

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 16^e séminaire

LAMBALLE TERRE & MER FAIT DE L'INDUSTRIE SON CHEVAL DE BATAILLE

AVEC

Anne-Marie Boullier, secrétaire général de Cooperl Arc Atlantique

Philippe HERCOUËT, vice-président à l'économie, l'innovation et la recherche à la communauté d'agglomération Lamballe Terre & Mer, maire de Lamballe-Armor

Jacky LE CAM, directeur de CIP Automation & de FTCl

Cédric LE TACON, directeur du développement économique et de l'attractivité à la communauté d'agglomération Lamballe Terre & Mer

Émilie MORIN, chargée de mission Territoires d'industrie & attractivité à la communauté d'agglomération de Lamballe Terre & Mer

Olivier NICOLAS, animateur du LAB'Innovation (DIX7)

le 20 mai 2021

EN BREF

Premier territoire breton à signer le contrat Territoires d'industrie, Lamballe Terre & Mer mise sur le développement de son industrie : une forte tradition agroalimentaire, une filière du bois susceptible de répondre à l'enjeu de la décarbonation dans les domaines de l'énergie et de la construction, des sites de référence en matière de carrosserie industrielle... L'agriculture et la pêche sont autant de spécialisations qui participent au dynamisme du territoire. Située à proximité de Saint-Brieuc et de stations balnéaires, dotée d'un riche patrimoine historique, la communauté d'agglomération de Lamballe Terre & Mer a bien des atouts pour conserver et développer son attractivité. Elle mise aujourd'hui sur l'innovation et la diversification de ses activités industrielles.

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

Émilie Morin

Le territoire d'industrie Lamballe Terre & Mer se situe entre les deux métropoles rennaise et brestoise, à 2 h 08 exactement de Paris en ligne LGV. Il coïncide avec l'EPCI, qui comprend 38 communes, dont la ville de Lamballe-Armor, troisième ville des Côtes d'Armor. Situé en zone périurbaine, littorale (avec 42 kilomètres de côte) et rurale, il compte 69 000 habitants. Ses quatre principales filières industrielles sont l'agroalimentaire, qui concentre quatre emplois sur cinq, la mécanique, le bois, la pêche et transformation des produits de la mer, le port d'Erquy étant le quatrième port de pêche français avec 10 000 tonnes par an. Au total, 20 % des actifs travaillent dans la filière industrielle, contre 12 % sur le plan national.

1

L'obtention du label Territoires d'industrie

Lamballe Terre & Mer a reçu le label Territoires d'industrie en septembre 2019. En janvier 2020, nous avons commencé à travailler sur un diagnostic. Au mois de juin, nous avons lancé un sondage auprès de 150 industriels du territoire, ce qui nous a permis d'identifier des actions prioritaires et de constituer un groupe de travail qui s'est réuni deux fois l'an dernier. Ce groupe est piloté par un élu, Philippe Hercouët, et deux référents industriels, Anne-Marie Boullier et Jacky Le Cam.

Pour nous, le label Territoires d'industrie représente l'opportunité de créer davantage de synergies entre les acteurs du développement économique : l'État, la Région, l'EPCI Lamballe Terre & Mer, les industriels, les opérateurs nationaux (Banque des Territoires, Action Logement, Pôle Emploi, Bbifrance, ADEME, Éducation nationale) et les partenaires publics et privés (Zoopole développement, UIMM22, CCI22, CMA22).

Ce label nous permet aussi de renforcer notre image et notre stratégie marketing territoriale, avec des actions en faveur de l'attractivité des métiers, des industries et du territoire.

Enfin, il devrait nous faciliter l'accès à des financements en matière d'ingénierie mais aussi d'investissement, notamment dans le cadre du plan France relance.

2

Le plan d'actions prioritaires

Le 1^{er} décembre 2020, nous avons signé notre plan d'actions prioritaires, structuré en quatre axes, avec chaque fois quatre actions phares.

Le premier axe est celui de l'attractivité. Nous comptons renforcer les actions dans ce domaine en nous appuyant sur les structures d'information des jeunes, Pôle Emploi, ou encore l'UIMM22.

Le deuxième est celui du recrutement. En février 2021, nous avons lancé une étude flash sur la GPECT (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriales) financée à 100 % par la Banque des Territoires. Cette étude se terminera en juillet et nous servira de base pour créer de nouvelles formations et actions.

Le troisième axe porte sur l'innovation et s'est concrétisé par la création d'un lieu d'innovation et de mise en réseau local, le Lab'Innovation (ou laboratoire d'innovation territorial). Ce projet a démarré par une étude cofinancée par la Banque des Territoires et fait également l'objet d'une candidature à l'appel à manifestation d'intérêt "Fabriques de territoires".

Pour le quatrième axe, "Simplifier et faciliter", rien n'est engagé encore : nous en sommes au stade de la réflexion. Nous envisageons de créer une plateforme collaborative en ligne qui faciliterait les échanges entre entreprises industrielles, et entre elles et Lamballe Terre & Mer.

3 Les actions à venir

Plusieurs actions sont en cours : le contrat de relance et de transition écologique ; un projet mené avec Action Logement, qui sera présenté de façon plus détaillée tout à l'heure ; un projet de covoiturage interentreprises ; l'intégration, qui sera bientôt obligatoire, de critères environnementaux aux appels d'offres publics ; la création d'un réseau sur les objets connectés, domaine dans lequel nous avons plusieurs "pépites" sur le territoire, en particulier Samea Innovation, qui pourrait mutualiser ses compétences ; le projet du laboratoire Claripharm, lauréat du plan de relance, de réaliser un laboratoire de tests mutualisé ; et enfin la valorisation du volontariat territorial en entreprise.

4 Une labellisation tardive, une mobilisation rapide

Philippe Hercouët

Lamballe Terre & Mer est historiquement un territoire plutôt pauvre, dont les habitants ont dû se débrouiller seuls pour créer des activités. Son développement est endogène, avec des financements locaux, en sorte que plus de 90 % des sièges sociaux des entreprises se trouvent sur place. Une partie non négligeable d'entre elles sont des coopératives, avec des membres très ancrés sur leur territoire.

Bizarrement, au départ, nous n'étions pas prévus parmi les Territoires d'industrie, alors que nous estimons disposer d'un terreau industriel dynamique et intéressant. Nous nous sommes donc mobilisés pour obtenir le label. Au-delà de la dimension de reconnaissance officielle, notre objectif était d'accéder à des moyens supplémentaires pour mener de nouvelles actions en faveur de notre industrie.

Pour nous assurer que ces actions répondraient vraiment aux besoins, nous avons interrogé les intéressés eux-mêmes. Un questionnaire a été élaboré à partir des actions déjà menées avec les entreprises, par exemple en faveur du recrutement, ainsi que d'un diagnostic sur les forces et faiblesses de notre territoire. Après avoir fait tester et valider ce questionnaire par quelques

industriels, nous l'avons adressé à 150 entreprises. Nous avons reçu 26 réponses, ce qui était encourageant compte tenu du nombre de sollicitations que les entreprises reçoivent, d'autant que les 26 sociétés en question représentent 5 000 salariés, soit près de la moitié des emplois salariés du territoire.

Le document comprenait quelques questions ouvertes, parmi lesquelles « Souhaitez-vous vous engager dans la démarche Territoires d'industrie ? » Parmi les répondants, 11 ont été candidats pour y participer, ce qui nous a permis de constituer un groupe de travail. Nous avons analysé les réponses et identifié les axes et les actions à prioriser, en écartant certains éléments et en en retenant d'autres.

Paradoxalement, alors que nous avons été le dernier territoire d'industrie labellisé et que le questionnaire n'a été diffusé qu'au printemps 2020, cette mobilisation nous a permis de signer le contrat dès l'automne. Ce résultat s'explique par trois facteurs : notre territoire n'étant pas très grand, nous avons déjà une bonne connaissance du tissu industriel et nous entretenons des liens de confiance avec les chefs d'entreprise ; nous avons fait le choix de rester dans le concret et dans des propositions qui puissent vraiment répondre aux besoins des entreprises, plutôt que de nous lancer dans des formules trop conceptuelles ; et enfin, nous avons pu nous appuyer sur Émilie Morin, l'animatrice de toute cette démarche, qui fait le lien entre les différents acteurs et va nous permettre de continuer à avancer concrètement sur les actions prévues.

5 Le point de vue d'un entrepreneur

Jacky Le Gam

Je dirige deux sociétés sur le site de Lamballe-Armor. La première, CIP Automation, est spécialisée dans l'ingénierie et la réalisation d'installations automatisées pour l'agroalimentaire, qu'il s'agisse de transferts, de mélanges, ou encore de transport de liquides et de poudres, avec des cuves, des pompes, des tuyaux et des systèmes de nettoyage en fin de production. L'autre grande activité de CIP Automation est la conception de machines spéciales, notamment des robots de palettisation et de manutention. La deuxième société que je dirige, FTCI, est dédiée à la chaudronnerie industrielle et à la soudure, avec notamment l'installation de tuyauteries pour assurer les transferts dans l'industrie agroalimentaire. Les deux entreprises et l'ensemble de leurs métiers sont réunis depuis un mois au sein d'un nouveau site, avec des bâtiments de 3 500 m², mais aussi un grand réfectoire, une terrasse extérieure et une salle de sport, afin d'offrir à nos 65 salariés un cadre de vie contribuant à leur bien-être au travail.

Pour moi, l'intérêt de participer à la démarche des Territoires d'industrie était double. C'était d'abord la perspective de rencontrer d'autres entrepreneurs de mon territoire, car chacun de nous connaît les noms des entreprises locales mais sans forcément mettre de visage dessus. De fait, nous nous sommes rendu compte que nous avons plaisir à faire connaissance et à construire des choses ensemble. En signant le contrat, je souhaitais encourager beaucoup d'autres entrepreneurs à nous rejoindre au sein du groupe de travail, car nous serons plus forts ensemble.

Le deuxième grand intérêt à mes yeux de cette démarche est de nous donner l'occasion de croiser fréquemment nos élus et ainsi de leur faire remonter les difficultés que nous rencontrons, notamment les problèmes de foncier et de recrutement.

6

Le point de vue de la communauté d'agglomération

Cédric Le Tacon

En cherchant à obtenir le label Territoires d'industrie, Lamballe Terre & Mer n'avait pas pour objectif de revitaliser son économie, qui est déjà très dynamique, avec notamment des activités industrielles nombreuses et contribuant de façon massive à l'emploi. Ce dynamisme s'est construit peu à peu autour de l'agriculture, puis des entreprises de travaux agricoles afin de mutualiser les investissements, puis des coopératives pour trouver des débouchés aux produits. Aujourd'hui, l'activité agricole initiale, puis agroalimentaire, est complétée par plusieurs autres filières industrielles.

Notre but était plutôt de tout mettre en œuvre afin de pérenniser ce dynamisme économique. Pour cela, nous avons souhaité rompre avec l'adage selon lequel « Pour vivre heureux, vivons cachés » et montrer ce que nous savons faire, mais aussi accompagner les entreprises dans les différentes transitions auxquelles elles sont confrontées : numérique, sociale, environnementale, énergétique...

7

Des recrutements difficiles

Émilie Morin

L'une de nos premières actions a consisté à lancer une étude en vue d'élaborer une GPECT, car de nombreuses entreprises du territoire ont du mal à recruter les salariés dont elles ont besoin. Selon les premiers résultats de cette étude, en 2020, sur 1 540 postes créés, 876 n'ont pas pu être pourvus, soit 57 %, ce qui est considérable. Les métiers les plus en tension sont ceux d'électricien, de soudeur, d'agent de maintenance, d'ouvrier pour l'agroalimentaire, de mécanicien dans l'automobile.

Jacky Le Cam

Je confirme que nous avons du mal à recruter dans tous les métiers et à tous les niveaux : soudure, électrotechnique, automatismes, bureaux d'études, techniciens, ingénieurs... Il devient même difficile de pourvoir les postes administratifs. Le taux de chômage vient de descendre à 5 % sur le bassin d'emploi de Lamballe-Armor, ce qui accroît la difficulté à recruter.

Émilie Morin

Face à cette situation, nous organisons, chaque année, un forum Entreprises, territoires et métiers. L'an dernier, en raison du Covid-19, il a eu lieu en distanciel.

Par ailleurs, le service Emploi de la communauté d'agglomération a conclu un partenariat avec la Cité des métiers et, bientôt, un bus circulera sur le territoire pour valoriser les métiers en tension.

Nous organisons également des visites d'entreprises, aussi bien pour les demandeurs d'emploi que pour les jeunes en général.

Une fois par an, l'UIMM organise un job dating au niveau départemental, auquel participent des entreprises comme Marie Morin, qui produit des desserts, ou Centigon, spécialisée dans les véhicules blindés.

Enfin, chaque année, a lieu la Semaine de l'industrie nationale avec un mois complet consacré à l'industrie en Bretagne, avec de nombreuses animations pour faire connaître les métiers du territoire.

8 Quand les entreprises prennent en charge et mutualisent la formation

Anne-Marie Boullier

La Coopérative des éleveurs de la région de Lamballe (Cooperl) a été créée en 1966 par 24 éleveurs. Le président fondateur, Sébastien Coupé, originaire d'Hénanbihen, dans le territoire de Lamballe Terre & Mer, a formulé, lors d'un des premiers conseils d'administration, la mission que se donnait cette coopérative : « Faire vivre dignement, du fruit de leur travail, les hommes et les femmes, dans leur pays ». Nous utilisons encore cette phrase aujourd'hui, parce qu'elle parle d'hommes et de femmes, et pas seulement d'agriculteurs, et parce qu'elle évoque le « pays » au lieu de se limiter à la Bretagne. En effet, désormais, au sein de la coopérative, les salariés sont plus nombreux que les agriculteurs (nous employons 7 200 personnes, alors que les agriculteurs adhérents sont au nombre de 2 950) et, par ailleurs, la coopérative s'est développée bien au-delà de la Bretagne. Nous exploitons aujourd'hui 27 sites industriels sur l'ensemble du territoire français et en Chine, et nous réalisons 33 % de notre chiffre d'affaires à l'international, notamment au Royaume-Uni, en Italie, en Grèce, au Japon et en Chine, et nous sommes en train d'ouvrir de nouveaux marchés au Vietnam, en Thaïlande et aux Philippines.

Cooperl a toujours été sensible aux enjeux de formation, et c'est ce qui nous a conduits à participer, aux côtés de Lamballe Terre & Mer et des autres acteurs économiques, au forum Entreprises, territoires et métiers, afin d'aider les jeunes à se projeter dans une carrière professionnelle. Pour parodier une vidéo bien connue des réseaux sociaux, l'objectif était de « mettre des paillettes dans leur vie » et de leur dire : « Ce n'est pas parce que vous êtes né dans ce territoire et que vous avez fait vos études à Lamballe-Armor et non à Paris ou à l'étranger, que vous n'avez pas une formidable carrière professionnelle qui vous attend. Les entreprises du territoire peuvent vous l'offrir ! » Voici une petite anecdote pour l'illustrer. Des conducteurs de ligne de l'abattoir de Cooperl ont accepté de partir en Chine former leurs collègues chinois, et en ont profité pour faire du tourisme. Ils nous envoyaient régulièrement des petits reportages sur ce qu'ils visitaient et se prenaient en photo sur la Grande Muraille ou dans la Cité interdite. Ce n'est sans doute pas ce que l'on imagine quand on pense au travail d'un conducteur de ligne dans un abattoir...

En 2020, nous avons créé le CFMA, Centre de formation aux métiers de l'agroalimentaire, qui bénéficie d'ores et déjà du référencement qualité national Datadock. Elle propose un BTS dédié aux systèmes de production, qui a été conçu en partenariat avec le Lycée Henri Avril de Lamballe-Armor, le GRETA-CFA (Groupement d'établissements – Centre de formation d'apprentis) des côtes d'Armor et l'IFRIA (Institut de formation régional des industries alimentaires). D'autres formations portent sur les métiers de l'élevage, la manutention, la sécurité en agroalimentaire, la lutte contre les incendies, etc. La première promotion a démarré la formation en 2020 et

nous sommes en train de recruter la suivante. En 2023, le CFMA s'installera dans de nouveaux locaux, situés en plein cœur de Lamballe-Armor.

Les valeurs de cette école sont le partage, la co-construction et l'inclusivité. Ce troisième terme est très important pour nous : l'un de nos objectifs est de délivrer le certificat CLEA (certificat de connaissances et de compétences professionnelles) avec un socle de savoirs fondamentaux tels que maths, français, formation numérique, mais aussi un certificat FLE (français langue étrangère). En effet, faute de recrutement local, nous accueillons des travailleurs étrangers qui, ont parfois eu un parcours de vie compliqué et à qui nous pouvons fournir du travail dans la mesure où ils maîtrisent le français. Nous les accompagnons par conséquent pour les aider à s'intégrer dans la société.

Jacky Le Gam

Les deux sociétés que je dirige, CIP Automation et FTCl, ont été rachetées par le groupe breton Altenov, basé à Betton, près de Rennes, qui compte un peu moins de 600 personnes. Face à nos difficultés à recruter, Altenov a également décidé de se doter d'une école de formation, avec une première promotion qui sera sélectionnée au mois de juin 2021. Grâce au groupe de travail sur les Territoires d'industrie, j'ai fait la connaissance d'Anne-Marie Boullier et nous avons décidé de créer des synergies entre nos deux projets. Nous avons mis en contact les personnes qui travaillent sur les formations dans nos différentes structures et nous allons voir comment créer des modules communs et attirer, ensemble, davantage de jeunes.

9 La problématique du foncier industriel

Cédric Le Tacon

Comme je l'indiquais, l'économie de notre territoire s'est structurée autour de l'agriculture, puis diversifiée à travers plusieurs secteurs d'activité. Cette situation crée un paradoxe, à savoir que l'activité industrielle ne peut pas s'étendre indéfiniment sur le territoire, car ce serait au détriment du "mineral" qui l'alimente, à savoir l'agriculture. Nous devons donc trouver un juste équilibre entre la volonté de développer l'activité économique et industrielle, tout en respectant la contrainte légale de zéro artificialisation nette des sols. Aujourd'hui, Lamballe Terre & Mer assure la gestion et la commercialisation de 33 espaces d'activités, représentant 478 hectares de foncier économique. Cette gestion se fait sous la forme de "cousu main" en cherchant, chaque fois, à ajuster les surfaces allouées à chaque projet en fonction de ses besoins, tout en tenant compte de ses perspectives pour l'avenir.

10 La création du Lab'Innovation

Olivier Nicolas

Les réflexions qui ont abouti à la création du Lab'Innovation ont démarré en 2017, avec quelques réunions entre des entreprises et la collectivité, et le constat du besoin d'aider les entreprises à évoluer.

En 2020, dans le cadre du programme Territoires d'industrie, un groupe d'entreprises s'est à nouveau mobilisé et, lors de différents ateliers menés entre janvier et octobre 2020, il a été décidé de lancer une pré-étude cofinancée par la Banque des Territoires. Chemin faisant, nous avons constaté que les entreprises avaient plaisir à échanger et à travailler ensemble, et exprimaient le besoin de se retrouver dans un lieu un peu "disruptif" : faire un pas de côté permet de sortir de son univers et d'élargir son horizon. À l'issue de ces ateliers, les entreprises ont continué à réfléchir entre elles, et c'est à ce moment-là que j'ai commencé à prendre en charge l'animation du groupe.

En mars 2021, nous avons constitué une association d'une dizaine d'entreprises, qui va m'embaucher comme directeur salarié du projet à partir de juin 2021. L'association est présidée par Jacky Le Cam, entouré de deux vice-présidents, David Lestoux (fondateur de LA !, cabinet proposant du conseil en aménagement de centre-ville) et Sébastien Courtois (coopérative agricole Le Gouessant).

Représenter la diversité du territoire, de sa population, des formes d'innovation

Les entreprises des fondateurs de l'association représentent des filières et des métiers très différents, et nous souhaitons désormais l'ouvrir à toutes les entreprises du territoire, à la fois pour répondre à leurs besoins et pour préparer notre territoire à l'économie et aux métiers de demain. Nous avons l'intention de mixer encore plus les secteurs d'activité, les acteurs économiques, mais aussi les publics, les catégories socioprofessionnelles et enfin les catégories d'âge, afin de donner aux jeunes l'envie de pousser la porte des entreprises.

Jacky Le Cam

Nous avons souhaité illustrer cette diversité dans la désignation des présidents et vice-présidents, issus de secteurs d'activité très différents. Nous voulons également que dans ce lieu puissent se croiser à la fois des dirigeants, des cadres, des représentants syndicaux, des porteurs de projets souhaitant tester leurs idées et recevoir des conseils, des jeunes qui cherchent du travail ou veulent créer leur propre entreprise. Tout l'intérêt du Lab'Innovation sera de nous permettre d'échanger sur nos expériences, nos réussites, nos difficultés.

De notre point de vue, le terme innovation ne renvoie pas seulement à la technologie ou à la stratégie d'une entreprise. Il s'agit aussi d'innover dans la façon de recruter, de former, de se positionner dans un environnement en mutation permanente, de faire face aux risques tels que les cyberattaques, ou même à une crise sanitaire comme celle du Covid-19.

Le futur site du Lab'Innovation

Olivier Nicolas

Le lieu retenu pour héberger le Lab'Innovation est l'ancienne maison du directeur du haras national, une bâtisse de caractère située en cœur de ville, à dix minutes de la gare SNCF. Elle comporte trois niveaux qui seront attribués aux trois cibles du projet : les "impulseurs", c'est-à-dire les entreprises ; les "incubateurs", ou porteurs de projet ; les "connecteurs", à savoir le monde de l'enseignement. La communication sur le projet a été lancée le lundi 17 mai à 17 heures, comme un clin d'œil au nom de l'association, Dix7, qui fait lui-même référence à l'adresse du futur Lab'Innovation, 17 place du Champ-de-Foire à Lamballe-Armor.

Avant même l'ouverture de ce lieu, l'association a décidé d'organiser dès 2021 différents événements pour encourager la dynamique d'innovation.

Ainsi, en juin, nous avons prévu un atelier de co-développement entre deux entreprises qui se sont rencontrées au travers des réunions de travail sur le projet, LA ! et la société Labbé-Gruau. L'une est spécialiste de l'évolution des usages et de l'aménagement des centres-villes, l'autre conçoit et fabrique des fourgons de grands volumes. L'atelier, qui se tiendra dans les locaux de la coopérative Le Gouessant, sera dédié à la livraison du dernier kilomètre et à l'aménagement des fourgons pour répondre à l'évolution des centres-villes de demain. Le partage des idées peut ainsi générer de nouveaux projets et de nouveaux emplois.

À l'automne, nous allons également organiser une conférence sur l'intelligence artificielle, avec l'objectif de démystifier les nouvelles technologies et de montrer ce que chaque entreprise peut en tirer, à son niveau, ainsi qu'un "challenge de l'innovation" destiné à donner aux collégiens et lycéens l'envie d'entreprendre.

1 1

Logement et qualité de vie

Émilie Morin

Depuis quelques années déjà, l'attractivité résidentielle de la Bretagne ne cesse d'augmenter, et le phénomène s'est encore accéléré avec le télétravail de masse. Notre collectivité elle-même a du mal à loger ses propres agents...

Jacky Le Cam

Compte tenu du taux de chômage très faible, nous sommes obligés d'aller chercher nos salariés sur d'autres territoires, ou même à l'étranger, ce qui pose le problème de leur logement. J'ai recruté avant Noël deux cadres qui viennent d'autres régions de France et qui, d'ici la prochaine rentrée scolaire, vont devoir faire venir leur famille en Bretagne. Or, ils ne trouvent pas de maison à acheter. Lorsqu'ils effectuent des visites de biens immobiliers, ils se retrouvent avec dix autres candidats, ce qui ne s'est jamais vu par ici.

Anne-Marie Boullier

Nous rencontrons les mêmes difficultés. Nous disposons heureusement de quelques logements que nous pouvons mettre à la disposition des salariés arrivant de l'extérieur du département, voire de l'étranger, le temps qu'ils prennent leurs marques, et nous nous appuyons également sur nos agriculteurs, qui peuvent dépanner les nouveaux arrivants en les accueillant dans leurs gîtes ruraux.

Émilie Morin

De son côté, la collectivité avait l'habitude de recourir à des logements saisonniers pour accueillir temporairement les nouveaux arrivants mais, désormais, ces logements sont occupés tout l'hiver. Nous sommes également confrontés à un problème d'inadéquation du parc immobilier, avec, notamment, très peu de T2, format correspondant à des personnes seules.

Nous travaillons actuellement à un partenariat avec Action Logement, un des services faisant partie de l'offre liée au programme Territoires d'industrie, afin de financer une étude pour évaluer les besoins des salariés en termes de logement. Ce travail nous permettra ensuite d'engager une réflexion avec les bailleurs sociaux, la Banque des territoires et Action Logement pour envisager un programme de construction de logements adapté à nos besoins.

12

La qualité de vie

Cédric Le Tacon

Au-delà de la question du logement, nous réfléchissons aussi à l'amélioration de la qualité de vie, qui passe par des services aux familles, notamment en matière d'action sociale, mais aussi par l'amélioration du cadre de vie. Une organisation locale travaille ainsi depuis plusieurs années au renouvellement urbain, non seulement pour la ville-centre mais pour d'autres communes situées sur le littoral. Pour sa part, Lamballe-Armor vient de rendre public son projet de renouvellement urbain intitulé Lamballe-Armor 2025, qui comprend notamment le réaménagement des principales places, celle du marché et celle du Haras national. La qualité de vie repose aussi sur les services de mobilité, avec notamment le réseau de transport Distribus, qui se structure progressivement, mais aussi la présence d'une gare LGV, avec une cadence soutenue qui permet aux habitants de se rendre facilement dans les métropoles situées à l'est ou à l'ouest de Lamballe-Armor.

Émilie Morin

Nous avons, par ailleurs, réussi à créer plusieurs maisons de santé et à attirer des médecins sur le territoire. Lamballe Terre & Mer s'enorgueillit aussi d'un tissu associatif très actif, avec notamment une offre sportive très importante, qui fait également partie de la qualité de vie.

13

Industrie agroalimentaire et transition écologique

Anne-Marie Boullier

Parmi les défis que doivent relever nos entreprises, figure celui de la transition écologique. Dans ce domaine, Cooperl a engagé de nombreuses actions depuis vingt-cinq ans. Nous nous appuyons, pour cela, sur l'expertise d'équipes spécialisées regroupées au sein d'une entité baptisée Cooperl Environnement. Ces actions sont listées sur notre site Internet, dans un document intitulé Déclaration de performance extra-financière.

Nous avons, par exemple, obtenu pour nos sites industriels la certification ISO50001, relative au management énergétique. Au cours de l'année 2019, par exemple, 458 tonnes de biocombustibles ont été produites à partir de déchets graisseux et ont permis l'économie de près de 472 000 Nm³ (Normo mètres cubes de gaz, c'est-à-dire des mètres cubes de gaz dans des conditions normales de pression) par le centre de valorisation de Cooperl environnement. La même année, nous avons inauguré une unité de méthanisation industrielle située à Lamballe-Armor et baptisée Émeraude bioénergie, pour recycler les déchets organiques d'élevage et en faire, d'une part, de l'engrais naturel et, d'autre part, du biogaz, qui sera ensuite transformé en biométhane et injecté

par GRDF dans le réseau de gaz domestique de la ville de Lamballe-Armor. Cette unité est en train de monter en puissance. À terme, elle permettra de valoriser 156 000 tonnes de matières organiques et de produire 79 GWh par an et d'éviter l'émission de 22 300 tonnes de CO₂.

Nous avons également mis en place une boucle d'eau chaude qui a permis de récupérer 7 605 MWh d'énergie fatale, soit l'équivalent de 764 000 Nm³ de gaz.

Nous travaillons par ailleurs sur les économies d'eau, dont nous sommes de gros consommateurs, comme tout le secteur de l'agroalimentaire, non seulement pour nos productions mais parce que nos opérateurs passent toute la journée à se laver les mains. Ces économies passent par des gestes très concrets. À l'abattoir de Lamballe-Armor, par exemple, nous avons discuté avec le directeur du site et tous les chefs d'équipe pour identifier les solutions possibles, comme placer des réducteurs de pression et des systèmes d'arrêt automatique sur les robinets. Nous avons également mené une campagne de sensibilisation des salariés sur les usages de l'eau et sur son caractère de plus en plus précieux avec les effets du réchauffement climatique. Par ailleurs, nous avons fait expertiser nos réseaux pour vérifier l'étanchéité des canalisations et réparer les fuites. Enfin, en 2019, le centre de valorisation de Cooperl Environnement a traité plus de 850 000 m³ d'eaux usées, dont 41 % ont été recyclés vers l'ensemble des outils industriels.

En ce qui concerne la partie agricole, nous avons lancé un cahier des charges baptisé ENVI pour des cultures sans pesticides. Déjà 480 hectares ont été convertis à cette forme de culture et nous commençons désormais à nourrir des porcs avec des aliments issus de cette production, ce qui nous permettra de les vendre sous un label spécifique.

1 Quel a été l'impact de la labellisation Territoires d'industrie ?

Un intervenant

Il existe manifestement, sur le territoire de Lamballe Terre & Mer, une tradition déjà ancienne d'engagement, d'attachement au territoire, d'actions collectives de coopération, de capacité à construire un horizon commun. Au-delà du fait d'attirer l'attention des collectivités régionales et nationales et de vous permettre d'accéder à de nouveaux financements, quel a été l'impact de la labellisation Territoires d'industrie ?

Émilie Morin

Certaines actions étaient déjà pressenties ou souhaitées, mais la labellisation a permis de mettre tout le monde autour de la table, qu'il s'agisse des opérateurs nationaux, des collectivités ou, surtout, des industriels, et de vérifier auprès de ces derniers si les projets envisagés correspondaient bien à leurs propres enjeux et pouvaient leur être vraiment utiles.

La labellisation a également fait parler de notre territoire, à travers des articles de presse liés à la communication de la Banque des Territoires ou de l'AdCF (Assemblée des Communautés de France), ou encore à travers la page LinkedIn nationale du programme Territoires d'industrie, qui nous permet de relayer nos actions.

Pour le moment, les financements obtenus ont servi surtout à lancer des études, que nous n'aurions probablement pas engagées sans l'appui du programme Territoires d'industrie.

Cédric Le Tacon

L'une des retombées importantes du programme est de nous avoir permis de nous doter, à travers le recrutement d'Émilie Morin, d'une capacité d'ingénierie, de recherche de financements et aussi d'accompagnement des entreprises pour les aider à répondre aux appels à projets dans le cadre du plan de relance.

Émilie Morin

Quatre de nos entreprises ont d'ores et déjà été lauréates de différents appels à projets : Claripharm, Marie Morin, Essonne sécurité et Centigon.

Jacky Le Cam

Le programme des Territoires d'industrie nous a également permis de monter le Lab'Innovation, qui est en train de devenir le point de convergence de tous les besoins et de toutes les idées, et nous permet de nous faire plus facilement entendre. Nous savons que nous pouvons désormais

partager nos soucis et nos réflexions au sein du réseau de chefs d'entreprise, mais aussi faire appel plus facilement aux élus.

Anne-Marie Boullier

Clairement, le principal apport du programme Territoires d'industrie est la mise en synergie des acteurs du territoire. Chacun de nous a tendance à penser que l'herbe est plus verte ailleurs et qu'on trouve de meilleures compétences dans d'autres régions. Ce programme nous a permis de nous rendre compte qu'il y a chez nous des gens vraiment formidables.

Il nous a également aidés à mieux comprendre les problématiques des uns et des autres, non seulement celles de nos confrères industriels, mais celles de nos élus. C'est en se côtoyant et en se connaissant mieux qu'on réussit à se comprendre et que l'on peut mener à bien des projets communs.

Enfin, ce programme est une formidable reconnaissance du rôle joué dans notre pays par l'industrie, à laquelle il contribue à rendre ses lettres de noblesse. Cet effet a été renforcé par la crise sanitaire : à quelque chose malheur est bon, nos concitoyens ont découvert que, même sur des productions très basiques, comme la fabrication de masques, nous avons laissé nos compétences partir ailleurs, et qu'il était temps de songer à réindustrialiser la France. On peut espérer que ce mouvement en faveur de l'industrie fera comprendre aux jeunes qu'ils peuvent y trouver des métiers passionnants.

2 Les liens avec les territoires voisins

Intervenant

Quels liens entretenez-vous avec les territoires d'industrie voisins ?

Cédric Le Tacon

Nous avons effectivement des voisins qui ont également été labellisés Territoires d'industrie, comme Saint-Brieuc Armor Agglomération, Loudéac Communauté Bretagne Centre ou Pontivy Communauté. Les frontières administratives n'existant pas pour l'activité économique, nous travaillons en bonne intelligence avec eux.

La loi NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République) a bousculé l'organisation de la compétence économique, qui est désormais partagée entre les EPCI et la Région, et nos liens sont extrêmement forts et structurés avec la région Bretagne, dont un représentant fait le point avec nous, tous les quinze jours, en présentiel ou en distanciel, sur le portefeuille d'entreprises. Nous pouvons également mobiliser très facilement la direction économique de la Région, et nous échangeons avec les autres collectivités à travers le Réseau des développeurs économiques. Comme nous avons été la première collectivité à signer le contrat Territoires d'industrie en Bretagne, nos collègues sont venus nous demander comment faire, et se sont inspirés de notre questionnaire. Le Breton est taiseux mais il connaît la force du collectif !

Émilie Morin

Dans les débuts, nous avons, nous-mêmes, fait appel à d'autres territoires, plus avancés que nous, comme Lacq-Pau-Tarbes, pour savoir comment ils avaient procédé. Nous sommes désormais sollicités à notre tour. Récemment, par exemple, le Territoire d'industrie de Martinique et

celui de Corse nous ont contactés, peut-être parce qu'il existe une proximité particulière entre insulaires et péninsulaires...

Nous échangeons nos bonnes pratiques, non seulement sur la participation au programme Territoires d'industrie mais aussi sur d'autres thématiques, comme le recrutement ou l'attractivité. Pourquoi réinventer l'eau chaude, si nous pouvons nous inspirer de ce qui a été fait ailleurs et fonctionne bien ?

Avec nos voisins immédiats, notamment ceux de Ploërmel et Pontivy, nous mettons également en commun ce que nous faisons dans le cadre des programmes Petites villes de demain, Action Cœur de ville et Territoires d'industrie.

Jacky Le Cam

Dans cet effort de communication avec nos voisins, nous avons un atout, le fait que, depuis cinq ans déjà, notre territoire est entièrement couvert par la fibre et que nous bénéficions d'une excellente connexion. Pour une entreprise comme la mienne, qui appartient à un groupe implanté sur trois grands sites en Bretagne et a besoin de très nombreux échanges quotidiens, c'est essentiel, de même qu'il est essentiel de disposer d'une gare LGV et d'une route à quatre voies qui traverse le territoire et nous permet de rayonner bien au-delà de celui-ci, vers toute la Bretagne, la Normandie, ou encore le Centre Val-de-Loire.

3 L'expérience du télétravail

Intervenant

Quels sont vos retours d'expérience sur le télétravail, qui s'est largement répandu dans le cadre de la crise sanitaire ?

Jacky Le Cam

Au moment où la crise s'est déclenchée, nous avons la chance d'avoir obtenu beaucoup de nouveaux projets, pour lesquels les études préalables pouvaient assez facilement s'effectuer en distanciel, en particulier grâce aux bonnes connexions dont nous disposons. Nous avons donc fait très peu appel au chômage partiel, sauf pour les salariés qui réalisent les opérations sur le terrain.

Cela dit, nous avons pris conscience au fil des mois que coacher à distance et gérer des projets en étant privés des échanges quotidiens n'allait pas de soi. Nous n'avons pas manqué de travail mais, lorsque nous avons voulu rassembler les pièces du puzzle que chacun avait réalisées chez lui, elles ne coïncidaient pas toujours entre elles et nous avons dû reprendre beaucoup de choses. La rentabilité de l'entreprise s'en est ressentie.

L'aspect positif est que ce constat nous a obligés à mettre en place de nouvelles méthodes de travail, qui vont nous rendre plus forts pour l'après-crise.

Anne-Marie Boullier

Au sein de Cooperl, sachant que nous avons 27 sites industriels en France, nous avons l'habitude de nous déplacer beaucoup et même de prendre assez facilement l'avion. Notre équipe RSE a eu la curiosité de comparer l'empreinte carbone d'un déplacement en voiture par rapport à

une visioconférence, et le résultat est sans appel : dès que le déplacement porte sur plus de 300 mètres, l'option visioconférence est préférable pour la protection de l'environnement. Au passage, nous avons constaté que l'arrêt des déplacements avait généré plusieurs millions d'euros d'économie pour le Groupe... Tout cela nous incite à chercher un meilleur équilibre entre présentiel et distanciel. Nous nous déplaçons sans doute trop, et le Covid-19 nous a mis à l'arrêt. Il faut désormais trouver un juste milieu.

4

Lamballe Terre & Mer en quelques mots

Intervenant

Pourriez-vous, chacun, caractériser votre territoire en quelques mots ?

Olivier Nicolas

Dynamique !

Anne-Marie Boullier

Terre & mer !

Cédric Le Tacon

Dynamique, humain, convivial, avec un environnement encore bien protégé.

Émilie Morin

Dynamique, attractif et attachant.

Jacky Le Cam

C'est un territoire où il fait bon vivre, à l'ambiance conviviale, où l'on ne connaît pas de problèmes d'embouteillage, où les élus et les services administratifs sont accessibles, et où tout le monde est très dynamique ! Nous sommes heureux d'y vivre et nous avons envie d'y rester, d'où notre volonté de le développer.

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

