l'international, et leur attitude peut donc s'avérer un peu ambivalente. Entre le territoire, qui a besoin de ces compétences, et les établissements de formation, qui ont besoin de les exporter, nous devons trouver le bon équilibre.

Une solution consiste à renforcer l'apprentissage, car c'est un bon levier d'ancrage des jeunes compétences sur le territoire. On observe en effet qu'un apprenti sur deux reste dans l'entreprise qui l'a formé.

Quant au problème du recrutement, il est commun à toutes les entreprises industrielles du territoire. Dans l'usine Alstom de Belfort, cela fait un an que nous avons ouvert six postes de soudeurs et que nous ne trouvons personne. Cela s'explique, entre autres, par la proximité de l'Alsace, qui propose des salaires un peu plus élevés (de 4 à 6 %), sans parler de la Suisse, dont la frontière est à vingt minutes de Belfort, et qui offre des salaires supérieurs d'environ 70 % à ceux que nous proposons. Mais cela tient aussi à l'image que l'industrie donne d'elle-même et, de ce point de vue, on ne peut qu'applaudir les initiatives de l'UIMM et de la Fabrique de l'industrie pour améliorer cette image.

Nous devons aussi renforcer nos relations avec les écoles, dès le plus jeune âge, si nous voulons réussir à tisser des liens avec les nouvelles générations.

Attirer et fidéliser

Nous avons aussi du mal à attirer sur notre territoire des jeunes issus des grandes écoles parisiennes, comme celle où nous nous trouvons.

Cela dit, en tant que directeur d'usine, j'avoue que je ne cherche pas forcément à recruter des diplômés sortant de l'école, mais plutôt des personnes qui en sont à leur deuxième ou troisième poste et qui, parvenues à un âge où elles songent à fonder une famille, sont susceptibles d'acheter du foncier et de devenir plus stables géographiquement...

Innover

Le troisième axe, celui de l'innovation, est commun avec la démarche des Territoires d'innovation.

Simplifier

Le dernier axe est celui de la simplification administrative. Ce thème revient très fréquemment dans toutes les réunions que nous organisons avec les petites entreprises. Dans les grands groupes, nous sommes organisés en interne pour maintenir des contacts avec les différents services de l'État afin d'aller chercher des subventions. Mais ce genre de dispositif est trop consommateur de temps pour de petites entreprises. C'est pourquoi l'un des rôles que nous nous sommes donnés, dans le cadre de Territoires d'industrie, est de créer un lien fort entre le réseau des petites entreprises et les services de l'État. Nous avons par exemple organisé, récemment, un ensemble de tables-rondes où ces derniers ont pu présenter leurs actions à un parterre de patrons de PME.

6 Favoriser les transitions industrielles

Didier Klein

Notre mobilisation sur le programme Territoires d'industrie a été facilitée et préparée par le fait que, depuis deux ou trois ans, nous avons déjà travaillé sur les Territoires d'innovation et sur d'autres programmes lancés au niveau national.

Nos territoires se sont notamment dotés de sociétés d'économie mixte, avec en particulier celle du territoire de Belfort, la Sempat (Société d'économie mixte patrimoniale), qui a fortement contribué à moderniser des sites abandonnés ou en cours d'abandon. Traditionnellement, les collectivités locales se donnaient déjà pour mission de récupérer des friches industrielles et d'essayer de les re-commercialiser. Avec les réductions budgétaires, elles ont dû inventer de nouveaux modèles d'action, dont je vais vous présenter cinq exemples.

7 Le cas du site de PSA à Sochaux

Entre 1890 et 2010, le site de PSA à Sochaux s'est progressivement étendu sur 250 hectares, y compris en privatisant une route et en détournant une petite rivière. En 2013, la situation ayant changé, PSA a contacté la SEM PMIE (Société d'Économie Mixte Pays de Montbéliard Immobilier d'Entreprises), créée deux ans plus tôt, avec le message suivant : « Nous voulons nous séparer de 22 hectares de bâtiments, de parkings et d'autres espaces situés dans la partie nord de notre site. Que nous proposez-vous ? »

Ce que PSA nous demandait, en nous proposant la friche, n'était pas d'y attirer une nouvelle industrie, mais de l'aider à y faire venir ses fournisseurs. Se rapprocher d'eux lui paraissait en effet la seule façon de maintenir la compétitivité de ce site face aux pays low cost.

Nous avons racheté les bâtiments et engagé 20 millions de travaux pour les moderniser. Puis nous avons défini avec PSA un prix pour la location (55 € par mètre carré) et pour les charges (20 à 25 € par mètre carré) qui soit acceptable pour les fournisseurs. Ceux-ci se sont alors installés dans les lieux et ont pu ainsi assurer le préassemblage et la livraison synchronisée des pièces sur les chaînes de montage.

Les sous-traitants restent dans les locaux aussi longtemps que le marché qu'ils ont conclu avec le constructeur se poursuit. La durée de vie d'un modèle de véhicule étant d'environ trois ans, nous savons déjà quels sous-traitants seront présents dans les locaux en 2022.

Dans cette opération, PSA et les fournisseurs réalisent des économies de transport, et la SEM PMIE bénéficie d'un bon retour d'investissement, avec un taux de rentabilité supérieur à celui imaginé au départ. Tout le monde est gagnant. Cette formule rencontre un tel succès que PSA prévoit de nous céder 50 hectares supplémentaires en 2022.

8 **Le redéploiement d'une activité à Héricourt**

Dans les années quatre-vingts, un ancien de PSA qui travaillait le cuir, Robert Boudard, a ouvert à Bethoncourt une petite école de formation aux métiers de la sellerie-marroquinerie d'art. La majorité des diplômés de cette école trouvent des débouchés dans l'industrie du luxe. La raréfaction des personnels dans ces métiers manuels a conduit une des entreprises du secteur du luxe à nous demander de l'aider à développer à la fois l'enseignement et la production. Aujourd'hui, cette société a créé trois manufactures sur notre territoire, employant environ 300 personnes, et a lancé un partenariat avec Pôle Emploi sur la recherche et la formation des futurs salariés.

Cette démarche a permis de valoriser les métiers du cuir, ce qui représente une diversification par rapport aux secteurs d'activité de notre territoire, mais aussi de développer de nouveaux savoir-faire dans ce domaine lui-même. Ceux-ci intéressent à leur tour des sous-traitants de l'automobile pour la réalisation d'équipements en cuir ou en matériaux s'en approchant.

9 **Le cas du site LISI à Grandvillars**

La société LISI Automotive possède un bâtiment industriel à Grandvillars, une petite ville de 4 000 habitants proche de la frontière. Comme elle envisageait de s'en séparer, l'intercommunalité a créé une SEM qui a racheté les bâtiments et les a réhabilités en deux phases. Entre 2011 et 2015, une opération à tiroirs a permis de rénover la partie du site encore exploitée par LISI. Entre 2015 et 2018, la SEM a racheté un bâtiment en friche et a réaménagé les extérieurs, ce qui a permis d'installer dans ce bâtiment le siège social de LISI.

En 2019, dans le cadre de Territoires d'industrie, c'est désormais le bâtiment qui recueillait l'énergie de l'eau qui va être réhabilité pour être transformé en hôtel, ce qui permettra d'accueillir des cadres de LISI en formation mais aussi les ingénieurs des bureaux d'études, ou encore les nouveaux salariés, le temps qu'ils trouvent un logement à proximité.

10

L'accompagnement de l'industrie 4.H

Pour attirer les jeunes dans l'industrie, nous avons eu l'idée de créer des Fab labs, c'est-à-dire des espaces collaboratifs dotés d'une petite chaîne de production, où les porteurs de projets peuvent fabriquer des démonstrateurs en étant encadrés par des spécialistes et des formateurs. Cela peut concerner des créateurs de startups mais également des salariés souhaitant développer un projet, sachant qu'il leur est généralement très difficile de trouver des incubateurs.

Deux projets de Fab labs sont en préparation : le Techn'Hom porté par la SEM Tandem à Belfort, et le MatternLab porté par la SEM PMIE à Montbéliard. Les industriels locaux pourront apporter leur contribution, ne serait-ce qu'en proposant des sujets de recherche. C'est déjà ce qui se passe à l'UTBM, dans le cadre d'une semaine pendant laquelle un millier d'étudiants travaillent sur des sujets proposés par des PME, PMI et ETI. Pour les petites entreprises, cela peut être également l'opportunité de développer des projets pour lesquels elles n'ont pas suffisamment de moyens. On peut espérer que certains étudiants, constatant à cette occasion que leurs idées intéressent des industriels, se laisseront tenter par l'industrie ?

11

Le pari d'une filière hydrogène-énergie

Mon cinquième et dernier exemple concerne le pari que nous avons fait de construire sur ce territoire une filière hydrogène-énergie, en sachant que la région Bourgogne Franche-Comté est déjà labellisée Territoire d'hydrogène depuis 2016. Peu de gens savent que le premier véhicule fonctionnant à l'hydrogène et ayant eu le droit de rouler sur les routes françaises sortait d'une petite entreprise de notre région, qui l'avait conçu avec l'aide de l'UTBM et du groupe Michelin. Malheureusement, cette société a disparu, justement à cause de ce véhicule à hydrogène, qu'elle n'a pas réussi à vendre : c'était sans doute trop tôt.

Depuis, nous avons pu développer un petit véhicule baptisé Mobyposte, également équipé d'une pile à combustible, qui a été mis en service en 2013, de façon expérimentale, dans une dizaine de centres postaux de Franche-Comté. L'hydrogène est produit à partir de panneaux solaires implantés localement.

L'étape suivante consistera à mettre en circulation des bus à hydrogène à travers le programme LIZE (Liaison inter-agglomérations zéro émission). Dans un premier temps, 7 bus circuleront entre les agglomérations de Belfort et de Montbéliard et, à l'horizon 2023-2025, un tiers de la flotte du SMTC (Syndicat Mixte des Transports en Commun du Territoire de Belfort) sera remplacé par ce type de véhicules.

Par ailleurs, Faurecia international a choisi d'implanter son centre de recherche et développement dédié aux réservoirs à hydrogène sur le site de Bavans, qui était en compétition avec un autre

site allemand. La région Bourgogne Franche-Comté va participer à l'investissement, qui s'élève à cinquante millions d'euros, en abondant un fonds de cinq millions d'euros. Un autre centre de recherche, l'Institut national du stockage hydrogène (ISTHY) s'installera dans un bâtiment de 2000 m² sur l'Aéroparc de Fontaine.

Romuald Gicquel

En 2018 a été mis en service, en Allemagne, le premier autorail fonctionnant à l'hydrogène, l'Alstom Coradia iLint. Certains se sont émus du fait que cette première utilisation commerciale d'une locomotive fonctionnant à l'hydrogène se fasse en Allemagne plutôt qu'en France. Il se trouve que l'écosystème de l'hydrogène, et notamment le circuit de fabrication et de distribution, est beaucoup plus développé chez nos voisins allemands que chez nous.

En France, beaucoup de régions s'intéressent au développement du train à hydrogène et investissent énormément pour améliorer les connaissances sur l'hydrogène, innover et construire des briques technologiques. Il faudrait maintenant passer du push au pull, c'est-à-dire lancer des commandes qui permettraient à la filière de se structurer et de se projeter dans l'avenir. Lorsque la Chine s'est lancée dans ce domaine, l'État a d'emblée passé aux industriels une commande de 600 bus à hydrogène... C'est une grande chance pour les industriels que de bénéficier du soutien des pouvoirs publics pour développer un savoir-faire en France sur le sujet, mais il faudrait maintenant que le relais soit pris par le marché.

1

Territoires d'innovation et territoires d'industrie

Un intervenant

Vous avez évoqué les Territoires d'industrie et les Territoires d'innovation. Quelle est la différence entre ces deux dispositifs ? Est-ce pour vous un atout de disposer de deux guichets différents, ou au contraire une source de complexité supplémentaire ?

Didier Klein

La démarche Territoires d'innovation concerne essentiellement les deux grandes agglomérations, Belfort et Montbéliard. Pour Territoires d'industrie, on nous a recommandé d'élargir l'approche afin de toucher les PME, PMI et ETI.

L'État et les différentes collectivités ont mobilisé au total entre 60 et 80 millions d'euros de subvention sur ces deux démarches. Tout l'enjeu va être, maintenant, de convaincre les banques de continuer à nous prêter de l'argent afin que nous puissions poursuivre les investissements sur notre territoire.

Romuald Gicquel

Le dispositif Territoires d'innovation apparaît davantage comme un levier financier pour les porteurs de projets, alors que Territoires d'industrie est destiné surtout à créer du lien entre les entreprises et les acteurs de l'écosystème économique. Beaucoup d'aides et de services proposés par l'État ne sont pas activés par les petites entreprises, qui ne sont pas suffisamment informées ou n'ont pas le temps d'aller chercher l'information.

Un intervenant

C'est tout de même singulier d'avoir lancé presque en même temps deux initiatives qui portent presque le même nom. Autour de cette table, nous sommes des experts, nous pouvons percevoir la nuance entre les deux approches mais, sur le terrain, c'est assez incompréhensible.

Romuald Gicquel

Je partage votre perplexité. Entre les Territoires d'innovation, les Territoires d'industrie, l'Observatoire de l'Industrie, l'initiative France industrie, la création des Comités Industrie par région, on s'y perd un peu. Les objectifs et les feuilles de route des uns et des autres ne sont pas forcément limpides, et chacun se cherche... Face à cette complexité, nous restons pragmatiques et nous utilisons les différents dispositifs pour monter les actions les plus cohérentes et efficaces possible.

Je voudrais malgré tout souligner la spécificité de la démarche Territoires d'innovation, avec ses

27 fiches-projets. Comme cela a été rappelé, notre territoire a été très marqué, historiquement, par quelques grandes entreprises. C'était sans doute la première fois qu'une opération n'était pas associée uniquement à l'un des grands donneurs d'ordres du territoire mais concernait vraiment l'ensemble du territoire et de ses acteurs. Cela a changé notre vision du territoire et transformé notre identité.

2 Des remembreurs de territoires ?

Un intervenant

Les exemples de valorisation de friches que vous avez proposés étaient très intéressants, mais il doit exister des démarches similaires dans d'autres régions. Avez-vous organisé un maillage entre les différents territoires pour partager les bonnes pratiques ?

Didier Klein

Un groupe de travail inter-régions a été monté sur ce thème des friches industrielles, et d'autres vont suivre.

Un intervenant

Assiste-t-on à une transformation des acteurs locaux, qui deviennent des agents immobiliers d'entreprise et des remembreurs de territoires ?

Romuald Gicquel

Il est certain que le foncier est très structurant pour la pérennité des entreprises et que proposer des terrains, voire des bâtiments, avec toute l'infrastructure qui les accompagne, est un facteur clé d'attractivité pour un territoire.

Didier Klein

Dans ce domaine, nous sommes confrontés à deux défis. Le premier consiste à trouver de nouvelles modalités de partenariat avec les banques, de plus en plus réticentes à prêter de l'argent dans la mesure où cela ne leur rapporte plus rien. J'ai vu récemment une banque demander à une collectivité si celle-ci pouvait mettre en place un complément de prêt pour que la banque ne perde pas trop d'argent en finançant la construction d'un bâtiment...

L'autre défi est que, dans les petits territoires qui cherchent à se développer, il n'existe généralement pas de bâti industriel à recycler : les mêmes recettes ne s'appliquent donc pas partout. Les territoires en question demandent à pouvoir construire de nouveaux bâtiments dans les champs alentour, mais les règles de préservation de l'environnement conduisent à bloquer de nombreux projets, ce qui pose question du point de vue de l'égalité dans le développement des territoires.

3

La simplification administrative

Un intervenant

Le dispositif Territoires d'industrie permet-il de simplifier les démarches pour les entreprises qui souhaitent s'installer ? Souvent, les entreprises étrangères sont rebutées par le mille-feuille administratif français.

Didier Klein

Ma réponse sera simple : beaucoup d'entreprises suisses ont renoncé à s'installer chez nous précisément pour cette raison. Lorsque vous déposez une demande pour une subvention FEDER à la région, vous attendez jusqu'à un an sans même savoir si votre dossier est arrivé au bon endroit. Or, les industriels ont besoin de réponses rapides, quitte à ce qu'elles soient négatives.

J'ai eu récemment à organiser l'emménagement d'une grosse entreprise. Nous avons acheté le bâtiment le 31 juillet et, le 16 août, au retour des vacances, les salariés commençaient à travailler dans les nouveaux locaux. Si nous n'avions pas pris des mesures pour réussir à tenir ces délais extrêmement courts, l'opération n'aurait pas pu se faire. On ne peut pas dire à un industriel : « Repassez dans deux mois, ce n'est pas tout à fait fini ».

Une partie des difficultés vient de ce que les lois sont écrites de telle façon qu'une grande part de ces textes est laissée à l'interprétation de ceux qui les appliquent, ce qui crée un risque juridique. Un jour, un fonctionnaire m'a confié qu'il n'osait pas instruire tel dossier parce qu'il ne savait pas quoi répondre au demandeur...

C'est pourquoi j'accorde beaucoup d'importance au quatrième axe des Territoires d'industrie, à savoir la simplification administrative.

Un intervenant

Quelles pistes de progrès privilégiez-vous ?

Didier Klein

J'aimerais que le Préfet ou le Sous-Préfet puisse convoquer tous les acteurs impliqués, qu'ils aient suffisamment de pouvoir pour prendre des décisions et qu'il leur dise « Vous ne sortirez pas d'ici tant que vous n'aurez pas tranché »...

J'ai souvent procédé de cette façon quand je travaillais dans l'industrie. Nous réunissions des chercheurs venus du monde entier pendant trois jours, et il fallait impérativement qu'à la fin de ce délai, la décision soit prise : c'était oui ou non. Parfois, il vaut mieux un non tout de suite qu'un oui dans six mois.

C'est aussi de cette façon que se déroulent les visites de sécurité avec les pompiers. On sait qu'à l'issue de la visite, on aura une réponse claire, par exemple « C'est bon, à condition que vous réalisiez tel et tel aménagements avant l'ouverture ».

Romuald Gicquel

Quand on évoque ces sujets de simplification administrative avec les services de l'État, cela se termine souvent par le fait qu'ils nous présentent l'annuaire des différents services en nous expliquant que pour telle demande, il faut appeler ici, pour telle autre, ailleurs, avec des horaires particuliers, etc. Pour une entreprise, ce serait plus simple d'avoir un point de contact unique qui

vous oriente systématiquement vers le bon service.

Tout le monde attend de l'industrie qu'elle se remette en question, et le défi est de taille, car on sait que d'ici 2030, 50 % des métiers auront changé. Mais il faudrait que l'administration, elle aussi, se remette en question.

Je confirme ce qu'a dit Didier Klein sur l'incertitude juridique. En fonction du territoire où l'on dépose une demande et de la capacité des acteurs locaux à prendre le sujet en main et à le traiter, l'issue peut être radicalement différente.

Didier Klein

Même entre la Haute-Saône, le Doubs et le Territoire de Belfort, le traitement d'une demande ne sera pas la même. Nous sommes en train de construire deux cliniques en ce moment, l'une à Montbéliard et l'autre à Belfort. Dans les deux cas, ce sont les services de l'État qui analysent le dossier et pourtant, les règles qui nous ont été prescrites ne sont pas les mêmes dans les deux cas. Lorsque nos amis suisses découvrent ce genre de complexité, ils tranchent d'une façon très simple : ils installent leur usine chez eux et se contentent de créer une petite antenne en France, pour laisser penser que les produits ont été fabriqués ici.

4 Des territoires d'industrie ou des territoires pour l'industrie ?

Un intervenant

Au cours de l'exposé, j'ai beaucoup entendu parler d'industrie, mais pas beaucoup des territoires, paradoxalement. Un territoire d'industrie est-il un territoire au service de l'industrie, ou, comme je l'avais espéré, s'agit-il d'organiser une convergence entre les besoins du territoire et ceux de l'industrie, par exemple sur les besoins de transports en commun ?

Didier Klein

Le territoire de Montbéliard compte 300 000 habitants et les besoins de déplacements sont énormes, dans la mesure où les entreprises sont dispersées entre le milieu rural, les petits villages, les banlieues et les centres-villes. Aujourd'hui, ces déplacements se font, pour l'essentiel, en voiture. Le Pays de Montbéliard a investi 100 millions d'euros sur le développement du bus, ce qui profite aussi aux activités de loisirs.

Cela dit, rien n'est simple. Non seulement l'habitat et l'emploi sont dispersés, ce qui rend la création de lignes de bus très onéreuse, mais, sur les petites routes, la circulation d'un bus peut ralentir les livraisons destinées aux entreprises. Parfois, ces problèmes de livraison incitent même les propriétaires des petites entreprises situées en milieu rural à les fermer et à les déplacer ailleurs...

Dans le cadre de Territoires d'innovation, nous travaillons en lien étroit avec le CODEVE (Conseil de développement local), ce qui nous permet de mieux comprendre les attentes des différentes parties prenantes, en dehors des industriels.

Cependant, il faut être clair : sans l'industrie, notre territoire n'existerait plus, car nous n'aurions plus les moyens financiers de faire fonctionner l'écosystème.

5

Comment fidéliser les salariés ?

Un intervenant

Pour attirer et fidéliser les salariés que les industriels ont besoin de recruter, avez-vous mis en place une politique de création de logements, d'écoles, de crèches ?

Romuald Gicquel

Lorsque General Electric a racheté la partie Énergie d'Alstom, un projet a été lancé avec l'agglomération de Belfort pour créer une école internationale pour les enfants des salariés étrangers, afin d'attirer des cadres dirigeants sur le territoire de Belfort. Dans le même esprit, sur le site du Techn'Hom, la SEM Tandem est en train de construire une maison de santé qui réunira une quarantaine de médecins et d'infirmières afin de proposer une offre de santé aux 4 500 salariés du site.

Didier Klein

Nous avons aussi désigné des référents pour accompagner les ingénieurs qui s'installent sur nos territoires. À Bavans, qui est un tout petit village, on dénombre 32 nationalités différentes... Le service de développement économique du Pays de Montbéliard Agglomération organise régulièrement des soirées avec les nouveaux arrivants pour leur demander ce qui va et ce qui ne va pas.

C'est de cette façon, par exemple, que nous avons compris qu'il fallait développer les pistes cyclables. Aujourd'hui, nous investissons un million d'euros par an pour créer des pistes le long du canal. Nous ne pouvons cependant pas répondre à toutes les demandes. Le patron d'une petite entreprise m'a confié qu'un de ses ingénieurs était reparti parce qu'il n'y avait pas suffisamment de vent quand il faisait du deltaplane...

La mentalité des ingénieurs a beaucoup changé. Avant, les gens qui sortaient de nos écoles d'ingénieurs rentraient chez Alstom, y faisaient toute leur carrière et se faisaient enterrer à proximité. Aujourd'hui, ils changent de métier tous les trois ans et enchaînent les expériences à l'international jusqu'à l'âge de 30 ou 35 ans. Ensuite, ils commencent à se stabiliser, et, parfois, reviennent au pays de Montbéliard. Mais ils mettent longtemps à se décider, car leurs carrières passent d'abord.

6

Rapprocher les fournisseurs pour améliorer la compétitivité

Un intervenant

On comprend l'intérêt de rapprocher les fournisseurs de leurs donneurs d'ordres, mais ces fournisseurs étaient déjà présents sur le territoire, probablement dans des villages, qu'ils ont quittés pour venir s'installer près de PSA. Comment éviter de concentrer l'emploi dans les agglomérations au détriment de l'emploi diffus ?

Didier Klein

Les sous-traitants qui se sont installés aux portes de l'usine de PSA réalisent seulement

l'assemblage des pièces. La fabrication elle-même, par exemple le coulage et le formage des réservoirs, se fait toujours dans des entreprises réparties sur le territoire. Ensuite, un camion livre trois ou quatre cents réservoirs aux fournisseurs installés sur le site de l'usine, qui les soudent sur place, avant de les transférer à PSA.

Je précise également que, parmi les sous-traitants qui se sont installés sur le site, certains viennent de très loin, y compris de Chine !

Un intervenant

J'ai cru comprendre que les fournisseurs en question sont "tournants". Comment, dans ce cas, gérez-vous leurs parcours mais également celui de leurs salariés ?

Didier Klein

Nous nous occupons seulement de la gestion des locaux, que PSA ne souhaite pas prendre en charge et, pour le reste, je ne suis pas dans le secret des négociations. Les fournisseurs signent des baux 3-6-9, en sachant que si, au bout de trois ans, le modèle de véhicule est abandonné ou modifié, ils devront partir. Comme il faut néanmoins toujours fabriquer des réservoirs, les machines restent sur place et le locataire suivant les récupère.

Le coût de l'investissement dans l'innovation

Un intervenant

Vous avez mentionné un investissement de 5 millions de fonds publics dans le centre de recherche de Faurecia à Bavans. Avez-vous obtenu des garanties sur la pérennité de ce site ?

Didier Klein

Le centre de recherche actuel est dédié aux pots d'échappement. On peut s'attendre à ce que l'automobile mobilise de nouvelles énergies qui rendront peut-être le pot d'échappement caduc. C'est pourquoi nous sommes très intéressés par l'arrivée d'un centre de recherche sur les réservoirs à hydrogène, d'où le fait que nous ayons contribué à son financement. L'ambition est d'aller de l'innovation jusqu'à l'industrialisation et nous sommes déjà en train de travailler, avec Michelin et le CEA, sur la future usine qui produira ces réservoirs.

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



AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

