

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 31^e séminaire

BILAN DE 4 ANS D'ACTIVITÉS DE L'OBSERVATOIRE DES TERRITOIRES D'INDUSTRIE

AVEC
Camille ÉTÉVÉ, responsable, programme Territoires d'industrie, Caisse des Dépôts

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

Isabelle LAUDIER, responsable, Institut pour la recherche, Caisse des Dépôts

Thierry WEIL, pilote, observatoire des Territoires d'industrie et professeur, école Mines Paris-PSL

LA POLITIQUE ROUENNAISE EN FAVEUR DE L'INDUSTRIE

AVEC
Frédéric GRANOTIER, président-directeur-général, Lucibel

Nicolas MAYER-ROSSIGNOL, maire de Rouen et président de la métropole Rouen Normandie

Le 10 mai 2023

EN BREF

Les quatre années d'activité de l'observatoire des Territoires d'industrie ont permis de montrer que la performance des territoires d'industrie dépend à la fois de leurs ressources naturelles, de leur histoire, de leur géographie, de leurs spécialisations, mais aussi de l'action collective menée par les acteurs locaux, qui construisent ensemble un projet commun. Les territoires constituent ainsi de véritables réservoirs d'initiatives pour la réindustrialisation, comme le montrent leurs actions sur de nombreux leviers : compétences, foncier, mise en réseau, attractivité, qualité de vie, innovation, financement, infrastructures... Les témoignages de Nicolas Mayer-Rossignol, maire de Rouen et président de Métropole Rouen Normandie, ainsi que de Frédéric Granotier, P.-D.G. de Lucibel, entreprise dont l'activité de fabrication a été initialement créée en Chine et relocalisée à Barentin, illustrent la façon dont les collectivités locales peuvent se mobiliser pour faciliter la réindustrialisation de leurs territoires.

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.

INTRODUCTION

Isabelle Laudier

Merci à tous pour votre présence à cette conférence organisée par l'observatoire des Territoires d'industrie et la Fabrique de l'industrie, accueillie par la Caisse des dépôts, et visant à présenter une synthèse des travaux développés par l'Observatoire pendant sa première phase d'activité.

Le soutien apporté par la Caisse des dépôts à l'Observatoire est partagé entre l'Institut pour la recherche, qui a pour mission d'accompagner des travaux académiques ou des projets de recherche en lien avec les métiers et priorités stratégiques du Groupe, et la Banque des Territoires. Nous avons suivi avec grand intérêt les différents séminaires organisés par l'Observatoire, dont je vous invite à consulter le rapport de synthèse, [Faire de l'industrie un projet de territoire](#). L'Institut pour la recherche prépare également un *Cahier de recherche* qui fera le point sur trois territoires, Angoulême Cognac, Alsace centrale et Seine Aval-Mantes. Enfin, vous pouvez consulter le blog de la Caisse des dépôts, qui aborde régulièrement les enjeux du développement local et la place de l'industrie dans le développement territorial.

Camille Etévé

J'ai succédé il y a moins d'un mois à François Blouvac à la tête du programme Territoire d'industrie au sein de la Banque des territoires, et le partenariat avec l'observatoire des Territoires d'industrie est l'un des premiers que j'ai découverts en prenant mon poste. Il me paraît particulièrement intéressant pour éclairer l'action de la Banque des territoires sur les sujets industriels, car il se traduit par des études de cas très précises qui permettent de mieux connaître les projets menés dans les territoires et de partager les bonnes pratiques entre Territoires d'industrie. C'est une initiative sur laquelle nous nous appuyons pour améliorer notre action et comprendre comment accompagner encore mieux les territoires d'industrie.

Thierry Weil

L'observatoire des Territoires d'industrie a été créé il y a quatre ans, de façon indépendante du pilotage de la politique des Territoires d'industrie. L'initiative, portée par la Caisse des dépôts, a rapidement été rejointe par l'ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires) et par Intercommunalités de France.

Plus de trente séminaires ont été organisés pour auditionner des Territoires d'industrie, soit sur place, soit à Paris. Nous aurions aimé nous rendre davantage sur le terrain, mais le Covid n'a pas facilité les choses. Les intervenants nous ont d'abord expliqué comment ils se sont lancés dans le programme Territoires d'industrie puis, au fur et à mesure que celui-ci se mettait en place, comment ils s'organisaient pour faire face aux enjeux de formation, de recrutement, ou encore de foncier industriel. Vous trouverez [les comptes rendus de tous ces séminaires, ainsi que les études de cas et les études transversales, sur le site de la Fabrique de l'industrie](#).

Avec Denis Carré et les chercheurs de Nanterre, nous nous sommes efforcés de comprendre ce qui explique et éventuellement permet de prédire le dynamisme industriel des territoires. Les travaux de l'Observatoire ont montré que les facteurs économiques, tels que la structure industrielle ou la spécialisation du territoire, n'expliquent que la moitié de l'écart de performance par rapport à

la tendance nationale des territoires. Le reste, que l'on appelle l'effet local, traduit notamment, la façon dont les acteurs locaux, élus et industriels, réussissent à se donner un projet industriel commun et à travailler en bonne intelligence pour le mener à bien. C'est une excellente nouvelle, car cela signifie qu'il n'existe pas de fatalité : même dans des régions sinistrées, l'action des élus et des industriels, soutenus par des organismes comme la Banque des territoires, peut inverser le cours des choses.

L'importance cruciale de cette action conjointe nous a conduits à organiser, pour cette séance, un dialogue entre un élu, Nicolas Mayer-Rossignol, maire de Rouen et président de la métropole Rouen Normandie, et un industriel, Frédéric Granotier, P.-D.G. de Lucibel, entreprise dont la production, initialement réalisée en Chine, a été relocalisée près de Rouen. Auparavant, Caroline Granier va nous présenter le bilan des quatre ans de travaux de l'Observatoire des territoires d'industrie.

LES TRAVAUX DE L'OBSERVATOIRE DES TERRITOIRES D'INDUSTRIE

Caroline Granier

Pourquoi certains territoires connaissent-ils, en matière d'emploi industriel, une dynamique positive, et d'autres une dynamique négative, parfois installée durablement ? C'est à cette question qu'a cherché à répondre l'ouvrage *Refaire de l'industrie un projet de territoire*, qui présente une synthèse des travaux effectués et des témoignages recueillis au cours des quatre années d'existence de l'observatoire des Territoires d'industrie. Préalablement, dans une note intitulée *L'étonnante disparité des territoires industriels*, Denis Carré, Nadine Levratto et Philippe Frocrain avaient montré, à travers une analyse structurelle résiduelle, qu'à côté de la spécialisation d'un territoire dans un secteur dynamique ou en déclin, sa croissance relative pouvait être attribuée à des facteurs divers, tels que l'esprit entrepreneurial local ou encore la coopération entre acteurs, et regroupés sous le concept d'effet local.

L'Observatoire a mandaté deux chercheurs affiliés à l'Université de Poitiers, Emmanuel Nadaud et Étienne Fouqueray, pour mener des études de terrain sur trois territoires contrastés, Angoulême-Cognac, Seine Aval-Mantes et Alsace centrale. La lecture transversale que nous proposons de ces études s'appuie sur la grille Structure / Comportement / Performance, inspirée d'un travail également réalisé par Denis Carré et Nadine Levratto, et adaptée à l'analyse des territoires.

Les déterminants locaux de la croissance industrielle

Le fait qu'un territoire soit spécialisé dans un secteur industriel très dynamique contribue, à l'évidence, à ses bonnes performances. Cette spécialisation, qui peut être le résultat de l'histoire, de la géographie, ou encore de l'environnement socio-économique de ce territoire, ne peut cependant expliquer à elle seule les performances observées, qui dépendent aussi des stratégies développées par les acteurs locaux. Ces derniers ne se contentent pas de s'adapter passivement à des conditions héritées de l'histoire ou liées à la géographie et à l'environnement socio-économique : ils agissent sur les ressources du territoire et contribuent à les renouveler pour assurer sa performance future.

Dans deux des territoires étudiés, Angoulême-Cognac et Alsace centrale, l'analyse structurelle-résiduelle révèle une croissance de l'emploi industriel plus forte que la moyenne nationale, ou une décroissance plus faible. Nous avons cherché à en comprendre les déterminants locaux.

Le cas d'Angoulême-Cognac

Sur le territoire d'Angoulême-Cognac, quatre grandes entreprises de dimension internationale dominent l'activité de production de cognac. Elles sont entourées d'un écosystème comprenant 200 à 300 PME, dont certaines sont de petites maisons de cognac et d'autres exercent des activités connexes, comme l'étiquetage ou la fabrication de tonneaux.

L'apparition de ces structures est liée à deux grandes ressources, ou conditions de base, dont bénéficie ce territoire : des sols propices à la culture de la vigne et une main-d'œuvre dont les compétences sont héritées d'une culture plusieurs fois séculaire.

Elle doit beaucoup aussi au comportement des acteurs de terrain, qui ont largement développé l'exportation (98 % de la production de cognac). Face aux crises économiques des années 1990 et à la concurrence internationale, un collectif rassemblé autour d'un syndicat professionnel a également engagé une diversification vers d'autres spiritueux, tels que le gin et la vodka. L'ensemble de l'écosystème a suivi, ce qui a donné naissance à un nouveau cluster, Spirits Valley.

Tout ceci se traduit par un effet local positif, c'est-à-dire une croissance de l'emploi industriel plus forte qu'elle ne serait si chaque secteur du territoire suivait la tendance observée à l'échelle nationale.

Le cas de l'Alsace centrale

En Alsace centrale, le tissu industriel est beaucoup plus hétérogène, avec une grande diversité de secteurs représentés (machines et équipements, industrie du papier, agroalimentaire...), une multiplicité de PME et ETI et enfin, parmi elles, de très nombreuses entreprises allemandes.

Le développement de ces structures est lié à une géographie particulière et à l'héritage de l'histoire. L'Alsace se situe à la frontière de l'Allemagne et son rattachement historique à ce pays, pendant la période précédant la Première Guerre mondiale, explique l'implantation d'entreprises allemandes dans cette région et le partage d'une culture caractérisée par le dynamisme industriel et l'innovation.

La richesse du tissu industriel alsacien est également liée au comportement des acteurs locaux et notamment de l'ADIRA, agence de développement qui, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, a porté la reconstruction industrielle de l'Alsace et facilité l'implantation et le développement d'entreprises sur le territoire, ainsi que, plus récemment, l'appropriation des technologies de l'industrie 4.0.

Les territoires, réservoirs d'initiatives pour la réindustrialisation

Ces deux exemples montrent que les performances industrielles des territoires peuvent s'expliquer par un historique et des "recettes" très différentes, et notamment par l'engagement d'acteurs locaux variés : des élus, des industriels, ou encore des collectifs d'acteurs mettant en œuvre des dispositifs adaptés à leur territoire pour accroître son dynamisme industriel.

Dans la note *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*, nous avons cherché à recenser les différentes initiatives prises par les acteurs de territoire en faveur de la redynamisation du tissu industriel et mis en évidence l'existence de divers leviers d'action, tels que les compétences, le foncier, la mise en réseau, l'attractivité, la qualité de vie, l'innovation, le financement, les infrastructures. Nous avons toutefois observé que ces différents leviers ne peuvent mener à de bonnes performances que dans le cas d'une mobilisation de l'ensemble des acteurs autour d'objectifs communs. Ce point est apparu au cours des séminaires comme un facteur primordial de réussite pour les territoires.

À titre d'exemple, je vais évoquer des dispositifs correspondant à deux de ces leviers. Pour illustrer le thème de la mobilisation des acteurs, on peut citer le territoire de Grand-Orly Seine Bièvre, qui a mis en place un projet de territoire porté par une cinquantaine d'acteurs (élus,

promoteurs immobiliers, Banque des territoires, chambres consulaires, etc.) destiné à maintenir et créer des activités productives en ville. Une feuille de route, intitulée *Manifeste pour un territoire industriel et productif*, détaille l'objectif et les actions à mettre en place pour l'atteindre.

Autre exemple, cette fois en matière de formation, une école de production a été fondée en 2021 à Cholet pour former des jeunes en difficulté scolaire au métier de chaudronnier, avec la particularité de faire travailler ces jeunes directement sur des commandes passées par des industriels locaux. Le dispositif des écoles de production connaît un grand succès et, lors du décompte de 2022, il en existait déjà 55 sur le territoire national.

Dans la note *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*, vous trouverez la description de nombreux autres dispositifs locaux, souvent largement méconnus du public, qui confirment que les territoires sont des réservoirs d'initiatives pour la réindustrialisation.

La transition écologique

La relance de l'industrie doit désormais s'opérer dans le cadre de la transition écologique. Pourtant, lors de la première phase du programme Territoires d'industrie, seulement 7 % des fiches actions étaient dédiées à la question de la transition énergétique.

Certes, ce chiffre ne reflète pas l'ensemble des initiatives prises par des territoires qui s'intéressent particulièrement à cette question, comme Dunkerque, Marseille Fos ou Nord Franche Comté. Il révèle cependant le besoin de créer un nouvel imaginaire dans lequel l'industrie se placerait au cœur de la transition écologique, qu'il s'agisse, par exemple, de construire de nouveaux écosystèmes industriels autour d'activités décarbonées (optimisation de la consommation énergétique, réduction des déchets...) ou encore de développer des activités orientées vers la transition (production de panneaux photovoltaïques, d'équipements basse consommation...).

Trois grandes conclusions de l'OTI

On peut tirer trois grandes leçons des quatre années d'activité de l'observatoire des Territoires d'industrie.

La première est que la performance des Territoires d'industrie dépend à la fois de leurs ressources naturelles, de leur histoire, de leur géographie, de leurs spécialisations, mais aussi de l'action collective menée par les acteurs locaux, qui construisent ensemble un projet commun.

La deuxième est le constat que les territoires constituent de véritables réservoirs d'initiatives pour la réindustrialisation.

La troisième est qu'ils doivent désormais imaginer puis déployer des actions à grande échelle en faveur de la transition écologique.

LA POLITIQUE ROUENNAISE EN FAVEUR DE L'INDUSTRIE



La relocalisation de Lucibel à Rouen

Frédéric Granotier

En 2002, j'ai fondé Poweo, le premier opérateur d'électricité et de gaz indépendant en France. Au bout de sept ans, cette société s'était déjà dotée d'une capacité de 1 000 MW de production d'électricité (centrales thermiques et énergie renouvelable) et elle n'a cessé de lever toujours plus de capitaux pour construire de nouvelles capacités de production avant de passer sous le contrôle de Verbund, l'opérateur national d'électricité autrichien.

J'ai alors réalisé que, pour combler le fossé entre l'offre et la demande d'électricité au niveau mondial, il serait beaucoup plus vertueux de contribuer à l'amélioration de l'efficacité énergétique. C'est ce qui m'a conduit à m'intéresser à la technologie LED, qui permet de diviser par huit ou par dix la consommation d'électricité tout en assurant une belle qualité d'éclairage.

Tribulations chinoises

En 2009, j'ai fondé la société Lucibel, spécialiste en technologie LED. Compte tenu de l'absence, à l'époque, d'une filière LED en Europe, c'est à Shenzhen que j'ai décidé de construire ma première usine. Celle-ci a été opérationnelle en 2011 et est montée en puissance assez rapidement, malgré un certain nombre de déboires, comme le fait que certains salariés acceptaient des bakchichs de la part des fournisseurs. De plus, au bout de six mois, notre directrice d'usine a démissionné pour créer une entreprise concurrente juste à côté de la nôtre, grâce à la propriété intellectuelle et à la base de données clients qu'elle nous avait volées. Mes avocats m'ont expliqué que cette directrice étant chinoise et nous, européens, nous n'avions aucune chance de gagner un procès, et nous nous sommes donc résignés à cette concurrence déloyale.

En étant implantés en Chine, nous nous heurtions à une autre difficulté. Nous fabriquions beaucoup de produits personnalisés pour des clients européens et, quand ceux-ci avaient besoin d'une grande réactivité dans les livraisons, nous devions acheminer nos luminaires par avion, ce qui était un non-sens à la fois écologique mais aussi économique. Un tiers de notre marge brute totale était englouti dans le coût du transport aérien.

Un bon accueil en Normandie

Nous en avons conclu qu'il serait beaucoup plus vertueux et économique de relocaliser notre activité en France et, en 2013, nous nous sommes mis à la recherche d'un site d'accueil. Nous avons finalement opté pour Barentin, à 15 kilomètres de Rouen, pour plusieurs raisons : la

proximité de notre siège social, situé à Rueil-Malmaison ; l'accueil très chaleureux qui nous a été réservé et le fait que nous nous sommes sentis vraiment bienvenus dans ce territoire de Normandie ; la présence d'un bassin d'emploi correspondant à nos besoins de recrutement ; et enfin l'opportunité de reprendre un site industriel détenu par Schneider Electric.

Le choix de ce dernier de fermer son site en biseau, sur une période de trois ans, correspondait parfaitement à notre besoin de nous implanter progressivement, et nous avons intégré une vingtaine d'anciens salariés dont les profils et compétences correspondaient à notre activité. De plus, comme Schneider souhaitait à tout prix éviter de faire la une des journaux avec l'annonce de la fermeture de son site, nous avons bénéficié d'excellentes conditions financières. Enfin, le site en question étant beaucoup trop vaste pour Lucibel, avec notamment une partie de bureaux surdimensionnée. Nous l'avons mutualisé en sous-louant une partie des locaux à la Croix Rouge, qui gère un entrepôt de recyclage de vêtements et d'objets sur 1 500 mètres carrés, et plus récemment un espace de 4 500 mètres carrés à la communauté de communes de Caux-Austreberthe.

Des effets bénéfiques majeurs

La relocalisation a eu lieu en 2014 et elle a été précédée par un intense travail de préparation. Nous avons revu en profondeur nos processus de fabrication, et même repensé complètement notre gamme de produits, afin de pouvoir consacrer moins de temps/homme à la production et de rendre celle-ci rentable en dépit du coût de la main-d'œuvre française, qui est sept ou huit fois supérieur à celui de la main-d'œuvre chinoise. Ce travail nous a permis de contenir à moins de 20 % la hausse du coût de revient complet des produits *made in Barentin* par rapport aux produits que nous fabriquions en Chine.

Le fait de nous implanter en France nous a également permis d'accélérer dans le domaine de l'innovation. Lorsque nous étions à Shenzhen, une partie de l'équipe de R&D était basée en France, près de Grenoble, tandis que l'autre était colocalisée avec l'usine chinoise. Cette séparation était source de dysfonctionnements, d'inertie et de perte d'efficacité. Réunir l'ensemble de l'équipe R&D à Barentin nous a permis de redynamiser l'innovation. Lucibel a ainsi été la première société au monde, en septembre 2016, à mettre sur le marché une solution LiFi, permettant d'accéder à Internet via la lumière. Nous sommes également allés bien au-delà du simple éclairage LED, qui était notre métier historique. En particulier, dès 2013, nous avons pris des paris audacieux sur l'utilisation de la lumière LED dans le domaine cosmétique et, en 2022, nous avons signé un accord de partenariat avec Dior pour la commercialisation de notre technologie dans trente pays.

Comme on le voit, notre relocalisation en France n'a pas seulement entraîné des effets collatéraux positifs. Il s'agit vraiment d'une transformation profonde extrêmement bénéfique, que nous n'imaginions pas au départ.

Le bon moment pour relocaliser

La crise sanitaire a été un révélateur de la dépendance économique dans laquelle se trouve notre pays pour un certain nombre de biens et de services, ce qui a entraîné une évolution dans les mentalités. Avant la crise, nos clients nous disaient : « *C'est très bien de produire en France mais nous n'achèterons vos produits que si vous les vendez au même prix que les Chinois. À partir de 3 % de différence, nous nous fournirons en Chine* ». Depuis deux ans, nous constatons que certains de nos clients donnent la priorité au *made in France* et sont prêts à payer nos produits 5 % ou 10 % plus cher, voire davantage.

C'est pourquoi j'encourage les industriels à se relocaliser en France : c'est le bon moment pour le faire. Bien sûr, ce type d'opération est forcément complexe, mais la relocalisation me semble possible dans un bien plus grand nombre de cas que ce que l'on imagine.

Je suis convaincu également que c'est notre responsabilité collective que de promouvoir la réindustrialisation de nos territoires à travers, notamment, la relocalisation. La désindustrialisation a entraîné une forte hausse du taux de chômage dans les territoires ruraux, ce qui a aggravé la fracture sociale et accentué le mécontentement et le mal-être de nos concitoyens. Lancer une politique active de réindustrialisation permettrait d'apporter de l'apaisement à notre pays, qui en a bien besoin.

Le tangible et l'intangible

Lorsqu'un chef d'entreprise choisit un site pour la relocalisation de son entreprise, il commence par prendre en considération des éléments tangibles, tels que la localisation géographique, la facilité de desserte depuis les grandes villes européennes, la disponibilité du foncier, la disponibilité du bâti, ou encore les possibilités d'emplois dans le tertiaire pour que les conjoints de ses salariés puissent trouver du travail.

Certains éléments intangibles prennent cependant de plus en plus d'importance, tels que l'image du territoire, sa capacité d'innovation, la qualité de l'accueil, l'impression que le territoire aime les entrepreneurs et souhaite les aider. En discutant avec les différents acteurs du territoire, le porteur de projet perçoit très vite s'il existe une vision d'avenir commune et une bonne entente entre eux, ou si chacun tire de son côté. Lorsque nous avons effectué notre tour de France pour la relocalisation de Lucibel, nous avons écarté des territoires dans lesquels le maire, le président du conseil général et le président du conseil régional étaient en permanence en désaccord, car nous craignons de ne jamais réussir à mener notre projet à terme.

La menace des nouvelles routes de la soie

Pour terminer, je voudrais partager avec vous un sujet de préoccupation concernant l'impact des routes de la soie sur l'industrie européenne, et en particulier sur les PMI européennes. Un grand nombre de ces dernières se sont positionnées sur la personnalisation des produits, le travail sur mesure et la réalisation de petites séries, activités qui ne sont guère envisageables lorsque la fabrication se fait à 10 000 kilomètres des clients. En effet, comme je l'ai expérimenté moi-même, le fait de devoir expédier les produits par avion pour être réactif auprès de ses clients détruit une grande partie de la marge.

L'éloignement géographique des PMI européennes par rapport aux industries chinoises représente ainsi un atout concurrentiel majeur pour elles, mais une partie de cet avantage disparaîtra lorsque les industriels chinois pourront livrer leurs produits en trois, quatre ou cinq jours de camion. C'est pourquoi je déplore l'aveuglement de l'Europe, qui promeut depuis des années les routes de la soie, alors que cette perspective est extrêmement inquiétante pour les industriels européens.

2

À Rouen, le choix de maintenir et de développer l'industrie

Nicolas Mayer-Rossignol

Je suis ingénieur du corps des Mines et j'ai commencé ma carrière dans les institutions européennes, où je m'occupais de questions liées au secteur pharmaceutique. Puis j'ai travaillé en Allemagne et en Californie, toujours dans le même domaine, avant de m'engager en politique et de devenir le président de la région Haute-Normandie. En 2015, j'ai été battu par Hervé Morin et je suis retourné dans l'industrie, chez Nutriset, une PME fabriquant des produits permettant de lutter contre la malnutrition infantile dans les pays du sud, devenue la référence mondiale pour des organismes comme l'Unicef ou Action contre la faim.

Un vieux territoire industriel

Je suis désormais maire de Rouen et président de la métropole Rouen Normandie, qui est un vieux territoire industriel. La vallée de la Seine a fortement contribué à la reconstruction de la France après la Seconde Guerre mondiale, en concentrant de nombreux acteurs industriels tels que Renault à Sandouville et à Cléon, la raffinerie Pétroplus qui a fermé à Petit-Couronne et d'autres encore en activité à Gonfreville, des entreprises de l'aéronautique comme Thalès, sans oublier l'agroalimentaire avec Ferrero.

Rouen est par ailleurs un grand port maritime et fluvial qui a fusionné en 2021 avec les ports de Paris et du Havre sous le nom de Haropa. Auparavant, un bateau qui arrivait dans l'estuaire de la Seine avait le choix entre le port du Havre, avec une administration et une fiscalité particulières, ou celui de Honfleur rattaché au port de Rouen, avec des règles différentes. Aujourd'hui, tout est harmonisé au sein d'un seul et même port.

L'industrie et le phénomène NIMBY

Quitte à être un peu provocateur, je voudrais commencer par souligner que tout le monde, dans notre pays, n'est pas favorable à la réindustrialisation, ou en tout cas à la réindustrialisation de son propre territoire. Lorsque j'organise une réunion publique dans un des quartiers de Rouen, les gens sont d'accord pour la création d'emplois industriels, mais pas près de chez eux.

Il faut dire que notre ville a été très marquée par l'incendie de l'usine Lubrizol, survenu le 26 septembre 2019. Cet accident industriel majeur qui a vu brûler près de 10 000 tonnes de produits chimiques s'est traduit par un nuage de fumée de 22 kilomètres sur 6 qui s'est déplacé jusqu'en Belgique. Certains Rouennais, surtout parmi les plus anciens, ont réagi avec résignation (« *Ce n'est pas la première fois et ce ne sera pas la dernière* »), tandis que d'autres se montraient beaucoup plus virulents, en particulier des Franciliens récemment installés à Rouen (« *Comment ça, il y a des usines à Rouen ? Non mais c'est dingue !* »). De toute évidence, au-delà des slogans sur la réindustrialisation, toutes les industries ne sont pas les bienvenues partout.

La nécessité de conjuguer écologie et économie

On observe une tendance de plus en plus forte en faveur de la conciliation de l'industrie avec l'écologie. Il y a quelques années, les documents stratégiques publiés par le port de Rouen ou

celui du Havre évoquaient « *Le développement du container* », ou « *Le développement du vrac liquide* ». Aujourd'hui, le titre du document stratégique de Haropa est « *Décarbonation* ».

Dans la vallée de la Seine, nous essayons de transformer nos faiblesses à cet égard en opportunités, comme dans le judo. L'ancien site de Pétroplus était extrêmement pollué, mais la société Valgo, qui s'y est installée, en a fait une vitrine des techniques de dépollution. Alors que nos industries étaient très carbonées, nous développons désormais l'énergie marine renouvelable, grâce à Siemens Gamesa, dont l'usine est installée sur les quais du Havre, et à l'unité de recherche sur l'intermittence et la modélisation des énergies marines renouvelables du technopôle Rouen Madrillet innovation, qui coopère avec elle.

Donner la priorité à la convergence des visions plutôt qu'à la gouvernance

En France, dès qu'un projet se dessine, on a tendance à se focaliser sur les questions de gouvernance. La priorité me semble être plutôt de s'entendre avec les autres acteurs du territoire pour élaborer une vision stratégique commune et la décliner rapidement en décisions opérationnelles et concrètes.

En 2009, Nicolas Sarkozy s'est rendu au Havre et a cité la formule de Napoléon, « *Paris, Rouen, Le Havre, une seule et même ville dont la Seine est la grande rue* » pour annoncer son intention de faire du Grand Paris « *une véritable métropole maritime* ». L'architecte du Grand Paris, Antoine Grumbach, a développé un projet, intitulé Seine Métropole, visant à mieux connecter la capitale à la mer. D'autres acteurs se sont mobilisés, comme l'École nationale supérieure du paysage de Versailles, qui a travaillé sur la vallée de la Seine. Tout cela a abouti au contrat de plan État-Région 2015-2020, doté d'un budget d'un milliard d'euros. Le processus a été quelque peu freiné par des problèmes de gouvernance mais il a été relancé notamment à l'initiative des collectivités. En février 2021, j'ai invité à Rouen Anne Hidalgo, maire de Paris, et Édouard Philippe, maire du Havre, pour définir une vision commune, puis nous avons été rejoints par Patrick Ollier, président de la métropole du Grand Paris. Nous ne nous appuyons sur aucune nouvelle administration : nous avons simplement demandé à nos équipes de travailler ensemble sur des projets concrets.

Par exemple, sachant que sur 100 marchandises transportées entre Paris, Rouen et Le Havre, 85 passent par la route, 10 par le fleuve et 5 par le train, ce qui représente une performance très médiocre par rapport à celle de Hambourg ou de Rotterdam, nous avons lancé un appel à manifestation d'intérêt pour la logistique du dernier kilomètre. L'objectif est d'identifier des sites permettant de décharger des barges puis de transporter les marchandises par vélos cargos électriques jusqu'à leur destination finale. Nous avons également fondé une société d'économie mixte commune, dotée d'un budget de 10 millions d'euros, pour investir en capitaux ou en quasi-fonds propres dans des projets de production d'énergie renouvelable (photovoltaïque, méthanisation, hydrogène...).

Donner leur place à la poésie et à la culture

À mon sens, l'appropriation de projets tels que la réindustrialisation de la France, la décarbonation de l'économie ou l'altercroissance d'une économie en phase avec les enjeux écologiques ne peut se faire sans donner toute leur place à la poésie et à la culture.

L'arrivée de Valgo sur le site de Pétroplus a ainsi amené certains Rouennais à s'intéresser au site de la raffinerie, à apprendre que les ouvriers qui travaillaient sur ce site l'appelaient « ma mémé », preuve qu'il existait un lien affectif avec leur travail, ou encore à découvrir que cette

entreprise avait apporté des ressources considérables à Petit-Couronne pour créer des écoles ou des crèches. En parlant de culture, je pense aussi à la culture scientifique et au fait, par exemple, de comprendre que le site de Lubrizol produisait des huiles que nous utilisons dans nos voitures mais aussi dans les appareils médicaux des hôpitaux.

Cette dimension d'appropriation poétique et culturelle de notre environnement me paraît fondamentale et, au risque de paraître un peu trop littéraire ou lyrique, je regrette qu'elle n'apparaisse que trop rarement dans les débats sur l'écologie, sur l'économie, ou encore sur l'aménagement du territoire.

1

Faire coopérer les acteurs locaux

Un intervenant

Comment avez-vous réussi à créer une vision commune entre les acteurs de votre territoire et à les faire coopérer ?

Nicolas Mayer-Rossignol

Pour faire coopérer les acteurs locaux entre eux, il faut, d'abord, faire preuve de sincérité et d'honnêteté. La réalité du territoire de la Vallée de Seine, c'est que nous partons d'une situation très dure, avec des sols pollués, d'anciens salariés victimes de cancers, une raffinerie qui a fermé en raison de problèmes de compétitivité, l'incendie de Lubrizol qui a créé une pression pour renoncer à l'industrie à Rouen, le choc entre fin du monde et fin du mois. Il faut avoir le courage de dire cette réalité, et il faut aussi annoncer où l'on veut aller. Enfin, il faut trouver le moment opportun pour en discuter.

Il se trouve que l'incendie de Lubrizol a eu lieu en septembre, quelques mois avant les élections municipales de mars. La question de savoir comment concilier économie et écologie a ainsi traversé et structuré toute la campagne électorale, ce qui nous a permis d'aborder frontalement des sujets qu'on préfère souvent éviter. Quel modèle voulions-nous désormais pour notre territoire ? Nous aurions pu donner la priorité au tourisme, en mettant encore plus en valeur la cathédrale de Rouen, l'impressionnisme, Giverny, la gastronomie, la Vallée de la Seine et ses belles forêts. Nous aurions aussi pu choisir le *statu quo*, c'est-à-dire ne rien toucher et nous battre pour que rien ne change. Nous avons préféré un modèle d'altercroissance prenant en compte à la fois les enjeux économiques et écologiques.

Pour fédérer les acteurs et les inciter à travailler ensemble, nous avons privilégié la souplesse, la simplicité, l'informel. Dès que l'on crée des structures institutionnelles, les gens commencent à se prendre pour des "huiles". Je préfère miser sur les instances formelles qui existent déjà et sur la bonne volonté des uns et des autres, et organiser des moments au cours desquels les différents acteurs peuvent se rencontrer sans être classés en fonction de leur pedigree, de leur grade, de leurs frontières administratives ou de leurs étiquettes partisans. Trop souvent, en effet, les outils institutionnels de gouvernance sont organisés par catégories d'acteurs : les maires rencontrent d'autres maires, les entrepreneurs rencontrent d'autres entrepreneurs, etc.

Concrètement, en 2018, nous avons créé la COP21 Rouen Normandie, qui n'a pas le même lustre que celle de Paris, mais qui a néanmoins permis de rassembler des chercheurs, des industriels, des acteurs locaux, l'ADEME (Agence de la transition écologique), le WWF en tant que témoin (exigeant). À l'issue de cet événement, les communes participantes ont pris des engagements en faveur de la transition écologique, comme le fait d'adopter les ampoules à

LED dans les équipements municipaux, l'extinction de l'éclairage public une partie de la nuit qui concerne désormais près de 60 communes sur 71. 15 d'entre elles ont obtenu le label Climat-Air-Energie de l'ADEME, ce qui fait de la Métropole le territoire français le plus engagé sur cette labellisation.

Chaque année au mois de septembre, lors de l'anniversaire de l'incendie Lubrizol, nous organisons un Forum de la résilience, en partenariat avec le journal *Le Monde*, et nous faisons le point sur nos avancées en matière de décarbonation et sur de nouveaux objectifs.

Dans le domaine du soft power et de la culture, les collectivités de la vallée de Seine normande ont souhaité s'unir autour de Rouen pour candidater au label Capitale européenne de la culture pour 2028. Ce label est accordé à des villes résilientes, qui savent s'appuyer sur leurs faiblesses et sur les crises qu'elles ont traversées pour se fixer des objectifs ambitieux de transformation du territoire sur le long terme, en utilisant la culture comme un levier puissant. Au cœur de ce projet, nous avons placé la Seine et la réconciliation entre la science, l'industrie, la nature et l'humain. La présidence de l'association qui porte le projet a été confiée à Marie Dupuis-Courtes, gérante d'une entreprise qui réalise notamment des travaux de couverture sur des bâtiments des Monuments historiques et qui a été labellisée Entreprise du patrimoine vivant.

Nous avons également créé l'Entente de l'Axe Seine, qui réunit les communes et intercommunalités de Paris, Rouen, Le Havre, Giverny, Vernon, Port-Jérôme-sur-Seine, Mantes, pour discuter de l'aménagement du territoire entre grands centres urbains et territoires ruraux, avec tous les enjeux que cela implique : emploi, mobilité, objectif zéro artificialisation nette, etc.

2 La participation citoyenne

Un intervenant

De quelle façon les simples particuliers ont-ils été associés aux dispositifs de concertation sur la réindustrialisation ?

Nicolas Mayer-Rossignol

Comme je l'ai indiqué, les campagnes municipales puis métropolitaine nous ont vraiment permis de débattre de ces questions avec les citoyens.

Depuis, nous avons également recouru à des conventions citoyennes, à l'instar de Grenoble, qui a été pionnière dans ce domaine. Ces outils de démocratie participative reposant sur le tirage au sort permettent de mieux comprendre les attentes citoyennes en matière, par exemple, de réindustrialisation ou d'aménagement du territoire, et celles-ci s'expriment de manière plus responsable qu'on pourrait l'imaginer *a priori*.

Nous organisons aussi des marches urbaines ou territoriales pour aller voir sur le terrain, avec les citoyens, de quelle façon va être aménagée une zone industrielle, par exemple, en fonction de l'arrivée de nouvelles usines.

Nous nous appuyons, par ailleurs, sur le CESER (Conseil économique, social et environnemental régional). Souvent, ce type d'instance locale institutionnalisée est un peu sclérosé et ne fonctionne pas très bien mais, en l'occurrence, le CESER de Normandie produit des rapports extrêmement

intéressants. Il s'agit cependant d'un lieu d'expression des corps intermédiaires plutôt que des simples citoyens.

Au niveau métropolitain, nous avons créé une instance de même type, appelée le Conseil de développement durable, qui est un lieu de débat entre représentants des industriels et associations de citoyens très impliquées dans les questions environnementales.

Dans tous ces dispositifs de concertation, il faut se montrer extrêmement honnête et ne jamais annoncer, comme cela a été le cas pour la convention citoyenne sur le climat, que les propositions seront reprises « sans filtre ». Certaines ne sont pas réalisables, que ce soit pour des raisons techniques ou budgétaires : créer une nouvelle gare ne se fait pas d'un claquement de doigts. En revanche, il faut rendre des comptes sur les propositions qui ont été faites. À l'issue de la convention citoyenne que nous avons organisée, non seulement nous avons indiqué les propositions que nous reprenions, celles que nous ne pouvions pas reprendre, ou qui seraient reprises plus tard, mais nous avons transformé la convention citoyenne en assemblée citoyenne de suivi qui se réunit tous les six mois et peut nous demander des comptes sur nos engagements.

3 La réutilisation des friches industrielles

Un intervenant

J'agis pour le monde de l'immobilier et je constate que les friches industrielles sont souvent accaparées par les entreprises de logistique, souvent plus réactives et agiles que les entreprises industrielles. Combien de temps s'est-il écoulé entre la décision de relocaliser Lucibel en France et son emménagement effectif ?

Frédéric Granotier

Lucibel a effectué sa relocalisation en un délai record – seulement quinze mois – mais nous avons beaucoup travaillé en amont pour revoir en profondeur nos processus de fabrication. Nous avons, en revanche, sous-estimé le temps qui nous a été nécessaire pour reconstituer notre réseau de sous-traitants. Aujourd'hui, 85 % des composants achetés par Lucibel viennent d'un rayon de 100 kilomètres autour de l'usine.

Nicolas Mayer-Rossignol

La disponibilité du foncier est une condition essentielle pour la relocalisation. Longtemps, les communes se contentaient de racheter des terres agricoles à prix d'or pour en faire du foncier industriel. Le ZAN et la pression citoyenne nous imposent de nouvelles contraintes, qui sont salutaires mais font du foncier un enjeu non seulement stratégique mais critique.

Thierry Weil

Lors du lancement du programme Territoires d'industrie, la question du foncier ne figurait pas parmi les priorités. C'est vraiment à partir des initiatives locales qu'elle a émergé. Elle constitue désormais un levier d'intervention majeur pour la politique de réindustrialisation.

Un intervenant

Les sociétés d'économie mixte ne pourraient-elles pas intervenir dans l'aménagement foncier, aux côtés des collectivités locales, pour porter les projets industriels de territoire ?

Nicolas Mayer-Rossignol

En tant que président de métropole, je suis souvent confronté à un dilemme. Il existe des friches industrielles qui, en théorie, peuvent être recyclées, mais elles sont polluées, souvent anciennes, et il est difficile de savoir qui est responsable de leur dépollution. Chacun se renvoie la balle et paie des avocats pour expliquer que ce n'est pas lui. Une fois cet obstacle franchi, la dépollution elle-même prend un temps infini. Non seulement, en creusant, on trouve d'autres polluants que ceux qui avaient été recensés mais, quand une friche est très ancienne, des espèces animales, dont certaines sont protégées, ont pu s'implanter sur le site entre-temps et il faut compenser la destruction de leur habitat. Or, les investisseurs n'ont généralement pas le temps d'attendre que toutes ces opérations aient été menées à bien. La tentation peut alors être grande de modifier le PLU (plan local d'urbanisme) pour transformer des terres agricoles en terrains constructibles.

Face à ces difficultés, nous aurions besoin de davantage de moyens, bien au-delà de ceux que propose le fonds friches. Des outils mixtes privés/publics, de type sociétés d'aménagement, seraient certainement utiles pour endosser les risques que le marché n'est pas toujours prêt à prendre et pour permettre de gagner du temps.

4

L'écoconditionnalité des subventions

Un intervenant

Que pensez-vous des propositions actuelles sur l'écoconditionnalité des subventions publiques ? Les aides à l'implantation ou à l'innovation doivent-elles être assujetties à des critères d'impact environnemental ? Face à la concurrence chinoise ou américaine, faut-il soutenir toute implantation, quelle que soit son empreinte carbone ?

Frédéric Granotier

Je suis chef d'entreprise mais également citoyen et, en tant que tel, je suis toujours circonspect sur l'usage qui est fait de l'argent public. C'est pourquoi je suis moins favorable aux subventions qu'aux avances remboursables. Celles-ci permettent d'aider les entreprises dans la durée sans coûter trop cher au contribuable.

Par ailleurs, comme beaucoup de chefs d'entreprise, je souhaiterais que les dispositifs d'aide deviennent plus lisibles et accessibles, afin que les entreprises ne soient pas obligées de demander à l'un de leurs salariés de s'y consacrer à plein temps...

Nicolas Mayer-Rossignol

Compte tenu des attentes citoyennes, de l'intérêt général et des exigences d'efficience dans la gestion de l'argent public, que celui-ci vienne de l'État ou des collectivités, on ne peut qu'être favorable au principe de l'écoconditionnalité des aides. Cela dit, on peut comprendre que des territoires qui ont perdu beaucoup d'emplois, comme le Nord, la Lorraine ou la Normandie, et qui se battent pour en retrouver, s'efforcent de mobiliser tous les leviers possibles pour attirer les investisseurs. Par ailleurs, je rejoins Frédéric Granotier sur la complexité des démarches. Lorsqu'une aide est conditionnée à la création d'emploi, les contrôles sont relativement faciles. Mais si le critère devient l'émission de CO₂, à quelle méthodologie faudra-t-il recourir et quelle administration faudra-t-il mettre en place pour s'assurer de l'objectivité de l'évaluation ? Pour ces deux raisons, la mise en œuvre concrète de l'écoconditionnalité semble délicate.

5 La transformation des emplois relocalisés

Un intervenant

Le terme de relocalisation est-il approprié pour Lucibel qui, d'après ce que vous nous expliquez, a complètement transformé sa production et n'a pas rapatrié en France les mêmes emplois que ceux qu'elle avait créés en Chine ?

Frédéric Granotier

Nous avons effectivement profité de la relocalisation pour améliorer nos produits en termes de fonctionnalité, de niveau de gamme, de performance et de qualité. Le taux de SAV à deux ans est de 0,01 % à Barentin, alors qu'il atteignait 1 à 2 % à Shenzhen. La relocalisation a clairement engendré une spirale vertueuse.

Un intervenant

Non seulement ces emplois se sont transformés, mais vous avez réduit fortement leur nombre afin de diminuer les coûts de fabrication...

Frédéric Granotier

Nous employions 80 ouvriers sur nos lignes d'assemblage en Chine et nous n'en avons embauché que 50 dans notre usine de Barentin, mais nous sommes très fiers d'avoir créé ces 50 emplois en France et nous espérons bien en créer d'autres au fil du temps.

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

Julie Céleste Meunier - 01 56 81 04 26
julie-celestre.meunier@la-fabrique.fr

