

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 17^e séminaire

ÉCRIRE LE FUTUR DES TERRITOIRES INDUSTRIELS

François BLOUVAC, responsable du programme Territoires d'industrie à la Banque des Territoires

Vincent CHARLET, délégué général à La Fabrique de l'industrie

Lucas CHEVRIER, chargé d'études à l'AdCF

Julie DAUTRICHE, chargée de prospective et d'innovation, pôle Prospective à l'ANCT

Étienne FOUQUERAY, économiste indépendant et chercheur affilié à l'Université de Poitiers

Caroline GRANIER, cheffe de projet à La Fabrique de l'industrie

Jean-Baptiste GUEUSQUIN, adjoint au directeur du programme Territoires d'industrie à l'ANCT

Isabelle LAUDIER, responsable de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des dépôts

Emmanuel NADAUD, économiste indépendant et chercheur affilié à l'Université de Poitiers

Thierry WEIL, professeur à Mines ParisTech

Le 15 juin 2021

EN BREF

Depuis deux ans, l'observatoire des Territoires d'industrie a rencontré des acteurs locaux qui se sont mobilisés en faveur du programme Territoires d'industrie et qui, plus largement, participent à la revitalisation du tissu industriel français. Offrant un espace de dialogue et de partage d'expériences à travers son cycle de séminaires, l'Observatoire est aussi parti à la découverte des territoires à travers la réalisation de plusieurs études qualitatives dont ce séminaire restitue les principaux résultats. À cette occasion, les acteurs institutionnels qui soutiennent l'Observatoire ont présenté le bilan de ses deux premières années d'existence ainsi que du programme Territoires d'industrie.

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.

Introduction

Isabelle Laudier

La Caisse des Dépôts est partie prenante du programme Territoires d'industrie et également partenaire de l'observatoire des Territoires d'industrie depuis sa création. Les travaux de l'Observatoire correspondent à l'objet de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, c'est-à-dire financer des études susceptibles d'alimenter les réflexions stratégiques et les actions opérationnelles du Groupe, mais aussi contribuer au débat public. L'observatoire des Territoires d'industrie le fait de deux façons, à travers ce séminaire qui permet à des porteurs de projets de présenter un certain nombre de cas d'étude, mais aussi à travers les recherches dont nous allons partager les résultats aujourd'hui.

Je remercie l'ensemble des membres de l'Observatoire pour l'organisation du séminaire et pour tous les travaux produits. Ceux-ci nous intéressent d'autant plus que leurs thèmes croisent un certain nombre d'autres sujets d'étude de l'Institut pour la Recherche, comme la ville productive, thème sur lequel travaillent Gilles Crague et Nadine Levratto dans le cadre du PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture), avec lequel nous avons également un partenariat, ou encore l'industrialisation et la réindustrialisation des territoires, qui sont des sujets stratégiques pour la Caisse des Dépôts.

1 Les travaux de l'Observatoire

Thierry Weil

La première saison des activités de l'observatoire des Territoires d'industrie a comporté trois volets.

Le premier, mené par Philippe Frocrain avec Denis Carré et Nadine Levratto, relevait d'une approche de type quantitatif. Elle consistait à demander à des économistes comment prédire le développement d'un territoire à partir de l'analyse de ses facteurs structurels, et à étudier la façon dont les différents aspects du programme pouvaient faciliter ce développement.

Le deuxième volet était le séminaire organisé par Caroline Granier. Une partie des 16 séances nous a permis de mieux comprendre la dynamique des territoires et la façon dont les porteurs de projets s'emparent du programme Territoire d'industrie. D'autres séances, plus thématiques, ont été l'occasion pour des chercheurs ou des observateurs d'aborder des sujets transversaux.

Le troisième volet, qui concerne les études qualitatives de terrain, fera, pour la première fois aujourd'hui, l'objet d'une présentation dans ce séminaire.

Je vais commencer par résumer les conclusions du volet quantitatif, puis Caroline présentera le bilan des séminaires. Enfin, les deux chercheurs qui ont réalisé les études qualitatives de terrain, Étienne Fouqueray et Emmanuel Nadaud, nous feront part de leurs résultats.

2 L'approche quantitative

La mission de l'Observatoire consiste à mieux comprendre les dynamiques de développement industriel sur les territoires et la façon dont les acteurs qui accompagnent ces territoires peuvent favoriser ces dynamiques.

Lorsque l'on demande à des économistes ce qu'ils peuvent prédire sur les capacités de développement industriel d'un territoire, la réponse courte est : « Pas grand-chose ». Nous avons également cherché à analyser les variables structurelles des territoires, et notamment les secteurs industriels qui y sont représentés et, en parallèle, France Stratégie a étudié d'autres variables, comme le niveau de qualification des actifs. Le résultat de tous ces efforts est un peu décevant car il s'avère que ces facteurs n'expliquent que très partiellement la performance des territoires. En d'autres termes, celle-ci échappe largement à toute tentative de prédiction.

3 Le séminaire

Caroline Granier

À la suite de cette première étude quantitative, nous avons décidé d'aller à la rencontre des acteurs locaux qui contribuent à la réindustrialisation des territoires. Le document *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*, publié au mois de mai 2021, a été rédigé à partir des témoignages recueillis lors des 16 premières séances du séminaire. Nous nous sommes également appuyés sur les éclairages fournis par la littérature d'économie territoriale afin d'essayer de comprendre ce que recouvrait "l'effet local" mis en évidence dans ce premier travail.

Notre première conclusion est que réindustrialiser un territoire ne s'opère pas d'un claquement de doigts. Pour y parvenir, il faut pouvoir s'appuyer sur des ressources locales, qu'il s'agisse de ressources naturelles, humaines (en termes de compétences et de savoir-faire) ou matérielles. De nombreux territoires ont fait état de l'importance, par exemple, de disposer d'infrastructures de transport ou d'infrastructures numériques pour parvenir à déployer ou à revitaliser leur tissu industriel.

Il faut non seulement disposer de ces ressources mais aussi savoir les activer et, pour cela, pouvoir s'appuyer sur des réseaux d'entreprises et favoriser la mobilisation des acteurs autour d'un projet industriel commun, sans quoi le projet de réindustrialisation risque fort d'échouer.

Qu'en tirer comme recommandations pour l'action publique ? Les séminaires de l'Observatoire ont été en partie dédiés à l'étude de la mise en place du programme Territoires d'industrie, qui

offre un panier de services aux acteurs locaux pour mettre en œuvre leur projet industriel. L'un des résultats, peut-être décevant, de nos travaux, est qu'il n'existe pas de recette magique, et que chaque territoire doit construire un projet de réindustrialisation correspondant à ses spécificités. L'aspect positif est que le panier de services proposé dans le cadre du programme, dans lequel chaque territoire a été invité à piocher, a semblé adapté à la prise en compte de ces spécificités, et qu'il constitue donc une solution, ou un début de solution, pour la réindustrialisation des territoires.

Étienne Fouqueray et Emmanuel Nadaud vont maintenant nous résumer les résultats des études qualitatives qu'ils ont menées sur trois Territoires d'industrie.

4 Les études qualitatives de terrain

Étienne Fouqueray

Emmanuel Nadaud et moi-même sommes chercheurs associés à l'université de Poitiers et, par ailleurs, économistes indépendants.

À partir d'une première étude quantitative, nous avons identifié une quinzaine de Territoires d'industrie présentant une variation locale importante du taux d'emploi industriel, que ce soit en positif ou en négatif. En accord avec les membres de l'observatoire des Territoires d'industrie, nous en avons sélectionné trois sur lesquels nous avons mené des études de terrain : Angoulême-Cognac, Alsace centrale et Seine Aval-Mantes.

Notre objectif était de comprendre les effets locaux à l'origine de la performance ou du déclin industriel grâce à une approche qualitative auprès des acteurs locaux, principalement des chefs d'entreprise, même si nous nous sommes parfois heurtés à des difficultés pour les convaincre de participer, mais aussi des acteurs institutionnels, tels que EPCI (établissements publics de coopération intercommunale), régions, services de l'État.

Au préalable, nous avons réalisé une étude quantitative fondée sur des données d'emploi portant sur des périodes assez longues. Notre objectif était de repérer les dynamiques d'emplois par secteur ainsi que les composantes de leur évolution.

Nous allons maintenant vous présenter les trois études de terrain.

5 Le cas d'Angoulême-Cognac

Emmanuel Nadaud

Nous avons mené ensemble la première, consacrée au territoire industriel d'Angoulême-Cognac, qui nous a servis de cas pilote.

Ce territoire se situe en Nouvelle Aquitaine, dans l'ancienne région Poitou-Charentes, au nord de Bordeaux et à l'est de La Rochelle. Il comprend quatre intercommunalités. Les deux principales sont celles de Cognac et d'Angoulême, et elles correspondent aussi aux deux zones d'emplois du territoire.

Nous avons identifié quatre secteurs clés, dont deux sont présents surtout à Cognac, et deux à Angoulême.

Il s'agit tout d'abord de la production de boissons alcooliques distillées, en premier lieu le cognac, avec notamment les marques bien connues de Hennessy, Martell, Rémy Martin ou Courvoisier, mais aussi d'autres spiritueux comme le gin et la vodka.

Vient ensuite le secteur du packaging, du travail du bois, des industries du papier et de l'imprimerie, avec les activités liées au conditionnement et à la commercialisation des spiritueux (production de bouteilles, de cartons et d'emballages industriels), à la finition et à la valorisation des produits et des marques (décor sur verre, bouchage, production d'étiquettes, activités de petit packaging, design, mixologie), et enfin à la viticulture, au stockage et au vieillissement des eaux-de-vie (production d'agroéquipements, chaudronnerie, tonnellerie).

Le troisième secteur clé est la fabrication d'équipements électriques (moteurs, génératrices, transformateurs électriques), de piles et d'accumulateurs électriques, et enfin de matériel de distribution et de commande électrique. Deux grosses entreprises dominent ce secteur, Schneider Electric et Nidec Leroy-Somer.

Le dernier secteur clé est la construction de navires et de structures flottantes, avec la présence à Angoulême de Naval Group.

Étienne Fouqueray

Entre 2007 et 2016, ce territoire industriel a connu une stagnation de l'emploi total (+ 0,2 %) et une chute de près de 12,9 % de l'emploi industriel, un peu plus faible que la moyenne nationale (- 15,4 %), avec une différence assez nette entre la zone de Cognac et celle d'Angoulême.

La première n'a perdu que 0,7 % d'emplois totaux et a gagné 0,4 % d'emplois industriels (à noter que seulement quatre zones d'emploi en France ont connu une augmentation des emplois industriels sur cette période). Cette bonne résistance repose sur des effets locaux très positifs, portés essentiellement par l'industrie du cognac, qui compensent les effets sectoriels négatifs.

La zone d'emploi d'Angoulême, pour sa part, a perdu 2,3 % d'emplois totaux, et 21,3 % des emplois industriels. Cette chute s'explique par des effets sectoriels observés sur la France entière, mais aussi par des effets locaux négatifs.

Emmanuel Nadaud

En cherchant à comprendre la dynamique industrielle de la zone d'emploi de Cognac, nous avons identifié sept facteurs explicatifs.

Premièrement, il existe sur ce territoire une tradition vitivinicole très ancienne, avec une production haut de gamme et une exigence de qualité que l'on retrouve à tous les échelons de la filière, et qui est encadrée, sur le plan réglementaire, par une AOC (appellation d'origine contrôlée).

Autre héritage de l'histoire, le cognac a été conçu d'emblée pour être vendu à l'étranger et, de fait, il est exporté à 98 %, en grande partie vers les États-Unis.

Un troisième atout tient à la présence, sur le territoire, de maisons de cognac dépendant de grands groupes du luxe et des spiritueux comme LVMH ou Pernod-Ricard, dont la force est

d'avoir accès aux grands réseaux de distribution mondiaux et, notamment, d'être en mesure de pénétrer le marché américain.

Un facteur très spécifique est l'ancrage des maisons de cognac, de longue date, sur le marché afro-américain, auprès duquel elle déploie des stratégies commerciales très actives. La marque Hennessy, par exemple, est sponsor de la NBA (National Basketball Association).

Un cinquième facteur est la gouvernance locale mise en place par la filière Cognac, avec des acteurs qui se connaissent, échangent en permanence et partagent les mêmes objectifs. Les deux grandes familles d'activités du cognaçais, la viticulture et le négoce, sont structurées à travers deux syndicats regroupés au sein du BNIC (Bureau national interprofessionnel du cognac), qui prend les décisions stratégiques pour l'ensemble de la filière.

Tous ces acteurs sont conscients que le cognac est un produit cyclique : il connaît en ce moment une hausse très importante des ventes mais a également subi des baisses très fortes dans le passé. C'est pourquoi, et c'est le sixième facteur explicatif, ils ont élaboré une stratégie de diversification à la fois de leurs produits (gin, vodka, whisky) et de leurs marchés. Par exemple, des entreprises de décor sur verre qui, historiquement, travaillaient seulement pour une ou deux maisons de cognac, se sont diversifiées vers d'autres spiritueux ou vers la cosmétique.

Le septième facteur est une offre de formation initiale et continue substantielle, ce qui est atypique dans un territoire rural de cette taille.

Étienne Fouqueray

De son côté, le tissu industriel d'Angoulême connaît des effets locaux négatifs liés au secteur de la fabrication d'équipements électriques. Celui-ci est porté par quelques entreprises seulement, qui dépendent de groupes multinationaux, Schneider Electric et Nidec Leroy-Somer. À l'échelle mondiale, ces groupes se portent bien mais, sur le plan local, le nombre d'emplois décline. Les activités françaises de Schneider Electric, par exemple, sont les moins dynamiques du groupe, ce qui se ressent sur le territoire.

On observe toutefois quelques facteurs de croissance potentielle ou, du moins, de maintien de l'emploi, avec notamment Naval Group, qui est ancré depuis plus de deux cents ans à Angoulême et dont l'établissement local s'est positionné de façon stratégique comme fournisseur des autres établissements du groupe. De même, quelques fabricants de machines ont réussi à se connecter à la fois à l'industrie du cognac et à certains des grands groupes d'Angoulême, ce qui a donné lieu à de belles réussites. Celles-ci ont cependant été parfois mises à mal par la crise de la Covid-19.

Un effet plutôt négatif est le caractère limité des coopérations entre grands comptes et PME sur la partie angoumoisine, avec assez peu de sous-traitance locale. On observe toutefois, depuis quatre ans, l'émergence de projets de réalité virtuelle pour les grands groupes industriels portés par des PME du secteur de l'image qui, poussées par les acteurs publics locaux, ont évolué vers le digital (réalité virtuelle, simulateurs, etc.) à partir des compétences développées dans le secteur de l'image (jeux vidéo, animations, films). Il faudra vérifier, à l'avenir, si cela constitue effectivement un nouveau facteur de différenciation pour le territoire.

6 Le cas de Seine-Aval-Mantes

Le territoire industriel de Seine Aval-Mantes s'étend de la Normandie jusqu'aux portes de Paris. Il coïncide avec la nouvelle zone d'emploi Seine-Yvelinoise, délimitée par le découpage de 2020, ainsi qu'avec le bassin d'emploi Seine-Aval, qui avait été défini par la région Ile-de-France avant la création des Territoires d'industrie. Il a d'ailleurs été convenu de ne pas mettre en place de nouvelle gouvernance pour le programme Territoires d'industrie et de le gérer dans le cadre du bassin d'emploi Seine-Aval.

Le territoire industriel de Seine Aval-Mantes recouvre à la fois des zones très urbaines et des zones rurales, avec un effet métropolitain qui s'exerce même sur des territoires ruraux, comme en témoigne le prix du foncier dans certaines zones.

Il comprend deux grands EPCI, Saint Germain Boucles de Seine et Grand Paris Seine & Oise, avec une densité de population beaucoup plus forte pour le premier que pour le second. À eux deux, ils totalisent quasiment l'intégralité des habitants et des emplois du territoire.

Cinq grands secteurs industriels

Le premier grand secteur d'activité industrielle est l'automobile, avec Renault à Flins et Stellantis (fusion de PSA et Fiat-Chrysler) à Poissy. Ce secteur emploie 12 000 personnes, contre 50 000 au début des années 1980. Les constructeurs français ont choisi de délocaliser la production des segments A et B, pourtant les plus consommés par les Français, à la fois pour répondre à de nouveaux marchés dans les pays d'Europe de l'Est et pour réduire les coûts de production. Le site de Flins, en particulier, a fortement réduit sa production, ce qui a entraîné la fermeture de nombreuses entreprises de sous-traitance, et il va arrêter complètement la production en 2024 pour se lancer dans le recyclage avec sa Refactory. Globalement, on observe une clusterisation de l'industrie automobile dans le nord et l'est de la France, liée au choix stratégique de favoriser le véhicule électrique et de se rapprocher du tissu industriel automobile allemand. Cette évolution interroge sur l'avenir des activités automobiles sur Seine Aval-Mantes, même si l'on peut penser que les activités de conception et de logistique requérant un haut niveau de qualification demeureront sur place, probablement à proximité des grandes villes.

Les quatre autres grands secteurs industriels du territoire sont l'aéronautique et le spatial (3 500 emplois) avec ArianeGroup, Safran, iXblue ; l'environnement (2 300 emplois) avec Sarpi (Veolia), Suez, Envea, Paprec group ; la fabrication de matériaux et d'éléments pour la construction et le bâtiment (2 150 emplois) avec Ciments Calcia, Etanco Group, Saint-Gobain Abrasifs ; et enfin la facture instrumentale (770 emplois), avec Buffet Crampon et Henri Selmer Paris.

L'emploi total a diminué de 2,6 % entre 2007 et 2017, et l'emploi industriel a chuté de 19 % entre 2007 et 2019. Cette évolution s'explique à la fois par un positionnement sur des secteurs en déclin au niveau national et par des effets locaux négatifs.

Notre intérêt particulier pour ce territoire vient de l'étonnant regain d'emplois (+ 3 %) observé sur la période 2016-2019, après un long déclin historique. Ce rebond s'observe essentiellement dans l'industrie automobile, ce qui peut surprendre, compte tenu de la décroissance globale de ce secteur depuis la fin des années 1990. En réalité, il s'explique par une stratégie de rationalisation immobilière de PSA. Au milieu des années 2010, dans un contexte difficile, le Groupe a décidé

de fermer ses sites parisiens, notamment ceux qui accueillait des fonctions importantes de R & D ou de gouvernance, et de les relocaliser sur le site de Poissy. On ne peut donc pas parler d'un véritable effet positif au niveau de l'Île-de-France, mais seulement au niveau local.

Les spécificités du territoire

Parmi les spécificités du territoire industriel de Seine Aval-Mantes, on peut souligner la difficulté d'accès au foncier. La localisation de nouveaux projets industriels, si elle se produit, passera nécessairement par un travail sur les friches industrielles. Les grandes entreprises de l'automobile sont loin d'utiliser l'ensemble de leurs surfaces foncières et plusieurs acteurs sont en train de coordonner leurs efforts pour avancer dans ce domaine.

On peut également s'interroger sur les conséquences de l'extension du RER à travers le projet Éole : va-t-elle favoriser le recrutement des cadres en facilitant leurs déplacements depuis Paris, où ils résident ? Va-t-elle, au contraire, accélérer le déclin industriel de ce territoire, qui tendra à se résidentialiser ?

Une autre spécificité est la concurrence entre acteurs locaux en matière d'attractivité, qui peut surprendre dans la mesure où la compétition se joue plutôt avec les grandes capitales européennes. Les divergences historiques très marquées entre élus au niveau départemental ou régional, même s'ils appartiennent à la même mouvance politique, entraînent un manque de coordination qui, à son tour, obère l'efficacité de leurs actions en matière d'attractivité.

À ceci s'ajoute une lenteur administrative particulièrement prégnante en Île-de-France, en raison du nombre impressionnant d'acteurs intervenant sur les mêmes sujets.

Pour finir sur une note positive, souvent mise en avant par les personnes interrogées, la labellisation Territoires d'industrie a permis d'accélérer des projets commencés dans le cadre du plan de relance, en dépit des difficultés d'échange et de coordination déjà mentionnés, et a même permis de favoriser le dialogue entre certains acteurs locaux.

7 Le cas de l'Alsace Centrale

Emmanuel Nadaud

Le Territoire d'industrie Alsace Centrale, situé entre Strasbourg et Mulhouse, regroupe douze intercommunalités et englobe trois zones d'emploi, Molsheim-Obernai, Sélestat et Colmar. Par rapport aux Territoires d'industrie de Strasbourg et de Mulhouse, qui s'appuient sur une longue histoire, il a un peu de mal à trouver son identité. Les acteurs en présence ont en effet chacun leur propre définition de ce que recouvre le Centre Alsace. Pour la région Grand Est, celui-ci s'étend pratiquement de l'ouest de Strasbourg jusqu'à Mulhouse. Pour certains acteurs locaux, il se réduit à un petit territoire autour de Sélestat. Le territoire d'industrie Alsace Centrale s'est donc construit un peu par assemblage, à partir de Sélestat, d'autres intercommunalités venant se greffer au projet. Le résultat est un territoire un peu atypique, avec un "trou" dans la partie sud, l'intercommunalité de Ribeauvillé n'ayant pas souhaité signer le contrat.

L'évolution de l'emploi industriel

Ce territoire a connu une hausse de 1,8 % du nombre d'emplois entre 2007 et 2016, mais, sur la même période, l'emploi industriel a chuté de 11,2 %, baisse qui reste toutefois inférieure à la moyenne nationale. Sur les zones d'emploi de Molsheim-Obernai et Sélestat, l'emploi total stagne (0,7 %), tandis que l'emploi industriel baisse respectivement de 11,2 % et de 9 %, ce que l'on peut imputer à des effets sectoriels négatifs et à des effets locaux positifs. Sur la troisième zone d'emploi, celle de Colmar, la hausse globale est un peu plus prononcée (1,8 %) mais la baisse des emplois industriels est beaucoup plus forte (- 22 %), ce que l'on peut attribuer à des effets sectoriels et locaux négatifs.

Les secteurs d'activité

Le tissu industriel, très dense, est un patchwork d'activités sans grand lien les unes avec les autres. On y trouve de la production de machines et d'équipements, avec Liebherr, qui fabrique des engins pour la construction et l'extraction minière, Merck-Milipore, spécialisé dans les équipements pour l'industrie pharmaceutique, et Mécatherm, qui construit des lignes de production pour la boulangerie industrielle.

Un deuxième secteur est celui des matériels de transport et de la sous-traitance automobile, avec la présence historique de Bugatti, revenu sur le territoire depuis peu, mais aussi de Safran Landing Systems et de Mercedes Trucks.

Le troisième secteur est l'industrie agroalimentaire et brassicole, avec Kronenbourg, Tereos et Mars.

Le quatrième comprend le travail du bois, du papier et du carton (Hartmann, Ricoh, Rossmann, DS Smith).

Seule dans sa catégorie, l'entreprise Schmidt fabrique des meubles de cuisine.

Enfin, on trouve également sur ce territoire de l'électronique et des équipements électriques (Hager, Socomec, Bürkert).

La présence de nombreuses entreprises allemandes

La composition de ce tissu industriel résulte de la stratégie individuelle des entreprises plutôt que d'une dynamique collective, ce qui explique l'absence de cohérence sectorielle. Il repose en grande partie sur les nombreuses implantations d'entreprises allemandes qui ont marqué la période de l'après-guerre jusqu'aux années 1970. La première grande caractéristique de ce territoire est en effet qu'il est situé à proximité immédiate de l'Allemagne, dans une région extrêmement dynamique sur le plan industriel, et que l'Alsace offre une grande proximité culturelle avec sa grande voisine. Au-delà du dialecte alsacien, très proche de l'allemand, cela se manifeste, d'après les dirigeants que nous avons rencontrés, par la qualité de la main-d'œuvre, présentée comme « engagée, qualifiée, rigoureuse, travailleuse ». Ces différents facteurs ont permis aux entreprises allemandes de s'ancrer très facilement sur ce territoire.

Celles-ci dépendent généralement de grands groupes et sont très tournées vers l'international. On pourrait, par conséquent, s'interroger sur leur lien avec le territoire, d'autant que la part des entreprises contrôlées par des capitaux étrangers en Alsace est supérieure à la moyenne nationale. Cela dit, il s'agit souvent d'entreprises à gouvernance familiale, transmises parfois depuis trois ou quatre générations, avec une vision de long terme, ce qui n'est pas neutre en matière de stratégie, d'ancrage et d'investissement sur le territoire. De fait, ces entreprises ont montré, au

cours des dernières années, une forte capacité d'investissement, y compris en 2020-2021, malgré la crise, pour renouveler leur appareil productif, innover et se lancer dans ce qu'elles appellent l'industrie 4.0, à l'instar des Allemands, plutôt que "l'industrie du futur" comme on le dit dans la "France de l'intérieur".

Le développement des coopérations

On observe le développement des coopérations entre les entreprises, et ce, dans deux domaines principalement. Le premier est l'innovation, avec des partenariats entre l'une des entreprises et ses prestataires ou fournisseurs, ou encore entre une autre entreprise et un laboratoire de recherche. Le deuxième est la coopération territoriale, portée notamment par l'entreprise Bürkert et par l'ADIRA (Agence de développement d'Alsace), qui joue un rôle clé sur le territoire. Leurs efforts ont abouti, juste avant la crise sanitaire, à la naissance d'un réseau interentreprises, dont le confinement a paradoxalement été le ciment et qui a commencé à mettre en œuvre certaines actions.

8 **Un premier bilan du programme fait par l'ANCT**

Jean-Baptiste Gueusquin

Pour brosser un premier bilan du programme Territoires d'industrie, je vais évoquer d'abord la méthode de travail adoptée. Lors du lancement du programme, à la fin de 2018, nous nous interrogeons sur l'échelle à privilégier pour le développement industriel. Deux ans et demi plus tard, au vu des travaux de l'Observatoire, nous avons la confirmation que le territoire est vraiment l'échelle pertinente. Les territoires sont suffisamment grands pour permettre de travailler sur des enjeux tels que les compétences, le foncier, les facteurs de compétitivité et d'attractivité, et suffisamment concentrés géographiquement pour créer des liens de confiance entre des acteurs qui, parfois, ne se connaissaient pas auparavant.

Par ailleurs, cette échelle permet d'intervenir auprès de publics et d'industriels qui ne sont pas visibles à l'échelle nationale, ou difficilement. Je pense aux PME et ETI qui ont été citées à propos des territoires d'Angoulême-Cognac ou d'Alsace Centrale, dont l'ancrage territorial est très marqué, ou encore à des filières dont le poids n'est pas très important sur le plan national mais peut l'être localement, et qui ont besoin d'outils pouvant s'adapter à leurs spécificités. L'un des intérêts du programme est justement de pouvoir s'ajuster à des profils très divers, d'un territoire à l'autre.

Cette échelle relativement fine a également permis de réaliser de premières analyses sur les conditions nécessaires à la réussite du programme. Comme l'ont montré les travaux de l'Observatoire, il s'agit, tout d'abord, de la convergence des acteurs locaux autour d'une stratégie. C'est un point fondamental, qui se vérifie dans l'ensemble des 148 Territoires d'industrie que nous accompagnons. En cas de rivalités entre industriels ou entre acteurs publics, le programme perd en efficacité. Au contraire, lorsque les acteurs locaux travaillent ensemble, l'offre de services peut être déployée immédiatement et l'efficacité est très grande.

Le deuxième aspect sur lequel nous avons maintenant un retour d'expérience est la plus-value apportée par le statut de Territoire d'industrie. Avec la crise sanitaire, l'image de l'industrie a beaucoup changé. Nombre de nos concitoyens ont pris conscience de l'importance de disposer d'une industrie forte dans notre pays, et les termes de "relocalisation" et de "réindustrialisation",

qui étaient déjà employés auparavant par les Territoires d'industrie mais restaient assez confidentiels, sont devenus beaucoup plus communs. À cet égard, les Territoires d'industrie ont joué un rôle de précurseurs mais aussi, pour les plus avancés, de démonstrateurs de la possibilité de concilier de façon harmonieuse développement du territoire et développement industriel, sans oublier les aspects sociaux. Les Territoires d'industrie montrent également leur capacité à faire émerger des projets sur les thématiques d'avenir de l'industrie que sont la transition numérique et la transition écologique, et à être ainsi des sources d'inspiration pour les autres territoires, dans lesquels l'industrie est également présente. Je pense, par exemple, au Territoire d'industrie des Vosges, qui monte des projets liés aux textiles bio-sourcés, à celui de Lacq-Pau-Tarbes, qui travaille sur les énergies renouvelables, ou encore à celui de Nord Franche-Comté, qui se mobilise sur l'hydrogène.

Cette expérience montre également que les territoires qui réussissent à organiser une démarche collective et collaborative en partant de leurs propres besoins réussissent beaucoup mieux à mettre en œuvre ces transitions et à les faire diffuser dans tout le tissu industriel que lorsque celles-ci sont abordées de façon plus verticale et descendante. En d'autres termes, le programme Territoires d'industrie peut jouer un rôle crucial dans le "dernier kilomètre" des enjeux et des technologies qui feront l'industrie de demain.

Le dernier point de mon bilan concerne l'influence que peut avoir ce programme sur la façon de concevoir les politiques publiques autour de l'industrie. La spécificité de Territoires d'industrie est d'avoir apporté des moyens aux territoires tout en leur donnant carte blanche pour construire leur stratégie, ce qui a permis d'adapter l'offre à leurs besoins. De plus, cette démarche a contribué à renforcer le volet territorial des politiques industrielles. Le fait que les Territoires d'industrie ont inscrit, l'an dernier, environ 1 600 projets dans leurs feuilles de route a permis la présence d'un volet territorial très étoffé dans le plan de relance industrielle lié à la crise sanitaire, avec une bonne efficacité aussi bien en termes d'effet levier pour les investissements que de création d'emplois. Clairement, en donnant la main à l'échelon territorial, on fait émerger des projets qui ont du sens et dont l'impact est manifeste au niveau du territoire.

Au passage, le programme Territoires d'industrie a permis aux acteurs publics d'assumer une prise de risque plus importante. Grâce, notamment, à un volet ingénierie mis en place conjointement par la Banque des Territoires et l'ANCT, nous avons pu offrir un accompagnement sur mesure à des projets qui n'avaient pas encore la maturité suffisante pour candidater à des guichets classiques.

Nous sommes en train d'effectuer un bilan intermédiaire avec différents opérateurs partenaires du programme qui viendra compléter les analyses de l'Observatoire, afin de disposer du retour d'expérience le plus complet possible et d'adapter au mieux l'offre de services du programme.

Pour la suite, après avoir beaucoup travaillé sur le volet compétences et sur le volet investissement, nous souhaitons faire porter nos efforts sur la transition écologique, mais aussi sur la valorisation de l'industrie auprès du grand public, deux thèmes mis en avant par de nombreux Territoires d'industrie.

9 La contribution de la Fabrique Prospective

Julie Dautriche

Les Fabriques Prospectives sont une des offres de services de l'ANCT, elles visent à accompagner les territoires dans la conception de politiques publiques et de projets intégrant les transitions économiques, écologique ou encore démographique. Trois nouvelles opérations sont lancées chaque année, sur la base du volontariat des territoires. Les candidats sont identifiés par les membres du comité de pilotage.

La Fabrique Prospective « sites industriels de demain » a été lancée début 2021, conjointement avec l'AdCF (Assemblée des communautés de France), la Banque des Territoires et le CEREMA (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement), en lien étroit avec le programme Territoires d'industrie. Cette Fabrique Prospective est financée à parts égales par l'ANCT et par la Banque des Territoires.

En janvier et juillet 2020, le gouvernement a labellisé au total 78 sites industriels clés en main, avec pour objectif de réduire les délais d'implantation des entreprises. Ainsi, la Fabrique Prospective « sites industriels de demain » a été conçue pour accompagner 8 intercommunalités couvertes par un Territoire d'industrie dans l'identification des pistes d'aménagement et de gestion de leurs sites clés en main, afin d'en faire des vitrines de la relocalisation industrielle dans le cadre de la crise écologique et de la crise sanitaire. À cette fin, la Fabrique Prospective vise à interroger les axes de travail suivants : la mutabilité et la réversibilité, l'évolution et la conciliation des usages, la transition écologique ; enfin l'animation et la gouvernance de ces sites.

La prestation a été confiée au bureau d'études Ramboll, qui assure à la fois un accompagnement sur mesure de ces huit territoires, complété par une dynamique collective et un benchmark. Dans chacun de ces territoires, l'intercommunalité constitue un groupe de travail et le prestataire anime quatre séminaires locaux destinés à permettre au groupe de travail de se projeter sur le long terme et d'identifier des solutions de court et moyen terme pour la gestion et l'animation de leur site clés en main. Le premier des quatre séminaires a eu lieu dans les huit territoires. Il a été consacré à la visite du site industriel clé en main et de sa mise en récit. Le deuxième séminaire a déjà eu lieu dans six territoires sur huit. Il est destiné à faire émerger des axes stratégiques pour l'évolution du site clés en main. Deux autres séminaires auront lieu avant la fin de l'année, avec pour objectif d'élaborer une feuille de route avec des actions concrètes à court et moyen termes.

Le prestataire anime également trois séminaires intersites sous la forme de rencontres nationales. Une réunion de lancement en visioconférence a eu lieu en février 2021 et trois autres séminaires intersites seront organisés d'ici la fin de l'année. Le premier séminaire intersites est prévu pour le 12 juillet, il permettra aux huit territoires de partager leurs expériences et d'entamer un dialogue entre territoires et partenaires institutionnels. Le dernier sera destiné à tirer des enseignements globaux et à identifier des pistes d'envergure nationale pour les politiques publiques et, en particulier, pour le programme Territoires d'industrie.

Enfin, le prestataire assure un benchmark avec trois sites identifiés comme exemplaires, implantés à Mulhouse (Alsace), à Petit-Couronne (Normandie) et à Landskrona (Suède). L'objectif est de réfléchir aux conditions de transférabilité de leurs bonnes pratiques sur les huit sites accompagnés.

10

Le bilan fait par l'AdCF

Lucas Chevrier

Les 148 Territoires d'industrie mobilisent 530 intercommunalités qui élaborent – en collaboration avec les acteurs économiques de leur territoire – une stratégie et des projets visant à consolider leur tissu industriel. L'AdCF (Assemblée des Communautés de France) représente la quasi-totalité de ces intercommunalités, et cherche à accompagner une majorité d'entre elles dans la conception et le déploiement de leur plan d'action.

Au cours des deux premières années du programme, 1 630 actions visant à apporter une réponse territoriale cohérente aux besoins des industriels ont été formalisées. L'analyse des 580 premières actions soutenues montre que 23 % d'entre elles concernaient l'industrie 4.0, 16 % le recrutement, 16 % le foncier, 14 % le soutien aux filières locales, 10 % l'écologie industrielle. Cette diversité témoigne d'une véritable appropriation du programme par les intercommunalités, qui ont été amenées à s'intéresser à leur tissu économique pour pouvoir élaborer leur plan d'action. De plus, comme les projets relevaient de compétences différentes (le développement économique et l'innovation font partie des compétences des régions tandis que le foncier et l'immobilier d'entreprise relèvent davantage des intercommunalités), ces dernières ont dû coopérer avec les autres acteurs, selon un principe de subsidiarité, afin de traiter l'ensemble des thématiques.

La "méthode Territoires d'industrie" a d'ailleurs inspiré les contrats de relance et de transition écologique, créés au début de 2021, pour assurer une vraie transversalité entre, notamment, le programme Territoires d'industrie et le programme Action cœur de ville. Les intercommunalités sont désormais fortement imprégnées de cette culture de transversalité. Nous avons ainsi observé des progrès en matière de gouvernance, d'animation, de capacité à construire des réseaux d'entreprises locales. Le recrutement d'une trentaine de chargés de mission Territoires d'industrie, appuyé par l'ANCT, a, par exemple, permis aux intercommunalités de faire le tour des industriels du territoire pour mieux les connaître, comprendre leurs problèmes et tenter d'y répondre par des projets collectifs : mettre sur pied des écoles de production pour répondre à des difficultés de recrutement, réhabiliter une zone d'activités économiques pour permettre le développement d'une entreprise, etc. La limite de l'exercice est que lorsque cette gouvernance et cette animation ne se mettent pas en place, rien ne se passe, dans la mesure où l'impulsion ne vient pas d'en haut mais doit venir du terrain.

Sur la base d'une vingtaine d'entretiens avec différentes intercommunalités, l'AdCF a établi un bilan sur les thèmes qu'elles ont retenus en priorité, et sur les aspects du plan d'action pour lesquels elles ont le plus avancé. Ces thèmes sont nécessairement en rapport avec les besoins des entreprises industrielles : besoin de foncier, de sites raccordés à la 4G, de transports, de restaurants d'entreprises, de crèches, etc.

Aménager un foncier industriel adapté

Depuis la loi NOTRe (2015), le foncier industriel relève de la compétence exclusive des intercommunalités. Or les industriels ont de plus en plus de difficultés à trouver du foncier adapté à leurs activités, en raison de la contrainte du "Zéro artificialisation nette", mais aussi du fait de besoins très spécifiques car associés à leurs process de production. Or les collectivités ne peuvent plus, comme autrefois, rogner sur les forêts en périphérie des zones d'activité pour

étendre ces dernières. Il est donc nécessaire de repenser l'aménagement du foncier économique afin de concilier développement économique et sobriété foncière. Le travail mené conjointement avec la Fabrique Prospective « sites industriels de demain » vise à analyser l'état de ce foncier (il s'agit en majorité de zones d'activités créées dans les années 1970 et 1980, en périphérie des villes, et peu raccordées) ; à réinvestir les friches industrielles, notamment grâce aux fonds du plan de relance ; à densifier ce foncier, en cherchant à combler les “dents creuses” ; et enfin à le requalifier et à l'accompagner d'une offre de services afin qu'il corresponde vraiment aux attentes des industriels.

La compétence des intercommunalités sur le foncier leur permet aussi de créer des tiers-lieux destinés à fédérer l'ensemble des forces vives du territoire. Le plan de relance a ainsi permis l'émergence de structures de formation grâce aux initiatives CNAM et Campus connecté, mais aussi d'ateliers partagés et d'équipements productifs via l'appel à projet Manufacture de proximité, portée par France Tiers Lieux. Il s'agit toutefois d'un travail de haute couture, qui doit être systématiquement mené avec les acteurs locaux car, dans le cas contraire, l'animation du tiers-lieu ne sera pas assurée et l'on aura dépensé énormément d'argent pour créer de beaux locaux dotés de machines du futur qui ne seront pas utilisés.

Favoriser les dynamiques d'innovation-décarbonation

L'innovation-décarbonation est typiquement un domaine dans lequel les compétences ne sont pas purement intercommunales. C'est tout l'intérêt de la démarche Territoires d'industrie que d'inciter les intercommunalités à mobiliser l'acteur le plus compétent, et à définir une stratégie locale en lien avec cet acteur.

Par exemple, certaines intercommunalités recourent aux dispositifs régionaux d'accompagnement des TPE-PME pour la numérisation de leurs équipements productifs. D'autres ont utilisé les contrats de transition écologique, et le plan de relance a également permis de soutenir des filières d'avenir comme l'hydrogène, le bois, l'agroalimentaire de qualité... Le plan de relance a ainsi donné un coup de fouet à l'intérêt des entreprises et des collectivités pour ces filières « vertes », et de nombreuses stratégies économiques territoriales émergent autour de ces productions.

De leur côté, les intercommunalités peuvent aussi mettre en place des stratégies d'écologie industrielle et territoriale (EIT) afin de chercher à économiser et mutualiser les flux et les ressources à l'échelle du territoire. Tant pour des raisons écologiques qu'économiques, les intercommunalités adoptent ainsi différents positionnements afin de favoriser l'EIT sur leur périmètre : observatrices des flux, intermédiaires entre les entreprises, initiatrices de projets (production d'énergies renouvelables, recyclage de déchets, chauffage urbain, etc.). Par sa nature flexible, le programme Territoires d'industrie représente ainsi une occasion d'adapter au mieux les périmètres administratifs des démarches à la réalité des flux de ressources.

Constituer un terreau de compétences disponibles et de qualité

En matière de recrutement, les industriels subissent parfois la double peine d'être implantés sur des territoires peu attractifs et de proposer des métiers considérés comme peu attirants. Pour faciliter les recrutements sur le court terme, les intercommunalités cherchent à limiter les difficultés d'appariement, au travers de dispositifs d'information et de communication. À titre d'exemple, elles recourent à l'organisation de petits événements et à des visites d'entreprises pour revaloriser les métiers industriels auprès des jeunes. Sur le long terme, elles cherchent à consolider l'émergence des compétences demandées par les industriels et, pour cela, à identifier les “trous dans la raquette” dans les parcours de compétences. Certaines mettent en place des

GPECT, cherchent à construire une offre cohérente de services (logement, mobilité, loisirs), s'efforcent de faire le lien entre insertion, emploi et formation en s'appuyant sur Pôle Emploi et sur les missions locales et, dans le meilleur des cas, réussissent à faire émerger une offre de formation sur le territoire, que ce soit via des écoles de production ou encore en s'appuyant sur le CNAM.

1

Le bilan du programme vu de la Banque des Territoires

François Blouvac

Au démarrage de l'observatoire des Territoires d'industrie, en juin 2019, on observait un léger frémissement de reprise dans l'activité industrielle, avec des soldes positifs dans les ouvertures d'usine et les créations d'emplois industriels. Ces indicateurs encourageants marquaient le retournement d'une tendance lourde, puisque les cinquante dernières années ont vu l'effondrement de la place de l'industrie dans l'économie française. On assistait, en parallèle, à un retournement dans les esprits, par rapport à l'époque où le P.-D.G. d'Alcatel, Serge Tchuruk, se donnait pour objectif de ne plus avoir aucune usine en France.

C'est dans ce contexte que le gouvernement et les collectivités territoriales ont lancé le programme Territoires d'industrie, à côté des grandes politiques publiques nationales sur la fiscalité ou sur le soutien à la R & D et aux filières. L'objectif était double : soutenir la réindustrialisation par du développement local, et le faire y compris dans des territoires qui n'étaient pas liés à de grands centres urbains – sans doute la crise des gilets jaunes avait-elle contribué à cette orientation.

La crise sanitaire, un révélateur

La crise sanitaire a agi comme un révélateur supplémentaire. Les ruptures de chaînes d'approvisionnement ont posé la question de la souveraineté économique et ont mis en évidence un besoin de sécurisation et de diversification de ces chaînes, qui pouvaient passer, dans certains cas, par des relocalisations. Aujourd'hui, on observe un consensus très large, y compris dans le grand public, sur le besoin de donner une nouvelle place à l'industrie dans notre pays et sur la possibilité de la développer à l'échelle territoriale. La lecture des récits et analyses produits par l'Observatoire sur cette période permet de mesurer le chemin parcouru dans ce domaine.

Les enjeux prioritaires des Territoires d'industrie

De son côté, le programme Territoires d'industrie a contribué à mettre en évidence, à travers l'analyse des fiches actions définies par les intercommunalités, leurs enjeux prioritaires. Ceux-ci consistent essentiellement à accompagner sur le plan réglementaire, financier, opérationnel, la réalisation d'aménagements permettant aux industriels de développer leur production, ou à des investisseurs d'implanter de nouvelles activités.

Pour la Banque des Territoires, cela passe par le financement, en amont, d'études d'ingénierie pour les acteurs locaux, par l'investissement dans le foncier et l'immobilier industriel, mais aussi dans les réseaux numériques et de transport, par l'accompagnement de la mutation écologique de l'industrie, ou encore par le financement d'établissements publics locaux, de programmes de

renforcement de l'attractivité des villes moyennes et des villes rurales, ainsi que de la formation professionnelle.

Les quatre secteurs prioritaires de la Banque des Territoires

Nous avons fait le choix, d'abord au travers du programme Territoires d'industrie puis, plus largement, dans le cadre de la relance globale à la suite de la crise sanitaire, de consacrer un milliard d'euros, en fonds propres et en prêts, au soutien de projets industriels dans quatre secteurs prioritaires.

Le premier est la maîtrise du foncier. Nous pouvons aider les intercommunalités à mieux connaître et aménager leur foncier industriel afin de répondre aux besoins de demain, que ce soit en matière de services de mobilité mais aussi de production d'énergie, de gestion des déchets ou encore de data centers.

Le deuxième secteur prioritaire est le verdissement de l'industrie, c'est-à-dire l'accompagnement de la mutation écologique des entreprises, par exemple dans la façon dont elles utilisent l'énergie, dans leur gestion des déchets ou dans la mise en œuvre de process industriels plus conformes aux enjeux de protection environnementale.

La troisième priorité était déjà perçue avant la crise sanitaire mais sa pertinence s'est renforcée : il s'agit de la formation professionnelle. L'évolution des processus industriels fait naître le besoin de nouvelles qualifications, aussi bien sur les métiers traditionnels que sur les métiers nouveaux. Nous avons décidé de mobiliser des moyens pour soutenir environ 70 centres de formation, à travers des conventions avec des écoles de production, le CNAM ou les centres AFPA, de façon à apporter rapidement des réponses lorsque les métiers les plus en tension ont été identifiés sur un territoire. Une poignée de nouveaux centres de formation a déjà ouvert (par exemple sur la chaudronnerie, à Cholet), et une trentaine d'autres centres sont en préparation.

Le quatrième secteur est celui de l'accompagnement des acteurs locaux pour les aider à cerner les enjeux de leur territoire. Pendant le premier confinement, au moment où a été agitée la question des relocalisations, nous avons demandé au cabinet Trendeo de cartographier les chaînes d'approvisionnement en France, à l'échelle des régions, de façon à disposer d'une carte du potentiel théorique de relocalisation des territoires. À partir de ces données, nous allons étudier, avec les différentes régions, de quelle façon enclencher des dynamiques de développement local en proposant aux industriels des alternatives locales à leurs importations de biens intermédiaires industriels, voire en leur suggérant de réorienter une partie de leur production, comme cela a fait pendant le premier confinement, lorsque certains se sont organisés pour produire en urgence des masques, du gel hydroalcoolique ou des respirateurs. L'objectif serait à la fois de sécuriser les chaînes d'approvisionnement et de créer de nouvelles dynamiques de développement local.

L'appétence des territoires pour les sujets industriels

Un an plus tard, nous constatons une grande appétence des territoires sur ces sujets industriels, qui se traduit par une consommation en forte augmentation des crédits que nous proposons. Dans le contexte du plan de relance de l'État, d'un montant de 100 milliards d'euros, dont plus d'un tiers est consacré à la relance de l'activité industrielle, on aurait pu craindre une baisse de la demande. Or, nous avons enregistré, sur le premier semestre de 2021, un doublement du rythme de nos interventions. Au total, en 2020-2021, nous avons soutenu plus de 90 projets représentant un investissement de plus de 330 millions d'euros. La même appétence se manifeste sur toutes les thématiques que j'ai évoquées, comme la maîtrise du foncier, le soutien à l'activité industrielle elle-même ou encore les questions de formation.

Dans ce contexte, le rôle de l'observatoire des Territoires d'industrie nous paraît toujours aussi important. Nous croyons beaucoup à la pertinence de son travail, qui donne de la visibilité aux expériences locales et permet aux acteurs d'expliquer de quelle façon ils développent l'activité industrielle sur leur territoire et de partager leurs bonnes pratiques, sans oublier la perspective d'essayer de modéliser les ressorts du développement local. C'est pourquoi la Caisse des Dépôts va continuer à soutenir l'Observatoire, à la fois à travers la Banque des Territoires et à travers l'Institut pour la recherche.

12

Le bilan pour la Fabrique de l'industrie

Vincent Charlet

L'observatoire des Territoires d'industrie est un très beau projet collaboratif, qui nous permet d'assister à une revanche du terrain. En effet, les macro-économistes, qui peinent à expliquer la dynamique des territoires, se tournent vers les micro-économistes qui, eux-mêmes, font appel aux géographes et, en définitive, c'est seulement en interrogeant les chefs d'entreprise que l'on peut comprendre ce qui se passe. La Fabrique de l'industrie ne pourrait s'attaquer à ce genre de sujet sans l'aide de l'observatoire des Territoires d'industrie et de ses partenaires, et il est d'autant plus satisfaisant de recueillir les fruits de son travail qu'il est collectif.

À ce stade intermédiaire, j'ai deux remarques à formuler concernant les Territoires d'industrie, avec, puis sans majuscule.

Pour commencer par l'objet institutionnel, le programme Territoires d'industrie a été salué comme une façon très astucieuse de lancer une politique publique, en proposant aux territoires et aux acteurs locaux un panier de services dont ils pouvaient disposer en fonction de leurs besoins. Il se trouve que cette initiative a été rattrapée par l'actualité, la crise sanitaire ayant entraîné une prise de conscience générale, bien au-delà des milieux qui avaient l'habitude de gérer ce genre de programme, sur la nécessité de réindustrialiser la France et d'assurer la souveraineté économique de notre pays. De ce fait, peut-être l'enjeu est-il devenu un peu trop lourd pour le dispositif Territoires d'industrie ? Tous les projecteurs se sont retrouvés braqués sur ce programme, avec une forte pression pour obtenir des résultats en dix-huit mois, ce qui est sans doute déraisonnable.

Au passage, on peut s'interroger sur la répartition des budgets consacrés à la relance industrielle, avec plusieurs centaines de millions d'euros dévolus à l'opération Territoires d'industrie, et plusieurs dizaines de milliards d'euros à la baisse des impôts de production. Faut-il y voir le juste respect des périmètres de ces deux modalités d'intervention, ou l'arbitrage d'un juge de paix qui a estimé que certaines actions étaient plus efficaces quand elles se comptaient en milliards, et d'autres quand elles se comptaient en centaines de millions ? Je livre cette interrogation aux spécialistes.

En ce qui concerne les territoires d'industrie en minuscules, c'est-à-dire l'ensemble de ces territoires, j'avoue que je ne comprends toujours pas pourquoi tel territoire fait preuve de dynamisme industriel ou de résilience, alors que le territoire voisin connaît une baisse continue des emplois industriels. À l'issue de ces deux ans d'étude, nous avons repéré les ingrédients dont se saisissent les territoires (compétences, foncier, innovation...) mais nous n'avons pas encore compris quelles sont leurs recettes. Par exemple, on constate qu'en Alsace, tout le monde parle

d'industrie du futur, à un moment où la plupart des chefs d'entreprise français sont loin d'avoir compris de quoi il s'agissait, ni pourquoi la transition numérique était importante pour leur activité. Comment faire advenir cette prise de conscience partout ? Par ailleurs, dans certains territoires d'industrie qui se montrent très dynamiques, la question de l'impact écologique des activités industrielles n'est pas réglée. Ailleurs, c'est une longue histoire de conflits sociaux qui n'est toujours pas soldée. Dans d'autres territoires encore, la réussite industrielle repose sur un chauvinisme local qui rend très difficile l'implantation de nouveaux investisseurs. Il me semble que ces questions devraient être abordées franchement, de façon à nous éclairer sur les leviers d'action qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas. J'ai des doutes, notamment, sur le fait que la conversion écologique des activités industrielles advienne par magie.

Nous devons donc trouver des moyens de mettre les gens en mouvement et de stimuler l'intelligence collective sur les territoires. Comme il est peu probable que cette transformation se produise en quelques années, je suis ravi que l'Observatoire poursuive ses travaux pour deux années de plus, d'autant que, avec la crise sanitaire et la prise de conscience générale de l'importance de la réindustrialisation, le cercle de nos lecteurs potentiels s'est brutalement élargi : nous ne devons pas les décevoir.

Conclusion

Thierry Weil

Un paysage n'apparaît pas de la même manière si on le voit d'avion ou si on le parcourt à vélo. Le programme Territoires d'industrie combine ces deux approches puisqu'il dépend à la fois de la Direction générale des entreprises et de l'ANCT. L'Observatoire va également continuer d'associer les deux démarches et de compléter ses travaux macroéconomiques par de nombreuses escapades à vélo, au plus près du terrain. Merci à tous les participants et à tous ceux qui soutiennent l'observatoire des Territoires d'industrie !

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



La Fabrique de l'industrie
81, boulevard Saint-Michel
75005 PARIS