

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 23^e séminaire

FAIRE DE LA GÉOGRAPHIE UNE OPPORTUNITÉ DE RÉINDUSTRIALISATION

AVEC

Loïc ALCARAS

Directeur juridique de l'établissement public foncier de la Haute-Savoie

Hervé BAUDUIN

Président de l'UIMM Lorraine et à l'initiative de l'Euro-accélérateur

Emmanuel NADAUD

Économiste, chercheur affilié à l'université de Poitiers

Jean-Guy ROCHE

Dirigeant de Rcaré

Le 13 avril 2022

Certains Territoires d'industrie disposent de frontières communes avec nos voisins européens. Comment faire en sorte que la localisation géographique devienne une opportunité pour revitaliser l'industrie ? La recherche de synergies de part et d'autre des frontières passe par l'organisation des flux de travailleurs et l'implantation d'entreprises étrangères. Des initiatives comme l'Euro-accélérateur cherchent à favoriser les coopérations transfrontalières dédiées au développement industriel. La Foncière de Haute-Savoie, quant à elle, offre des solutions aux entreprises face à la pression croissante sur le foncier, aussi bien pour les activités industrielles que pour le logement des salariés.

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 Intercommunalités de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie.

Emmanuel NADAUD

J'ai conduit, avec La Fabrique de l'industrie et dans le cadre de l'observatoire des Territoires d'industrie, une recherche sur l'Alsace centrale dont l'approche, très qualitative, visait à identifier les facteurs locaux expliquant la dynamique industrielle observée sur le territoire.

1 Une dynamique industrielle résiliente

Nous avons mené notre étude il y a deux ans et, à l'époque, nous avons travaillé sur des données de 2007 à 2016. L'Alsace centrale 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 (15 %). Le tissu industriel d'Alsace centrale fait ainsi preuve d'une certaine résilience. Sur la période 2013-2018, il gagne globalement des emplois alors que l'ensemble de la région Grand Est en perd.

Le tissu industriel de l'Alsace centrale est très dense, avec une grande variété de secteurs d'activité, contrairement à celui de la région de Cognac, par exemple, dominé par les producteurs d'eau-de-vie entourés de tout un réseau de sous-traitants.

En Alsace centrale, le premier secteur d'activité est la fabrication de machines et d'équipements, avec Liebherr, qui produit des engins pour la construction et l'extraction minière ; Merck-Millipore, spécialisée 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 Bugatti, Safran Landing Systems et 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, en Alsace centrale, de l'électronique et des équipements électriques (Hager, Socomec, Bürkert). Cette grande diversité fournit une première explication à la résilience du tissu industriel.

2 Une situation privilégiée au cœur de l'Europe

Notre étude a cependant montré que le développement économique et industriel n'est pas qu'une affaire de chiffres mais s'inscrit dans une géographie, une histoire et une culture qui en font un objet de sciences humaines.

Lorsqu'on s'intéresse à un territoire, on comprend que les limites administratives sont largement "dépassées" par le construit social du territoire tel qu'il est perçu et vécu par ses acteurs. En l'occurrence, il n'existe pas un, mais quatre périmètres de l'Alsace centrale. Pour la région Grand Est, l'Alsace centrale va de l'ouest de Strasbourg au nord de Mulhouse. Le Territoire d'industrie de l'Alsace centrale réunit 12 intercommunalités entre le sud de Strasbourg et le sud de Colmar. Un dirigeant d'entreprise m'expliquait que, pour lui, l'Alsace centrale va du sud de Strasbourg au nord de Colmar. Enfin, le PETR (pôle d'équilibre territorial et rural) Sélestat-Alsace centrale ne compte que quatre intercommunalités autour de Sélestat. Il est nécessaire de travailler à l'intersection entre ces différentes représentations.

Plus largement, depuis Paris, nous avons tendance à limiter notre perception de la France à l'Hexagone lui-même, comme s'il s'agissait d'un espace fermé, et, de ce point de vue, l'Alsace est perçue comme l'est de la France avant tout, même si l'on sait qu'elle se trouve à la frontière de l'Allemagne. Cette vision trouve une illustration particulièrement éloquent dans le choix du nom de la nouvelle région, Grand Est. Or, l'Alsace en général et l'Alsace centrale en particulier ne sont pas situées seulement à l'Est de la France mais aussi et surtout au cœur de l'Europe, et plus précisément dans l'Europe rhénane, ou ce que l'on appelle, depuis les années 1970, la "dorsale européenne".

Ce positionnement joue un rôle fondamental dans la dynamique économique de ce territoire, notamment en termes de flux de personnes et de marchandises. Sachant que l'Alsace est bordée par les Vosges à l'Ouest, les flux de personnes et de marchandises suivent un axe nord-sud via les infrastructures routières, ferroviaires ou fluviales, qui sont extrêmement denses. Le positionnement de l'Alsace centrale sur la dorsale européenne est également stratégique pour les entreprises, qui bénéficient de débouchés importants et de sources d'approvisionnement variées, dans un périmètre s'affranchissant des frontières administratives.

3 Le rôle déterminant de l'histoire

Pour analyser le tissu économique centre-alsacien, il faut aussi faire un détour par l'histoire politique et militaire de la France et de l'Allemagne. La Sarre est restée sous occupation française jusqu'en 1957, et les grands noms de l'industrie d'Alsace centrale (Liebherr, Hager, Schmidt, Bürkert, Mercedes, Hartmann, Millipore) sont tous des entreprises d'origine allemande qui sont venues s'installer sur ce territoire entre les années 1950 et les années 1970 afin de continuer à travailler sur le marché français et aussi de contourner les droits de douane, qui étaient bien plus significatifs qu'aujourd'hui.

À ceci s'ajoute le fait que l'Alsace centrale, et l'Alsace en général, ont mené, dès les années 1950, une politique d'attractivité avec la ferme volonté de réindustrialiser l'Alsace, ce qui s'est traduit par la création du Comité d'étude et d'action pour l'économie alsacienne, en 1950, devenu, en 1968, l'Association de développement et d'industrialisation de la région Alsace (ADIRA) et par des démarches très proactives de ces instances territoriales.

Aujourd'hui, parmi les entreprises de plus de 250 salariés présentes en Alsace centrale, un bon nombre sont des établissements contrôlés par des groupes internationaux, essentiellement des groupes allemands, auxquels s'ajoutent quelques groupes danois (Carlsberg), anglais ou américains. En 2010, l'Insee avait publié une étude montrant que 67 % des effectifs industriels dépendaient d'un centre de décision situé hors d'Alsace, proportion bien plus forte que celle

qu'on peut observer ailleurs en France. Cette particularité peut apparaître comme un point négatif dans la mesure où elle limite la capacité d'intervention sur les questions industrielles, mais elle peut aussi avoir un impact positif sur la dynamique industrielle et sur sa résilience.

4 Une culture rhénane d'innovation et de coopération

Il est délicat d'objectiver un fait culturel comme élément explicatif du développement économique, car on ne dispose pas d'un indicateur qui permettrait de mesurer de façon chiffrée la contribution de ce facteur. Néanmoins, pendant notre étude, nous avons constaté que la culture rhénane joue un rôle très structurant dans la dynamique d'innovation et de coopération à l'œuvre sur ce territoire. Les entreprises centre-alsaciennes sont sous gouvernance familiale, ce qui implique une vision de long terme et une capacité de dialogue social que n'ont pas des entreprises cotées en Bourse et détenues par de multiples actionnaires. Elles promeuvent une combinaison de valeurs susceptibles de séduire les investisseurs industriels, comme la compétence et la qualification de la main-d'œuvre, le goût de l'effort et le sérieux de travailleurs qui sont, par ailleurs, peu revendicatifs, entrepreneurs et ouverts à l'international, ou encore la pratique du *Lean manufacturing*.

Cette culture rhénane se traduit aussi par une sensibilité et une orientation prononcée en faveur de l'industrie 4.0 avec une forte capacité d'investissement dans ce domaine, qu'il s'agisse de big data, de robotique, de simulation 3D, d'Internet des objets, d'Internet industriel des objets, ou encore de réalité augmentée.

Enfin, cette culture comprend une pratique de la coopération qui se traduit par une grande proximité entre dirigeants, techniciens, centres de recherche, élus – même s'il existe nécessairement quelques conflits – dans une ambition commune de développement industriel pour le territoire.

Hervé BAUDUIN

En tant que président de l'UIMM Lorraine et chef de file de France Industrie pour le Grand Est, je peux témoigner que bien des points mis en avant par Emmanuel Nadaud peuvent également s'appliquer au nord de la Lorraine. Comme l'Alsace centrale, ce territoire se caractérise par une forte densité d'entreprises à capitaux allemands, par un attachement des dirigeants à leur territoire mais aussi par un sentiment européen très fort, aussi bien parmi les dirigeants d'entreprises patrimoniales que parmi les dirigeants salariés, lié au fait que le nord-lorrain est bordé à la fois par la Belgique, le Luxembourg et l'Allemagne. C'est ce qu'illustre l'initiative de l'Euro-accélérateur industriel, que je vais vous présenter.

5 Le contexte régional

L'ensemble que nous appelons la Grande Région, composé de la Wallonie, de la partie germanophone de la Belgique, du Luxembourg, de la Sarre, de la Rhénanie Palatinat et de la Lorraine, comprend 727 000 personnes travaillant dans l'industrie manufacturière et créant une valeur ajoutée de 66 milliards d'euros. On trouve en particulier une forte densité de PMI dans le

triangle dit Saar-Lor-Lux, avec plus de 7 000 entreprises industrielles de moins de 50 salariés et, par ailleurs, plus de 700 entreprises industrielles de plus de 50 salariés.

Comme pour l'Alsace centrale, des flux massifs de personnes et de marchandises circulent selon un axe nord-sud, celui de l'autoroute A31, mais il existe aussi de très importants flux transfrontaliers, avec pratiquement 100 000 Lorrains allant travailler chaque jour au Luxembourg. Ce chiffre devrait être porté à 130 000 ou 140 000 en une ou deux décennies. Nos voisins sont très friands de main-d'œuvre française, à la fois en raison de notre proximité culturelle, de la présence, en France, de métiers et de formations qui n'existent pas au Luxembourg, et d'une démographie en berne dans la Sarre mais aussi au Luxembourg, qui a besoin d'augmenter sa croissance économique pour financer ses services sociaux.

6 La genèse de l'Euro-accélérateur industriel

Il y a deux ans, le confinement lié à la Covid-19 a incité les membres de l'UIMM Lorraine à réfléchir à des pistes pour favoriser un rebond industriel régional. Cette concertation a abouti, début mai 2020, à la publication d'une charte comportant douze engagements, parmi lesquels le fait de « *travailler avec nos voisins étrangers pour devenir le centre névralgique de l'industrie ouest-européenne en créant une euro-zone industrielle* ».

J'ai demandé au directeur général de l'accélérateur lorrain C2IME (Commissariat d'investissement à l'innovation et la mobilisation économique), qui fonctionne très bien depuis quelques années, ainsi qu'à un des administrateurs de l'UIMM Lorraine, intéressé par le sujet, de constituer un groupe de travail. Leurs réflexions ont rejoint celles de la Région autour d'un projet d'Euro-accélérateur industriel avec pour objectif de favoriser le rebond économique en relocalisant la production et en pariant sur l'attractivité, mais aussi de réduire notre dépendance industrielle, dont nous avons pris davantage conscience avec la crise sanitaire et, désormais, avec la guerre en Ukraine.

Avec nos voisins européens, nous avons identifié six grands domaines technologiques et industriels clés : l'automobile, fortement présente en Sarre et en Lorraine ; le spatial, pour lequel le Luxembourg a un programme important ; les matériaux et procédés, notamment dans le domaine de l'aciérie et de la métallurgie ; la santé ; le bois ; l'énergie.

Dans ces différents secteurs, nous souhaitons favoriser l'émergence de projets industriels et mobiliser les acteurs, compétences et ressources pour les accélérer et les aider à réussir, le tout selon une approche multicritère qui ne se focalise pas sur les aspects techniques mais prend en compte tout ce qui constitue une entreprise et, en particulier, les impératifs environnementaux et la décarbonation.

7 Le fonctionnement de l'Euro-accélérateur

L'Euro-accélérateur comprend trois instances : un comité de pilotage ; une commission d'accélération des projets, qui réunit toutes les ressources nécessaires, auditionne les porteurs de projets et choisit ceux qui feront l'objet d'un accompagnement ; et les groupes d'accélération qui

se constituent autour de chaque projet. La cellule d'intermédiation comprend une personne dédiée dans chaque grand territoire (Lorraine, Luxembourg et Sarre) chargée de mettre en mouvement les acteurs locaux susceptibles d'apporter des contributions, par exemple un laboratoire universitaire, un IRT (institut de recherche technologique) ou encore une organisation experte. L'objectif est de mettre en commun nos ressources et nos moyens pour accélérer les différents projets, qu'ils soient situés d'un côté ou d'un autre des frontières.

Nous disposons également de sept collèges d'expertises dans différents domaines : expertise académique et scientifique, transfert de technologies, expertise industrielle, accompagnement de projets, interventions institutionnelles (auprès la région et des territoires), interventions financières (auprès de Bpifrance et des banques), compétences / recrutement / qualification / requalification. La tendance des porteurs de projets étant trop souvent de se concentrer uniquement sur les aspects techniques, cette diversité d'expertises nous permet d'adopter une approche systémique et multicritère.

La question des compétences, du recrutement et de la montée en compétence est particulièrement cruciale en Lorraine, compte tenu de l'attractivité du Luxembourg, non seulement pour des profils d'ingénieurs ou de maintenanciers mais, désormais, même pour les opérateurs. Cette situation ne concerne pas seulement l'industrie mais tous les secteurs d'activité, comme celui de la santé, avec une très grande difficulté à trouver des infirmières, par exemple, la plupart allant travailler au Luxembourg.

8 La mise en œuvre

L'Euro-accélérateur industriel a été officiellement lancé le 22 mars 2022, au Luxembourg, en présence de ministres luxembourgeois et de commissaires européens, avec le soutien actif de la vice-présidente de la région Grand Est, du président de l'UIMM Lorraine et chef de file France Industrie pour le Grand Est, du vice-président de l'Université de Lorraine, du vice-président de la Chambre de commerce et d'industrie, du directeur général de Pôle emploi pour le Grand Est et du directeur général du C2IME.

Le 31 mai a eu lieu le premier comité de pilotage et de préfiguration pour le lancement de la démarche probatoire. Ce dispositif a en effet pris la forme d'une simple expérimentation et c'était très important pour nos voisins luxembourgeois, qui redoutent la tendance française à créer des structures très lourdes et à consacrer plus de temps à décrire une méthodologie qu'à agir... Venant moi-même de l'industrie, je me sens personnellement investi de la mission de veiller à ce que cette initiative ne devienne pas une nouvelle organisation administrative.

Le 22 juillet s'est tenue la première commission d'accélération des projets, ce qui représente une mise en œuvre concrète très rapide. Deux autres réunions sont prévues en septembre et en décembre. À la fin de l'année sera signé un accord-cadre sous la forme d'une ICI (Initiative compétences industrie) entre la région et les principaux acteurs ayant contribué à la création de l'accélérateur.

À ce jour, 13 projets ont bénéficié ou bénéficient de l'accompagnement de l'Euro-accélérateur.

9 Une aventure humaine

Cette initiative, lancée en période de crise sanitaire, a été une formidable aventure humaine. Elle nous a soudés en nous donnant une vision et un objectif communs et, personnellement, j'ai senti que ceux qui participaient aux groupes de travail y trouvaient une grande motivation et beaucoup de sens. Ils ont montré leur volonté de rejeter les corporatismes et de se positionner en habitants d'un même territoire.

Le fait que cette initiative vienne du privé, même si elle a rejoint un projet de la région, nous a donné une grande indépendance d'action. Nous avons la volonté de "passer sous les radars" et de ne pas impliquer l'État dans sa relation avec le Luxembourg. Nous avons ainsi pu agir rapidement et nous doter d'une organisation légère et flexible, avec un démarrage en mode expérimental, qui nous permettra de corriger et de finaliser le modèle au fil du temps.

Autre caractéristique, cette initiative repose sur un partenariat public / privé, avec à la fois l'université de Lorraine, le Pôle emploi du Grand Est, les chambres de commerce et d'industrie et l'UIMM de Lorraine. Dans ce partenariat, nous nous sommes vraiment concentrés sur l'objectif poursuivi et non sur la répartition des rôles.

Autre facteur de succès, toutes les décisions ont été prises localement, avec des acteurs qui connaissent parfaitement le territoire, ce qui nous a permis d'aller très vite au lieu de devoir plaquer laborieusement un dispositif qui n'aurait pas correspondu à notre réalité économique, historique et culturelle. Si nous avons pu nous associer aux Luxembourgeois, par exemple, c'est parce que nous connaissons bien leur façon de travailler et leur capacité à coopérer très rapidement pour réaliser un projet. Ce genre de démarche ne peut pas se décréter en dehors du territoire car seuls les acteurs locaux connaissent de façon suffisamment fine sa culture.

Enfin, cette initiative a été portée par des femmes et des hommes investis qui partagent les mêmes valeurs, ont les mêmes ambitions pour leur territoire et prennent plaisir à travailler ensemble. C'est peut-être la dimension la plus structurante de toute cette démarche. Aujourd'hui, les liens que nous avons créés nous permettent, au-delà de cette initiative, de travailler ensemble sur d'autres sujets.

Nous espérons maintenant que notre initiative fera des émules aussi bien à l'est qu'à l'ouest de notre Grande Région et donnera des idées à d'autres territoires transfrontaliers.

Jean-Guy ROCHE

Je suis le dirigeant de Rcaré, une société d'infrastructures informatiques qui est présente depuis vingt ans au Luxembourg et, depuis quelques années, en Belgique et en France, et qui emploie au total 200 personnes.

Il existe quatre grands types d'infrastructures informatiques : des infrastructures locales ; des infrastructures privées mises à la disposition des clients ; des infrastructures gérées par les GAFAM ; des logiciels de type SaaS (*Software as a Service*). Nos clients effectuent une sorte de transhumance entre ces différentes possibilités et nous les accompagnons dans leurs migrations.

Il y a un an et demi, nous nous sommes dotés d'une nouvelle filiale, Rsecure, spécialisée en cybersécurité et visant à développer la cyber maturité des clients en les aidant à mettre en place des procédures qui leur permettront de mieux protéger leur outil informatique. Pour ce faire, nous devons recruter des talents, ce qui est un défi au Luxembourg, à la fois en raison du nombre insuffisant de personnes formées dans ce domaine et du "syphon" que constitue la Commission européenne. La crise sanitaire a, toutefois, ouvert de nouvelles opportunités grâce au développement de la téléphonie et de la visiophonie, qui nous permettent, avec cinquante ou soixante personnes, d'atteindre une productivité qui aurait été inenvisageable il y a deux ou trois ans.

En revanche, nous avons constaté qu'il serait utile de continuer à accompagner nos clients une fois notre mission terminée et, notamment, de pouvoir mesurer en continu leurs paramètres de sécurité. Nous avons, pour cela, conçu une sorte de sonde sous la forme d'un petit boîtier qui se branche sur l'infrastructure informatique des PME, capte les informations intéressantes pour la cybersécurité et analyse si les paramètres sont satisfaisants ou non.

Ce projet a été accepté par l'Euro-accélérateur, ce qui nous a permis de nous faire accompagner pour la validation scientifique du produit puis pour la définition du business plan, qui a montré qu'il existe une opportunité importante sur le marché.

Les experts de l'accélérateur nous ont également fait comprendre qu'en matière de recrutement, il serait intéressant de sortir de nos frontières luxembourgeoises car certains développeurs n'ont aucune envie de subir les embouteillages de l'A31 pour venir travailler chez nous. Nous avons une première implantation à Metz mais beaucoup de développeurs présents dans cette ville travaillaient déjà au Luxembourg. Nous avons donc créé un deuxième pôle de R & D à Nancy et nous avons pu recruter deux nouveaux développeurs qui, désormais, se rendent à leur travail à vélo.

Nous espérons pouvoir mettre au point notre projet de sonde dans un délai de trois ans, en nous appuyant sur l'université de Nancy ainsi que sur les financements de Bpifrance.

Loïc ALCARAS

Le tissu économique haut-savoyard comporte quelques grandes entreprises spécialisées dans l'ameublement (Mobalpa, Groupe Fournier), les articles culinaires (Tefal), les articles de sport et de loisir (Salomon, Quechua), les machines-outils (Stäubli), mais aussi une agriculture à forte valeur ajoutée.

Ces entreprises subissent, comme celles des autres territoires présentés, l'effet d'un "aspirateur à compétences", en l'occurrence la Suisse, et l'État de Genève en particulier, avec, il y a un an et demi, le vote d'une loi établissant le SMIC à 4 000 euros net. Chaque jour, 125 000 frontaliers vont travailler en Suisse, car nos voisins sont friands des formations dispensées dans notre pays. En contrepartie, notre département est l'un de ceux qui connaissent le plus faible taux de chômage (5 %).

10

En Haute-Savoie, une pression considérable sur le foncier

Une partie du territoire de la Haute-Savoie est située sur le massif du Mont-Blanc et la frontière nord du département est matérialisée par le lac Léman. Une part considérable de ce territoire est ainsi soumise à la loi Montagne ou à la loi Littoral. Ceci entraîne une pression considérable sur le foncier, alors que le département accueille 12 000 habitants supplémentaires par an.

Dans un contexte économique où 35 à 40 % des actifs gagnent plus de 4 000 euros nets par mois et disposent ainsi d'un fort pouvoir d'achat, l'économie résidentielle tend à s'imposer de plus en plus, d'autant que beaucoup de Suisses font le choix de venir habiter en France tout en travaillant dans leur pays.

Soumis à la pression de cette fonction résidentielle, les terrains industriels se négocient désormais à 250 euros le mètre carré en moyenne.

11

Les défis de l'EPF de Haute-Savoie

L'Établissement public foncier (EPF) de Haute-Savoie a été créé en 2003 et réalise 50 millions d'euros d'acquisitions foncières annuelles au bénéfice des collectivités territoriales, dont 40 % sont dédiés aux activités économiques, 40 % à la mixité sociale et 20 % aux équipements publics.

C'est un outil de portage qui se charge d'acheter le foncier, le gère pendant une durée convenue puis le revend à la collectivité, à un aménageur de ZAC ou à un bailleur social. Notre tâche est devenue très ardue compte tenu de la difficulté à trouver du foncier et de la contrainte nouvelle du ZAN (zéro artificialisation nette). Nous sommes donc obligés d'acheter des fonciers déjà utilisés et de les réhabiliter.

En 2013, nous avons été alertés par plusieurs collectivités sur un problème de plus en plus fréquent. Il y a quarante ans, les communes créaient des zones d'activité économique en achetant des terres agricoles et en les viabilisant, puis en les vendant aux entreprises pour un franc symbolique, en contrepartie du versement de la taxe professionnelle. Par la suite, avec les délocalisations, les entreprises sont parties et ont revendu leur foncier, mais une partie de celui-ci est tombée en déshérence car il était "défraîchi" et les nouvelles entreprises avaient du mal à s'y installer. Nous avons alors commencé à être sollicités par des collectivités pour racheter le foncier en question au prix du marché, le dépolluer et le recommercialiser. Ce schéma n'étant pas vraiment satisfaisant, nous avons réfléchi à une solution qui nous permettrait de conserver la maîtrise du foncier dans le temps.

12

L'exemple genevois

Nous nous sommes inspirés de l'expérience de nos amis genevois qui, depuis les années 1950, disposent d'une fondation publique dont sont membres à la fois l'État, la ville de Genève et le canton de Genève, la Fondation des terrains industriels de Genève. Celle-ci détient 80 % des fonciers industriels genevois, qu'elle ne vend pas mais cède aux entreprises en droits de superficie, c'est-à-dire en baux à construction ou baux emphytéotiques, avec des valeurs foncières adaptées au modèle économique de l'entreprise et des contraintes urbanistiques répondant aux enjeux du territoire.

Le bail à construction consiste à céder les droits de propriété sur un terrain pour une durée limitée, qui peut aller jusqu'à 99 ans, en autorisant la construction d'un bâtiment dont le statut est défini à l'avance (bâtiment industriel ou artisanal, en l'occurrence), afin d'éviter la dérive vers des locaux commerciaux. L'acquéreur en reste propriétaire pendant la durée convenue et doit le restituer ensuite au vendeur. La contrepartie est un prix de vente plus faible, ce qui permet à l'entreprise de consacrer moins de trésorerie à son acquisition, et de faire figurer ce budget dans les charges plutôt que dans l'investissement. Le bail emphytéotique présente un peu les mêmes caractéristiques, à l'exception de l'obligation de construire, ce qui permet de mobiliser cet outil pour du foncier déjà bâti.

13

Une enquête auprès des futurs clients

Le groupe de travail que nous avons constitué pour réfléchir à ce projet était composé d'administrateurs de l'EPF issus des collectivités. Ceux-ci avaient abordé la question par le prisme de l'aménagement du territoire et de la préservation des deniers publics, mais encore fallait-il s'assurer que les entreprises seraient intéressées par le fait d'accéder à un foncier dont elles ne seraient pas pleinement propriétaires. Dans ce territoire plutôt conservateur, cela n'avait rien d'évident.

Pour nous en assurer, nous avons rencontré de nombreux acteurs grâce à Bpifrance et à la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, qui est aujourd'hui membre de La Foncière. Nous avons également pris en compte l'exemple du groupe Accor, qui a vendu tous ses hôtels pour générer de la trésorerie et la réinvestir dans ses établissements en tant que propriétaire des fonds de commerce, ce qui a largement accru sa rentabilité.

Enfin, concrètement, la création de La Foncière s'est appuyée sur l'initiative de trois EPCI frontaliers avec Genève qui ont décidé, en 2017, de cesser de vendre les fonciers économiques dont ils étaient propriétaires et de les céder uniquement en bail à construction ou en bail emphytéotique. Aujourd'hui, sur les 14 EPCI membres de La Foncière, 12 ont pris des délibérations en ce sens.

14

La Foncière de Haute-Savoie, une approche systémique

La Foncière de Haute-Savoie a été créée en 2019 sous la forme d'un groupement d'intérêt public mêlant public et privé, ce qui lui confère un but non lucratif, et doté d'une gouvernance publique majoritaire. En effet, en matière d'aménagement du territoire, la compétence revient aux collectivités territoriales. Nous avons privilégié cette forme juridique à celle d'une SEM (société d'économie mixte) car il existe des cas où les SEM ont totalement échappé aux collectivités territoriales et atteignent des niveaux de rentabilité de l'ordre de 6 à 7 %, ce qui revient à accepter que la collectivité rémunère des capitaux privés.

Densifier et partager le bâti industriel

Le choix de ne céder les terrains industriels qu'à travers des baux à construction ou des baux emphytéotiques permet de densifier le bâti et de proposer aux acheteurs des services partagés afin de gagner de la place. Nous connaissons tous des bâtiments dotés de belles salles de réunion qui servent six fois par an, ou de parkings dimensionnés pour ces jours de réunions et vides 95 % de l'année. La Foncière nous permet d'inciter les entreprises à mutualiser ces équipements de façon à leur consacrer un peu moins d'argent et à investir la différence dans leur outil productif.

Faciliter l'accès à la propriété résidentielle

Le rôle de La Foncière est de répondre aux besoins des entreprises mais, parmi ces besoins, figure celui de recruter des salariés et de les conserver une fois qu'elles les ont formés. Or, en Haute-Savoie, les logements se vendent 5 000 euros le mètre carré habitable en moyenne (avec des prix pouvant atteindre 15 000 euros). Ce tarif est inaccessible pour ceux qui ne travaillent pas en Suisse ou ne sont pas cadres supérieurs en France.

Du fait de sa non-lucrativité, La Foncière a, dès sa création, reçu l'agrément d'organismes de foncier solidaire car elle est en mesure d'acheter du foncier pour produire des logements en bail réel solidaire. Ce dispositif permet aux ménages (sous conditions de ressources) de devenir propriétaires en dissociant le foncier du bâti : le ménage devient propriétaire de sa maison ou de son appartement, mais reste locataire de son terrain, ce qui lui permet d'accéder à la propriété pour un prix inférieur à 3 000 euros du mètre carré.

Une approche systémique

Cette double action nous permet d'adopter une approche systémique combinant les différents types de foncier. Chaque fois qu'un maire nous sollicite, nous allons le voir accompagnés d'Action Logement, qui est membre de La Foncière, et nous lui expliquons l'intérêt de soutenir les entreprises du territoire, qui peinent à recruter ou à conserver leurs collaborateurs, en fournissant à ces derniers des logements accessibles.

De même, Action Logement va frapper à la porte des entreprises en leur expliquant qu'une opération de bail réel solidaire est menée à quelques kilomètres de leurs établissements et que leurs salariés vont avoir la possibilité d'accéder à la propriété pour moins de 3 000 euros du

mètre carré. Ce message rencontre beaucoup de succès et, aujourd'hui, 70 % des clients de nos logements en bail réel solidaire ont été trouvés via la communication auprès des entreprises.

Premiers résultats

Depuis la création de La Foncière, il y a deux ans, nous avons créé entre 350 et 400 logements en bail réel solidaire par an.

Nous sommes également intervenus sur le tissu économique, à la fois dans des ZAC mais aussi sur les locaux commerciaux de centre-ville, avec une approche consistant à louer le bien à sa valeur d'usage et non à une valeur spéculative. Ainsi, deux locaux commerciaux mitoyens et parfaitement identiques pourront être loués à des prix très différents, l'un à une banque et l'autre à un boulanger, grâce à un système de péréquation qui permet de maintenir de la vie dans les centres-villes.

Un exemple d'opération

Pour finir, voici un exemple du type d'action que nous menons. Une entreprise qui fabrique des cravates et écharpes de luxe et qui, avant la Covid-19, vendait 80 % de sa production au Printemps Haussmann et aux Galeries Lafayette, s'est retrouvée en grande difficulté au moment de la crise sanitaire et de la disparition de la clientèle asiatique. Elle a dû mettre en vente son atelier qui était devenu trop grand, avec des charges trop lourdes.

La Foncière a racheté ce local et a accordé à cette entreprise un bail précaire sur ce même atelier. Pendant ce temps, La Foncière réalise des travaux sur un autre foncier, situé à deux kilomètres de distance, qui va être divisé en trois lots, dont l'un sera destiné à cette entreprise. Le prix de rachat de l'ancien local va lui permettre de préparer son déménagement, de se restructurer dans ses nouveaux locaux et de retrouver de la trésorerie pour faire évoluer son modèle économique et son système productif.

Deux autres entreprises vont pouvoir s'installer avec elle dans les nouveaux locaux et toutes les trois se partageront le parking, l'entretien des espaces verts et les locaux tertiaires, ce qui représentera une économie d'échelle.

L'ancien site de l'entreprise textile va subir le même sort, à savoir des appels à manifestation d'intérêt auprès d'entreprises du territoire pour leurs besoins de développement.

1

Un catalyseur qui donne l'énergie et de la vitesse

Un intervenant

Les industriels sont déjà très sollicités par de nombreux organismes qui leur proposent des aides à la modernisation ou encore au transfert des innovations. Dans ce contexte, la création d'une nouvelle structure telle que l'Euro-accélérateur est-elle pertinente ?

Hervé Bauduin

En tant que président de l'UIMM Lorraine, je m'insurge moi-même régulièrement contre la multiplication des structures. C'est pourquoi l'Euro-accélérateur n'est pas réellement une nouvelle structure, mais un simple cadre dans lequel nous mettons autour de la table les acteurs les plus connus et pertinents auxquels l'entrepreneur devra faire appel, ce qui le dispense d'aller les voir les uns après les autres. En matière d'emploi, par exemple, il aura instantanément accès à Pôle emploi, aux organismes de formation universitaires et à notre propre pôle de formation, au lieu de devoir faire le tour de différentes initiatives mises en œuvre ici ou là. Avec l'Euro-accélérateur, c'est l'écosystème qui vient à la rencontre de l'entrepreneur et non l'inverse, ce qui fait gagner beaucoup de temps à ce dernier.

Jean-Guy Roche

Je peux témoigner que ce dispositif joue le rôle d'un catalyseur qui donne à la fois de l'énergie et de la vitesse. En vingt ans d'activité professionnelle, je n'avais jamais soumis de projet à quelque instance publique que ce soit. Avec l'Euro-accélérateur, en trois heures, j'ai été mis en relation avec toutes les institutions dont j'avais besoin, qui m'ont expliqué ce qu'elles pouvaient m'apporter dans le cadre précis de mon projet.

2

Attirer et conserver la main-d'œuvre

Un intervenant

Dans les territoires situés à la frontière de pays offrant de meilleurs salaires, comment aider les entreprises locales à attirer et à conserver la main-d'œuvre ?

Hervé Bauduin

Certains adhérents de l'UIMM m'ont suggéré d'aller creuser des trous dans l'autoroute pendant la nuit pour que les gens cessent d'aller au Luxembourg... D'autres sortent leur carnet de chèque pour débaucher des salariés chez leurs concurrents, s'exposant à subir le même sort quelques

mois plus tard. Ce processus fratricide et inflationniste nuit forcément à la compétitivité de nos entreprises.

Il me semble plus rationnel d'augmenter la taille du gâteau, c'est-à-dire le nombre d'actifs susceptibles de travailler dans l'industrie lorraine. Dans le seul département de la Moselle, on compte 25 000 allocataires du RSA, soit à peu près le même effectif que celui des entreprises adhérant à l'UIMM (26 000 salariés). À nous de renforcer l'attractivité de nos métiers et de notre offre de formation.

Par exemple, on ne trouve encore que 5 % de jeunes filles dans nos centres d'apprentissage, alors que celles qui sont là sont ravies de se former à ce type de métiers plutôt qu'à ceux vers lesquels leurs parents voulaient les orienter.

Naturellement, une réduction des impôts et charges des entreprises permettrait d'augmenter les salaires et de rendre moins attractifs ceux proposés dans les pays voisins, au prix de longues heures de transports en commun ou d'embouteillages matin et soir.

De leur côté, les entreprises pourraient améliorer leur "marque employeur", c'est-à-dire les conditions de travail et les possibilités d'évolution qu'elles offrent à leurs salariés.

Nous leur conseillons également d'accueillir des stagiaires de 3ème et des apprentis, car l'expérience prouve qu'il est plus facile de conserver une main-d'œuvre que l'on a formée soi-même.

Enfin, il faut veiller à faire monter en compétence les salariés déjà présents dans l'entreprise, de façon à ouvrir au recrutement les postes les moins qualifiés, susceptibles d'attirer des personnes éloignées de l'emploi.

Emmanuel Nadaud

On est toujours étonné de constater la difficulté de l'industrie à recruter, y compris dans des territoires connaissant un fort taux de chômage comme la Lorraine. Cela s'explique, entre autres, par la grande méconnaissance du tissu économique local de la part des professeurs et directeurs des établissements de formation professionnelle, ceux-ci considérant généralement qu'ils n'ont pas à former les jeunes directement pour les entreprises du territoire.

3 Envoyer des apprentis au Luxembourg ?

Jean-Guy Roche

À l'heure actuelle, il est difficile d'accueillir des apprentis français au Luxembourg car nous ne cotisons pas aux mêmes caisses de formation. Une école française qui nous adresserait un apprenti ne recevrait aucune subvention pour cela. C'est ce genre de détail qui rend complexe la gestion de la transfrontalité.

Hervé Bauduin

Le CFA (Centre de formation des apprentis) de Thionville envoie néanmoins des apprentis au Luxembourg, mais nous avons dû négocier pour cela un accord de gré à gré avec le ministère luxembourgeois. Celui-ci accepte de rétribuer le CFA en attendant qu'une nouvelle réglementation soit votée à Paris, ce que nous attendons depuis deux ans...

Certains d'entre nous pourraient redouter que les apprentis formés au Luxembourg soient perdus pour l'industrie lorraine. Je suis convaincu, au contraire, que c'est un moyen d'accroître l'attractivité de l'industrie dans notre région et d'attirer de nouveaux candidats dans nos formations.

4 La transition écologique

Un intervenant

Loïc Alcaras, comment prenez-vous en compte la transition écologique dans vos différents programmes ?

Loïc Alcaras

La topographie de notre territoire et la contrainte du ZAN nous obligent à travailler sur le tissu industriel existant et à réhabiliter des friches, ce qui participe à la transition écologique.

Par ailleurs, notre communication sur les créations de logements auprès des entreprises situées dans un rayon de cinq kilomètres a pour effet de réduire la distance domicile-travail, ce qui contribue également à la transition écologique.

Pour aller plus loin, nous envisageons de réunir sur un même secteur, voire sur un même foncier, l'activité économique et l'activité résidentielle avec, par exemple, de l'artisanat en rez-de-chaussée, du tertiaire sur les deux ou trois premiers étages et des logements au-dessus. Le tertiaire ferait ainsi le "tampon" avec les nuisances éventuelles des activités artisanales. Dans le cadre des baux à construction, nous avons la possibilité d'imposer des contraintes aux artisans, comme le fait de n'utiliser que des camions électriques et non des camions diesel. Mais pour cela, encore faudrait-il que les règles appliquées dans les PLU (plans locaux d'urbanisme) évoluent car, pour le moment, elles imposent des hauteurs maximales de 12 mètres, ce qui pousse à la consommation de foncier...

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