

L'observatoire des Territoires d'industrie, en partenariat avec la Société d'encouragement pour l'industrie nationale et le Manifeste pour l'industrie

présente :

son 11<sup>e</sup> séminaire

# TABLE-RONDE LE RENOUVEAU PRODUCTIF DES TERRITOIRES

AVEC

Guillaume Basset, directeur du programme Territoires d'industrie

Fabrice Bonnifet, directeur du développement durable de Bouygues et président du C3D

François Bost, professeur de géographie industrielle à l'université de Reims Champagne-Ardenne

Elizabeth Ducottet, présidente directrice générale de Thuasne

Gioacchino Garofoli, professeur à l'université de l'Insubrie (Italie)

Le 7 octobre 2020

*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.*

## **Caroline Granier**

Cette table ronde nous invite à la redécouverte des systèmes productifs territoriaux. Des districts industriels italiens aux Territoires d'industrie, elle met en évidence les changements observés en matière d'emploi et de gouvernance locale, etc. vise à chercher les nouvelles modalités d'action des territoires.

# **1 Le rôle des territoires dans la redynamisation du tissu industriel**

François Bost, selon vous qui êtes géographe spécialiste des questions de relocalisation et de réindustrialisation, quel rôle pourraient jouer les territoires dans la redynamisation du tissu industriel français ?

## **François Bost**

Les géographes travaillant sur les questions industrielles se comptent désormais sur les doigts d'une main, ce qui témoigne de la désindustrialisation non seulement de notre pays mais des esprits. Pendant des années, ces questions ne représentaient pas vraiment un centre d'intérêt pour les chercheurs. Heureusement, la situation est en train d'évoluer.

Avant d'entrer dans mon sujet, je voudrais faire quelques remarques sur ce que nous avons entendu au cours de ce colloque. La ministre déléguée chargée de l'Industrie Agnès Pannier-Runacher a souligné la dimension politique de la relance de l'industrie. Il me semble qu'on devrait parler d'une dimension géopolitique, au sens où le dynamisme industriel contribue aussi à la puissance des États. On mesure bien, aujourd'hui, la fragilisation de la France à cet égard, par comparaison avec des pays ayant su conserver une industrie solide, comme l'Allemagne ou le Japon.

Au cours de nos débats, j'ai également été frappé par le fait que le professeur de sciences politiques allemand, Henrik Uterwedde, a été le seul à parler de stratégie industrielle. Pourtant, à mon sens, il ne saurait exister de renaissance industrielle sans une stratégie industrielle particulièrement solide, c'est-à-dire une ambition qui, contrairement aux politiques industrielles, survive à la succession des mandats électoraux, parce qu'elle est solidement établie et partagée.

Enfin, à l'expression de "renaissance industrielle", je préférerais celle de "transition industrielle", rendue indispensable par les trois défis gigantesques que sont le changement climatique, la transition écologique et le besoin de nouvelles sources d'énergie.

# **2 La redécouverte des territoires**

J'en viens maintenant à la notion de territoire, que nous sommes en train de découvrir. Tout à l'heure, nous entendrons Gioacchino Garofoli, éminent spécialiste des districts italiens, dont il a montré, dans les années 1970, comment ils avaient réussi à résister à la crise économique grâce à leur ultra-spécialisation. Des chercheurs du monde entier se sont intéressés à ce modèle pour

essayer de comprendre s'il était transférable. En France, par exemple, se sont mis en place des systèmes productifs locaux (SPL). Celui de la Vallée de l'Arve, spécialisée dans le décolletage, est l'un des plus beaux exemples au monde de ce type d'organisation.

Désormais, tout le monde a le mot de territoire à la bouche. Il y a quarante ans, on parlait d'espace, de région, mais pas de territoire. Il est intéressant d'observer que les notions de territoire et de local se sont affirmées concomitamment à celles de mondialisation et de global. J'insiste sur cette concomitance : le territoire n'a pas "succédé" à la mondialisation. Il s'agit de deux notions parfaitement articulées entre elles. Les entreprises, par exemple, ont besoin d'un ancrage territorial, ce qui ne les empêche pas de rayonner à des échelles plus larges.

Longtemps ignoré, le territoire est revenu au centre des préoccupations, ce qui traduit un changement de paradigme, et la crise sanitaire n'a fait qu'accélérer ce changement. Les territoires se sont brutalement retrouvés parés de toutes les vertus, comme en ont témoigné les 453 000 Parisiens qui ont quitté la capitale avec leurs valises et leurs vélos. Ils pensaient partir pour quelques semaines, et seulement 54 000 d'entre eux sont revenus au lendemain du déconfinement.

Que désigne-t-on au juste par ce terme de territoire ? Cette notion très vague renvoie aussi bien aux régions qu'aux bassins d'emplois. L'INSEE recourt désormais à cette acception qui lui permet d'effectuer un meilleur suivi statistique de l'évolution de l'industrie, en sachant que 70 % de l'emploi industriel se trouve dans des villes de moins de 20 000 habitants.

Certains territoires sont industrialisés depuis très longtemps, car l'industrie attire l'industrie. Une partie d'entre eux ont résisté à la désindustrialisation car ils disposaient de bases très solides. D'autres ont muté, se sont redéployés, réinventés. D'autres encore se sont un peu figés : n'ayant pas trouvé comment se réorienter, ils sont en phase de déclin.

Il existe aussi de nouveaux territoires industriels. Traditionnellement, en cours de géographie, on distinguait la France industrielle, celle du Nord et du Nord-Est, du reste du pays qui était beaucoup moins industrialisé. Aujourd'hui, on trouve dans l'Est, le Sud-Ouest, le Sud, de nouveaux territoires industriels potentiels, qui offrent des aménités susceptibles d'attirer des secteurs d'activité correspondant davantage aux intérêts du moment.

Les territoires peuvent-ils être des accélérateurs de la transition industrielle ? Ils ont des atouts pour cela, comme leur attractivité ou les ressources qu'ils peuvent offrir, mais aussi des limites liées, par exemple, aux problèmes de compétences et de formation. Une sorte de "pensée magique" tend à faire du territoire un paradigme nouveau qui viendrait résoudre tous les problèmes, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux, dans une vision un peu romantique, ou du moins idéalisée de cette notion. En réalité, pour qu'un territoire révèle tout son potentiel, il faut que la population se l'approprie et prenne conscience de ce potentiel, ce qui demande souvent beaucoup de temps. Une enquête IPSOS menée récemment a montré que seulement 54 % des Français se sentaient attachés à leur territoire, tout simplement parce que la mobilité professionnelle est désormais très importante. Il ne faut donc pas tout attendre des territoires, au risque d'en faire des territoires d'utopie...

# 3

## La leçon des districts industriels italiens

**Caroline Granier**

Merci beaucoup, François Bost, pour cette introduction. Comme vous l'avez rappelé, le renouveau de la notion de territoire s'appuie sur la mise en évidence, dans les années 1970, de l'efficacité d'entreprises concentrées géographiquement dans les districts italiens, dont s'était inspirée la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale), dans les années 1990, pour la mise en place des systèmes productifs locaux. Nous sommes ravis d'accueillir à cette table-ronde Gioacchino Garofoli, professeur à l'université de l'Insubrie, qui va nous rappeler le fonctionnement des districts italiens.

### **Gioacchino Garofoli**

Les études menées sur les districts industriels italiens à la fin des années 1970 et au début des années 1980 ont montré que la performance et la capacité d'innovation de ces systèmes d'organisation de la production tenaient surtout à la densité des entreprises installées sur ces territoires – parfois 5 000 petites sociétés rassemblées dans une même zone géographique. Cette densité permettait des économies territoriales et des économies d'échelle grâce auxquelles ces petites entreprises dégageaient des profits parfois plus élevés que ceux des grandes. Elle autorisait, par ailleurs, des économies de gamme ou d'envergure qui favorisaient la compétitivité de ces entreprises au niveau international. L'intégration de la filière productive apportait aussi un équilibre entre compétition et coopération, ce qui permettait de faire émerger de l'innovation. Enfin, la complémentarité entre donneurs d'ordres et producteurs de composants permettait d'atteindre une grande qualité dans la conception et le design du produit, s'appuyant aussi sur la qualité des compétences professionnelles des travailleurs.

Le processus de mondialisation et de délocalisation de la production, reposant sur une compétition par le coût du travail plutôt que par l'innovation, a entraîné la rupture des filières productives à la fois au niveau des districts, du pays et de l'Europe. Cela a provoqué des fermetures d'entreprises et des suppressions d'emplois en chaîne. Quand les États se sont rendu compte des conséquences dramatiques de ce processus et ont commencé à proposer des incitations à la relocalisation, notamment en France, il était déjà trop tard.

Le rapport entre l'agglomération d'entreprises sur un territoire et l'innovation a été étudié par un grand économiste français, François Perroux, avec un modèle différent, basé sur les relations entre grandes entreprises dans le cadre d'un pôle de développement économique.

Un concept assez similaire a été développé ensuite, à travers les pôles de compétitivité français et les agglomérations industrielles espagnoles. Toutes ces expériences illustrent une vision du territoire comme producteur de compétences professionnelles favorisant l'innovation.

La crise sanitaire de la Covid-19 et les ruptures d'approvisionnement sur les filières médicales et sanitaires, ou sur certains composants stratégiques pour la production industrielle, ont montré le risque que représente la dispersion des chaînes d'approvisionnement en Europe et dans le monde.

Que doivent faire les pouvoirs publics maintenant ? Sachant que l'Europe se heurte à une forte baisse de la demande interne, les différents pays devraient prêter davantage attention à la demande des citoyens, et celle-ci est de plus en plus orientée vers la transition écologique,

qui offre d'immenses potentiels pour la recherche et pour l'innovation. Au cours des vingt dernières années, nos pays européens ont fortement réduit la dépense publique dans le secteur de la recherche, de l'éducation et de la formation. Nous avons l'opportunité, aujourd'hui, de définir une nouvelle stratégie industrielle européenne, orientée vers la satisfaction des demandes et besoins des citoyens. Comme pour l'industrie aéronautique il y a quelques décennies, cette stratégie ne peut se concevoir qu'à l'échelle européenne. Après le plan Marshall qui a suivi la Libération, nous avons su pratiquer la planification aussi bien en France qu'en Italie ou en Espagne, et nous devrions nous y remettre.

Dans cette démarche, qui doit associer acteurs publics et privés, il sera très important de soutenir les projets territoriaux, qui reposent sur la capacité des communautés locales à développer une vision de l'avenir et à coopérer avec d'autres acteurs pour construire cet avenir. Il faut renoncer aux démarches d'appels d'offres pour privilégier la co-construction des projets territoriaux à partir de petits groupes d'entreprises et d'universités.

## **4 Les actions menées dans le cadre du programme Territoires d'industrie**

### **Caroline Granier**

Guillaume Basset, vous êtes directeur du programme Territoires d'industrie, lancé par le gouvernement à la fin de l'année 2018. Pouvez-vous nous expliquer quelles actions ont déjà été mises en place dans le cadre de ce programme, et quel rôle va jouer ce dispositif dans le plan de relance annoncé par le Gouvernement en septembre ?

### **Guillaume Basset**

Ce programme, dont François Blouvac a déjà parlé tout à l'heure, regroupe 148 territoires parmi les plus industriels du pays. Il est né de quelques convictions qui se sont déjà exprimées lors des interventions précédentes.

La première est que les territoires qui se sont montrés les plus résilients lors de la crise précédente, en 2008-2009, sont ceux où existaient des habitudes de coopération entre acteurs industriels et acteurs publics.

La seconde conviction est que, outre les problématiques de financement de l'économie, de fiscalité ou de droit du travail, il existe un certain nombre de freins au développement industriel qui peuvent trouver des solutions à l'échelle locale. Aujourd'hui, certains territoires manquent cruellement de foncier industriel. À Rochefort, par exemple, il ne reste plus que trois hectares de foncier industriel disponibles. Le problème de la formation et celui du développement de l'industrie du futur, peuvent également trouver des réponses à l'échelle locale.

La troisième conviction est que de très beaux projets d'investissement échappent aux radars des acteurs du financement de l'économie, aussi bien publics que privés, parce qu'ils ne s'inscrivent pas dans une approche par filière.

Tels sont les constats et les convictions qui ont conduit au lancement de ce programme d'initiative gouvernementale mais piloté par les régions et animé, au niveau de chaque territoire, par un duo composé d'un élu local et d'un industriel.

Le programme Territoires d'industrie a déjà permis l'émergence de 1 600 projets concrets, comme la création d'un master sur l'industrie 4.0 à Issoire, la réhabilitation de friches industrielles dans le territoire de Lacq-Pau-Tarbes, ou encore le soutien à l'ingénierie sur le projet d'avion décarboné qu'évoquait François Blouvac.

Avant le déconfinement, nous avons atteint un taux de déploiement de 57 %. Avec la crise, les industriels se sont consacrés en priorité à la gestion de leur entreprise, mais le programme France Relance offre l'opportunité de réactiver la mise en œuvre de ces 1 600 projets. D'ici la fin de l'année, nous espérons accélérer entre 150 et 200 d'entre eux grâce à un fonds extrêmement souple doté de 400 millions d'euros sur trois ans et mis à la disposition des conseils régionaux et des préfets.

Seront privilégiés les projets matures, susceptibles de démarrer dans un délai de six mois, et répondant à trois conditions : une gouvernance stabilisée, l'existence d'un plan de financement et d'un calendrier. Il peut s'agir de projets d'investissement pour des entreprises mais aussi de projets collectifs, portés par des branches, ou encore par des établissements de formation. Contrairement aux appels à projets nationaux dédiés à l'aéronautique, à l'automobile ou à la décarbonation, l'objectif est ici de financer des projets d'investissement dans les territoires, dans un but économique mais aussi de cohésion sociale, en sachant que la crise va certainement fragiliser des territoires qui étaient déjà très vulnérables.

## **5** Comment Thuasne s'est reconvertie en urgence à la production de masques

### **Caroline Granier**

La crise a mis en évidence des territoires en difficulté, mais elle a aussi révélé ce dont étaient capables certains acteurs industriels face à ces difficultés. Elizabeth Ducottet, PDG de Thuasne, va maintenant nous expliquer comment son entreprise a réussi à redéployer en urgence ses chaînes de production pour fabriquer des masques.

### **Elizabeth Ducottet**

L'entreprise que je dirige est basée à Saint-Étienne, territoire connu pour sa tradition industrielle et aussi pour les épreuves qu'il a dû traverser et qui lui ont permis d'acquérir une grande résilience. Ce territoire a pris la juste mesure de ce que peuvent être la réhabilitation et la réactualisation d'une industrie traditionnelle, celle du textile, pour l'orienter vers une nouvelle activité, la production de dispositifs médicaux, avec des politiques volontaristes pour favoriser ce nouvel essor. C'est ainsi que l'École des mines de Saint-Étienne s'est dotée d'un laboratoire de mécanique avec lequel nous avons de nombreux partenariats, de même qu'avec le centre hospitalier universitaire (CHU) de Saint-Étienne. On peut réellement parler d'une concertation du territoire autour de nos activités et, en retour, d'une modernisation du territoire grâce à l'industrie que nous représentons.

Thuasne est une entreprise de taille intermédiaire qui a une très longue histoire, puisqu'elle a été fondée en 1847. En partant d'activités purement textiles, elle s'est reconvertie dans le secteur du dispositif médical dédié. Concrètement, nous fabriquons des bas de contention, des genouillères médicales de contention, des bandages médicaux, des ceintures lombaires, etc. Cette reconversion a exigé que nous nous appropriions de nouvelles technologies et que nous respections les contraintes imposées par les nombreuses réglementations du secteur médical, qui

font l'objet de vérifications cliniques. Thuasne emploie aujourd'hui 2 220 personnes, pour un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros. Au cours des trente dernières années, le Groupe s'est largement internationalisé, si bien que notre groupe est aujourd'hui le numéro 2 européen dans notre secteur d'activité.

La crise sanitaire, extrêmement brutale et violente, nous a conduits à opérer une reconversion beaucoup plus rapide que par le passé. Dès que nous avons compris que cette épidémie pouvait nous toucher, nous avons décidé de nous procurer des masques chirurgicaux afin de pouvoir poursuivre notre activité. Ces masques nous ont été livrés à la fin du mois de février, et ont immédiatement été réquisitionnés pour la filière sanitaire, ce qui était absolument légitime. Désormais dépourvus de masques pour protéger nos collaborateurs en fabrication, nous avons décidé de produire ces masques nous-mêmes.

Nous sommes alors passés en "mode commando", qu'il s'agisse des ingénieurs, de la production, de la logistique ou des achats. Nous avons relevé le défi et, au premier jour du confinement, nous étions tous équipés de masques. Cette nouvelle production qui, en temps normal, aurait peut-être nécessité dix ou douze mois de développement, a été mise au point en quelques semaines seulement, grâce à une étroite concertation avec l'AFNOR (Association française de normalisation) mais aussi avec la DGA (Direction générale de l'Armement) et le ministère de l'Économie, qui nous incitait à fabriquer des masques pour les autres entreprises, afin de leur permettre de poursuivre leurs activités. Je tiens à souligner la réactivité de l'AFNOR, avec laquelle nous avons défini les spécifications des masques par un travail quotidien, y compris lors de semaines émaillées de jours fériés, en sorte qu'au moment du déconfinement, nous fabriquions des masques conformes à la nouvelle norme et testés par la DGA.

En revanche, dès le début du confinement, notre chiffre d'affaires a été divisé par deux, car une grande partie de nos commandes nous arrivent le matin pour le soir et beaucoup de nos clients ont brutalement interrompu leurs commandes. En particulier, les hôpitaux se sont concentrés sur les soins à apporter aux patients atteints par la Covid-19 et l'activité des autres services a été fortement ralentie.

Cette crise nous a cependant permis de démontrer notre réactivité, notre agilité, et aussi notre frugalité, car nous avons dû nous débrouiller avec ce que nous avions et, par exemple, fabriquer des masques avec des machines servant habituellement à produire des genouillères ! De ce point de vue, elle nous a donné l'occasion de vivre une expérience exceptionnelle.

## **6 La rénovation thermique des bâtiments, énorme gisement d'emplois**

### **Caroline Granier**

Le Plan de relance du gouvernement cible, entre autres, le marché de la rénovation. Fabrice Bonnifet, pouvez-vous nous expliquer comment ce marché peut être un réservoir d'emplois locaux ?

### **Fabrice Bonnifet**

Cela fait des années que l'on parle de rénovation thermique des bâtiments. Notre parc installé a été construit selon des normes thermiques qui ne correspondent pas du tout aux préconisations

de l'Accord de Paris, car la plupart des constructions datent d'une époque où l'énergie ne coûtait presque rien et où, en conséquence, il paraissait absurde de se soucier de l'isolation thermique des bâtiments.

Sur 35 millions de logements en France, 34 millions sont des épaves thermiques dont 7,5 millions sont de grandes épaves thermiques. Actuellement, on rénove environ 125 000 logements par an quand, pour respecter l'Accord de Paris, il faudrait en rénover 3,5 fois plus chaque année, pendant les dix ans qui viennent, ce qui représente un effort colossal.

Un des aspects positifs de la rénovation thermique des bâtiments est qu'elle crée des emplois non délocalisables. La rénovation thermique d'un logement, visant à le faire passer de la classe G à la classe B ou A, coûte environ 40 000 euros et crée deux emplois. Un programme de rénovation thermique ambitieux permettrait de créer, dans les sept ou huit ans qui viennent, pas moins d'un million et demi à deux millions d'emplois dans le BTP.

L'ennui est qu'il est très difficile de recruter de la main-d'œuvre capable de réaliser les travaux correspondants, qu'il s'agisse d'isolation par l'extérieur, de solaire thermique pour l'eau chaude sanitaire, ou encore de réduction des ponts thermiques. Nous sommes confrontés à un énorme problème de formation, avec des myriades d'étudiants dotés d'un Bac +5 qui ne trouvent pas d'emplois, alors qu'il aurait fallu, depuis vingt ans, former des bataillons de BEP et de CAP spécialisés dans la rénovation thermique.

Nous devons désormais tout faire à la fois, c'est-à-dire former la main-d'œuvre qui nous manque et rénover 500 000 logements par an dès 2025. Pour atteindre cet objectif, les aides financières de l'État ne suffiront pas car, même dans le cas d'une rénovation bien conduite, le retour sur investissement prend des années compte tenu du faible prix de l'énergie. Il faudra donc créer une obligation de rénovation et réserver les aides, en priorité, aux ménages en situation de précarité énergétique, dont on dénombre 11 millions en France.

Nous pourrions ainsi à la fois créer les emplois dont nous avons besoin, respecter l'Accord de Paris et nous mettre en situation de donner l'exemple à d'autres pays confrontés aux mêmes problèmes que les nôtres, dans la mesure où ils ont recouru aux mêmes modèles constructifs.

Le véritable enjeu pour la France aujourd'hui, c'est de se réindustrialiser sur la base d'activités réellement efficaces pour lutter contre le changement climatique, dont les effets ne se feront pas sentir dans cinquante ou soixante ans, mais dès maintenant, comme peuvent en témoigner les habitants de Saint-Martin-Vésubie. Consacrer l'effort national à la rénovation thermique, ou encore à l'économie circulaire ou l'économie de la fonctionnalité, me paraîtrait plus judicieux que développer la *start-up nation*, les objets connectés, l'intelligence artificielle ou la *blockchain*. Pour faire face au changement climatique, investissons dans le *low tech* et même dans le super *low tech* !

# 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

