

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 36^e séminaire



L'INDUSTRIE : HISTOIRES DE TERRITOIRES

AVEC

William AVIGNON, directeur général en charge du développement de Recyc Matelas

Salomé BERLIOUX, directrice générale de Rura

Bastien BEZZON, enseignant en sciences économiques et en sciences de gestion à l'université de Bordeaux

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

Sandrine DEVEYCX, chargée de projet à l'Agence d'urbanisme et de développement de la région Flandre-Dunkerque

Johanna GOBIT, directrice générale Agence Marne Développement

Jean-Baptiste GUEUSQUIN, directeur du programme Territoires d'industrie

Marion HENRIET, directrice générale de CVE Group

Élisabeth KLEIN, directrice de CFT Industrie

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

Pierre MEHAIGNERIE, ancien ministre de la Justice et ancien maire de Vitré

Pascal PICQ, paléoanthropologue au Collège de France

Grégory RICHA, co-auteur de l'ouvrage Industries circulaires – Esquisse d'une transformation

Camille SIMOES, chargée de projets à La Banque des Territoires

PRÉSENTÉ PAR

Emmanuel TAILLARDAT, journaliste

Le 15 mai 2025

EN BREF

L'observatoire des Territoires d'industrie poursuit ses recherches sur les facteurs susceptibles de faciliter la réindustrialisation de la France. Après une prise de recul anthropologique et historique sur les enjeux de l'industrialisation, une première table-ronde évoque des problématiques anciennes donnant lieu à de nouvelles transitions : la circularité, illustrée de façon formelle par les "toiles" élaborées par l'AGUR pour représenter les écosystèmes industriels, et de façon concrète par les témoignages de l'entreprise Recyc Matelas et de CVE Group, un producteur d'énergies renouvelables ; l'acceptabilité de l'industrie en général, et plus particulièrement des contraintes liées à la circularité. L'association Rura souligne ensuite l'importance de prendre en compte les obstacles rencontrés par les jeunes issus de la ruralité pour se former et s'orienter, et la nécessité de valoriser la diversité territoriale qu'ils incarnent. Une deuxième table-ronde présente quelques exemples d'écosystèmes industriels bien ancrés dans leur territoire, à travers le cas de CFT Industrie, l'histoire de la relance économique et industrielle du pays de Vitré, le témoignage de l'Agence Marne Développement, la création d'un IUT à Figeac, une ville de 10 000 habitants, et enfin le dynamisme de l'association d'industriels Meca-nic Vallée.

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 Fabrique de l'industrie.



INTRODUCTION

Isabelle Laudier

L'Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts a pour mission de soutenir des travaux d'études en lien avec les métiers et les priorités stratégiques de la Caisse des dépôts, à savoir les enjeux de souveraineté, de transition écologique, ainsi que de cohésion sociale et territoriale. Les travaux de l'Observatoire des territoires d'industrie, que nous accompagnons depuis sa création en 2020, aux côtés de la Banque des Territoires mais aussi de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, de la Fabrique de l'industrie, d'Intercommunalités de France et de Régions de France, s'inscrivent parfaitement dans ce programme. Ils permettent d'identifier les nouveaux modèles économiques de l'industrie, de comprendre quelles sont les bonnes échelles pour penser les écosystèmes industriels, ou encore d'analyser les freins et les leviers pour l'installation de nouvelles industries.

Vincent Charlet

Depuis six ans maintenant, la Fabrique de l'industrie se penche sur la question, simple en apparence, formulée dès le lancement de l'Observatoire des territoires d'industrie : pourquoi les entreprises industrielles prennent-elles racine plus facilement dans certains territoires que dans d'autres, y compris quand ces territoires sont voisins et semblent comparables ?

Nous nous sommes rapidement rendu compte qu'aucun modèle économétrique ne permettrait de répondre à cette question et nous nous sommes lancés dans un vaste programme d'études qualitatives de terrain pour analyser, exemple après exemple, ce qui fonctionnait ou non. Nous en avons tiré une série d'études de cas et d'enquêtes transversales sur des territoires dont la presse ne parle pas forcément tous les jours mais qui ont des choses à nous apprendre. Quelques problématiques clés ont émergé, comme l'accès au foncier, l'accès à l'énergie ou encore l'acceptabilité de l'industrie, qui reçoivent des réponses différentes d'un territoire à l'autre. L'ensemble constitue un corpus de connaissance inégalé sur cette question particulière du développement de l'industrie dans les territoires. C'est l'occasion de remercier Caroline Granier pour son travail de pilotage de l'Observatoire des territoires d'industrie depuis l'origine.

KEYNOTE 1

Par Pascal Picq

Un regard différent sur les écosystèmes industriels

La question des territoires d'industrie est aussi passionnante qu'ancienne. Il y a déjà 20 000 ans, des propulseurs en os fabriqués à Isturitz, au Pays Basque, circulaient jusqu'en Asie centrale. Inversement, des Vénus en ivoire sculptées en Sibérie ont été retrouvées en France. Plus récemment, au Néolithique, des objets en silex ont parcouru des milliers de kilomètres. Ces échanges n'ont fait que s'intensifier avec le développement de l'industrie.

Au temps des Lumières, la Société Lunaire

À l'époque des Lumières, trois grands pôles de réflexion se sont dessinés en Europe, l'un à Paris pour la politique et la philosophie, l'autre à Edinburg pour l'économie, et un troisième, largement oublié aujourd'hui, à Birmingham, consacré à l'industrie. Autour du poète, médecin et botaniste Erasmus Darwin, grand-père de Charles Darwin, s'est constituée, en 1765, la Société Lunaire qui doit son nom au fait que ses membres se réunissaient les soirs de pleine lune afin de rentrer plus facilement chez eux. Cette société comprenait, entre autres, James Watt (inventeur de la machine à vapeur) et son associé Matthew Boulton, le grand industriel de la céramique Josiah Wedgwood, le philosophe et économiste Adam Smith, et elle accueillait également Benjamin Franklin lors de ses voyages en Europe. En quinze ans, ce petit groupe a conçu la révolution industrielle qui allait assurer la puissance économique de l'Angleterre pendant cent cinquante ans.

Dès le départ, les membres de la Société Lunaire avaient identifié certaines problématiques qui nous préoccupent encore aujourd'hui, comme la transformation des paysages par l'industrie, ou encore la nécessité d'offrir aux jeunes femmes la même éducation en sciences et en techniques qu'aux jeunes hommes. Pourquoi, encore aujourd'hui, 74 % des femmes n'envisagent-elles pas de travailler dans l'industrie ? C'est typiquement une question relevant de l'anthropologie. La Société Lunaire a également milité contre l'esclavagisme et inventé les premières mutuelles.

En France, l'aménagement du territoire

La France a connu à son tour une grande phase d'industrialisation avec la volonté, à partir des années 1950, de répartir l'industrie dans les territoires afin d'équilibrer l'activité économique entre les différentes régions. Cette volonté s'est traduite par la création, en 1963, de la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale). Si, dans ce domaine, certaines initiatives venues de l'État central, comme la création de Sophia Antipolis, ont été des réussites, on observe malgré tout que ce sont généralement des territoires et de leurs écosystèmes que naissent les développements industriels les plus fructueux.

La désindustrialisation

J'ai vécu aux États-Unis dans les années 1980, à l'époque où certains ouvriers de Detroit ou de Chicago gagnaient davantage que des professeurs d'université. Dix ans plus tard, la situation avait complètement changé, sous l'effet des délocalisations et d'une désindustrialisation massive.

La France se situe aujourd'hui au quinzième rang en Europe en matière de part industrielle du PIB, mais aussi en termes de numérisation et d'automatisation de son industrie. Il ne s'agit pas d'un manque de compétences, mais d'un problème de culture. En 1995, bien avant l'émergence de l'intelligence artificielle et des robots que nous connaissons aujourd'hui, Jeremy Rifkin publiait *La Fin du travail*. Pourtant, dans l'histoire de l'humanité, on ne connaît pas d'innovation technologique généralisée ayant créé moins d'activité qu'elle n'en détruisait. Ce qui a été vrai à l'époque des chasseurs-collecteurs ou lors de la révolution industrielle le sera également avec la révolution du numérique.

Malheureusement, bien que les mathématiciens français figurent parmi les meilleurs du monde, nous sommes en retard dans le domaine de l'intelligence artificielle. Ce n'est pas un problème de compétences, mais un problème culturel. Dans notre pays, le débat se polarise entre ceux qui affirment que l'intelligence artificielle n'existe pas et ceux qui soutiennent qu'elle va bientôt nous remplacer. En réalité, l'IA existe mais elle ne va pas nous remplacer. C'est seulement un outil extraordinaire qui va modifier certaines de nos tâches.

La bipolarisation de la société

Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, dans leurs ouvrages *Le Deuxième âge de la machine* (2014) puis *Des machines, des plateformes et des foules* (2018), observent un découplage entre les quatre courbes qui ont fait la prospérité des Trente glorieuses, à savoir celles des revenus médians, du nombre d'emplois, du PIB et de la productivité. Si l'on part d'une valeur de référence 100 en 1980, ces quatre courbes atteignent respectivement 230, 250, 320 et 380. En d'autres termes, le développement de l'informatique et du numérique a des effets considérables sur la structure de l'emploi, des métiers et des compétences, qui aboutissent à une bipolarisation de la société.

Ce phénomène est bien décrit dans *La France sous nos yeux* de Jérôme Fourquet et Jean-Laurent Cassely (2021). Les classes moyennes, dont la part dans la population n'avait cessé de croître jusqu'aux années 1980, sont en train de disparaître. Quand j'étais jeune, avec un baccalauréat professionnel ou un BTS, on pouvait rejoindre la classe moyenne. Aujourd'hui, même avec un Bac+5, on n'est plus certain d'y parvenir.

Une arrogance anthropologique

Nous avons choisi d'externaliser les coûts sociaux aussi bien qu'environnementaux de notre industrie, et notre arrogance anthropologique nous a empêchés de prévoir les conséquences de cette décision. En 1991, à une époque où les Japonais avaient déjà mis en place, chez Toyota, le système Kaizen, la Première ministre les comparait à des « fourmis jaunes ». encore aujourd'hui, certains continuent à considérer la Chine comme « l'atelier du monde », alors que son industrie est largement plus numérisée que la nôtre. L'Occident a dominé le monde pendant quatre ou cinq siècles, et nous nous refusons à admettre la montée en puissance des autres territoires.

Les conséquences de la "stratégie r"

Le Covid a sonné la fin de la mondialisation heureuse et suscité une volonté de relocalisation des industries. Ce terme paraît cependant inapproprié, car il y a peu de chances que nous ramenions sur nos territoires les industries dont nous nous sommes débarrassés.

En analysant l'histoire de l'évolution des espèces, les écologues Robert MacArthur et Edward Osborne Wilson ont montré qu'il existait deux grandes stratégies adaptatives, r et K, par référence

à une équation dans laquelle r désigne le taux de croissance d'une population et K sa valeur limite dans les conditions données.

La stratégie r est de type quantitatif. Chez les rongeurs et leurs prédateurs, comme les chats ou les renards, les femelles mettent très tôt au monde de nombreux petits, qui naissent très immatures, avec un faible investissement parental et connaissent un taux de mortalité élevé. Une adaptation quantitative dans des environnements changeants. La stratégie K , qui est notamment celle des êtres humains et des grands singes, est de type qualitatif. Elle est basée sur une durée de vie très longue et une reproduction rare et tardive, avec seulement un ou deux petits à la fois. Elle repose sur l'adaptabilité des individus, l'apprentissage et l'éducation, des traditions culturelles et liées à des environnements relativement stables et compétitifs. On s'est débarrassé des stratégies r , pensant nous développer que sur des stratégies K . La pandémie a brutalement sanctionné ce choix. Un territoire et un écosystème ne peuvent fonctionner que sur une seule de ces stratégies.

On peut comparer la délocalisation de l'industrie à une stratégie r qui se traduit, aujourd'hui, par des coûts très élevés sur le plan environnemental et social, Nous n'allons pas réimporter cette industrie ou, plus exactement, nous allons peut-être la réimporter mais sous la forme d'usines extrêmement automatisées, au point que l'on parle d'*usines noires*, dans le sens où elles ne mobilisent aucun être humain et ne nécessitent donc pas d'être éclairées. En conséquence, nous ne retrouverons pas la classe ouvrière que nous avons connue. Comment redéfinir ces stratégies sur les territoires dans le contexte de l'automatisation et du numérique ?

L'enjeu du télétravail

L'avenir de nos territoires dépend donc, en partie, de l'essor du télétravail, qui peut concerner jusqu'à 60 % des tâches des cadres, mais beaucoup moins celles des ouvriers et des techniciens. Par conséquent, ce sont surtout les personnes diplômées, à l'aise avec le numérique et l'anglais, qui vont tirer parti de la qualité de vie offerte par les territoires. Encore faudra-t-il, pour cela, qu'elles disposent des infrastructures nécessaires, en matière de transports, d'éducation ou de loisirs. Cet aspect est particulièrement important pour la génération Z , qui accorde une grande attention à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Les écosystèmes industriels

Un écosystème ne se caractérise pas par le nombre de ses composantes, mais par le nombre de leurs interactions. Tout l'enjeu, pour les industries, est de multiplier les interactions avec leur territoire, soit en créant un écosystème, soit en s'inscrivant dans un écosystème déjà existant. À l'occasion d'un colloque en Alsace, j'ai assisté à la mise en place d'une interaction de ce type entre une menuiserie et une fonderie. L'une ne savait que faire des sciures produites par son activité, et l'autre d'une partie la fonte qu'elle fabriquait. Il en a résulté une superbe ligne de mobilier urbain.

Au sein d'un écosystème industriel, même la concurrence joue un rôle important. Comme le souligne Boris Cyrulnik, « *Il faut apprendre à vivre avec nos concurrents, car ce sont eux qui nous obligent à nous transformer.* »

Dans cet effort, nous avons une grande chance, en Europe, celle d'avoir échappé à la constitution de mégapoles comme on en trouve aux États-Unis ou en Asie. Nos territoires sont constitués de villes moyennes, à taille humaine, où ces écosystèmes peuvent se développer. À La Gacilly, en Bretagne, Yves Rocher a ainsi réussi à structurer le territoire aussi bien sur le plan industriel que, par exemple, culturel, avec le Festival international de photographie en plein air.

C'est pourquoi il me paraît très important, au-delà des analyses économétriques, d'aborder la question des territoires d'industrie à travers les sciences humaines et d'analyser les dimensions humaines, culturelles et qualitatives des territoires. C'est là que l'on trouvera des socles solides pour notre industrie.

TABLE RONDE 1

Avec William Avignon, Sandrine Deveycx, Marion Henriet, Grégory Richa

De problématiques anciennes à des transitions nouvelles : la circularité et l'acceptabilité de l'industrie

La circularité, où en est-on ?

Grégory Richa

Selon le Circularity Gap Report, le taux de circularité mondial, qui mesure la proportion de matériaux réutilisés, réparés ou recyclés parmi l'ensemble des ressources consommées à l'échelle mondiale, n'est que de 6,9 % en 2025, ce qui signifie que 93 % de ce que nous consommons est jeté. Ce taux augmente chaque année en valeur absolue mais baisse en valeur relative, car l'économie circulaire progresse moins vite que l'économie linéaire.

Historiquement, en France et en Europe, la circularité est née du recyclage et s'est développée grâce à l'une des réglementations les plus contraignantes dans le monde, fondée sur la notion de REP (responsabilité élargie du producteur). Son autre caractéristique historique est d'être associée à des dispositifs de réinsertion.

Le défi auquel est confrontée l'industrie du recyclage est celui de la rentabilité, en sachant qu'elle doit construire toute sa chaîne de valeur : la récupération des matières, des composants ou des produits ; la création d'ateliers généralement manufacturiers, faisant appel à des métiers en partie disparus ; et enfin la revente, qui se heurte au dumping de certains produits. Aujourd'hui, le principal concurrent d'une machine à laver reconditionnée, c'est la machine chinoise neuve, vendue à peu près au même prix.

La bonne nouvelle est que l'on trouve désormais de la circularité dans tous les domaines de l'industrie : mobilier fabriqué à partir de déchets, moteurs automobiles remanufacturés, tanneries végétales, etc. Certaines entreprises se sont orientées, dès leur création, vers l'économie circulaire, avec l'objectif de contribuer à sauver la planète. Ce sont généralement des PME ou des start-up, dont le défi est d'atteindre la bonne échelle. D'autres, créées au sein de l'économie linéaire, s'efforcent de pivoter vers des modèles circulaires, soit parce que la réglementation le leur impose, soit parce qu'elles ont de plus en plus de mal à trouver des matières premières vierges. C'est le cas de Saint-Gobain, confronté à l'épuisement de la ressource en sable. Le groupe SEB est également entré dans une démarche d'économie circulaire à travers le reconditionnement et le remanufacturing de ses produits. Son objectif est que cette activité, d'ici cinq ans, représente entre 2 et 3 % de son chiffre d'affaires.

Un dernier enjeu, pour développer l'économie circulaire, est celui de la qualité. Aujourd'hui, l'électroménager reconditionné, c'est-à-dire rénové et garanti, représente seulement 1 % du marché de l'électroménager. Pour passer à l'échelle, il faudra accroître la qualité industrielle et faire preuve, pour ces produits reconditionnés, de la même intransigeance que pour les produits neufs afin de les rendre vraiment fiables, ce qui améliorera la relation client.

Sandrine Deveycx

L'AGUR (Agence d'Urbanisme et de développement de la région Flandre-Dunkerque) est une association loi 1901 encadrée par le Code de l'urbanisme. L'une de ses missions est l'observation et l'évaluation des politiques publiques. Depuis une vingtaine d'années, l'AGUR a développé un outil appelé *toile*, inspiré de l'ouvrage de Joël de Rosnay *Le Macroscopie : vers une vision globale* (1975). C'est dans ce cadre que nous nous sommes intéressés à la notion d'économie symbiotique développée par l'environnementaliste Isabelle Delannoy, qui nous invite à sortir du modèle extractif classique pour privilégier la régénération des ressources, l'intégration des flux et la coopération entre systèmes vivants et techniques.

Pour concevoir nos toiles, nous nous inspirons du corps humain. Celui-ci est composé de plusieurs systèmes (nerveux, lymphatique, digestif, etc.) qui interagissent pour assurer le bon fonctionnement de l'organisme. De même, plusieurs systèmes interagissent pour assurer le fonctionnement d'un territoire.

La toute première toile que nous avons réalisée, en 2009, a été conçue dans un contexte de crise économique, à un moment où les services de l'État se préoccupaient des impacts en chaîne de la fermeture éventuelle du site ArcelorMittal à Dunkerque. Le président de la communauté urbaine de Dunkerque a sollicité notre agence pour analyser ces impacts et c'est alors que nous avons imaginé ce concept de toile.

Depuis, nous en avons réalisé une trentaine. L'une d'elles, consacrée à la transition énergétique, représente l'ensemble des flux d'énergie du territoire de l'Axe Flandre, qui correspond à notre périmètre d'intervention. On y trouve les différents types d'énergies produites et consommées par les acteurs du territoire, les ressources importées et celles qui sont exportées, et enfin les interconnexions avec les réseaux, en particulier européens.

Au-delà de la représentation des écosystèmes et de leurs interactions, les toiles ont une portée opérationnelle. Lorsqu'une nouvelle entreprise s'installe sur le territoire, par exemple, elle peut se servir de cet outil pour comprendre l'écosystème, identifier les flux, les besoins et opportunités et envisager des synergies.

Cet outil a ainsi été mobilisé dans le cadre du projet Epiflex, porté par EDF R&D et Mines ParisTech, qui consiste à récupérer et valoriser la chaleur fatale et les eaux usées industrielles. Nous avons également travaillé avec Ecopal, une association dédiée à l'écologie industrielle et territoriale, sur l'élaboration d'un schéma représentant l'ensemble des symbioses existant sur notre territoire, afin de montrer qui échange avec qui, dans une visée à la fois pédagogique et de planification.

Par ailleurs, dans le prolongement de nos travaux autour de la transition énergétique, nous travaillons en partenariat avec l'ADEME, GRDF et d'autres énergéticiens, sur la construction d'une toile de l'hydrogène et du CO₂, qui a la particularité d'être prospective. L'objectif est de cartographier les gisements locaux et les pistes de valorisation.

Sachant que l'on évalue à 20 000 le nombre de postes à pourvoir d'ici 2030, nous avons également élaboré une toile dédiée à l'insertion professionnelle des jeunes, en cherchant à identifier les freins à l'emploi qu'ils peuvent rencontrer et les acteurs sur lesquels ils peuvent s'appuyer. En parallèle, nous avons également publié une toile sur l'offre de formation initiale et continue sur le territoire. L'objectif est d'identifier les “trous dans la raquette” et de s'assurer, avec les

acteurs de la formation, que l'offre est en adéquation avec les besoins réels des entreprises, ou d'identifier les ajustements nécessaires.

Ces différentes toiles constituent, avant tout, des instruments de dialogue entre les différents acteurs de l'écosystème. En rendant visibles les projets, leurs impacts, leurs logiques circulaires, elles jouent aussi un rôle pédagogique et favorisent l'appropriation citoyenne de ces projets et leur acceptabilité.

Recyc Matelas

William Avignon

L'entreprise Recyc Matelas, fondée en 2010, récupère, démantèle et valorise 28 000 tonnes de matelas par an, ce qui représente un total de 9 millions de matelas depuis l'origine. Ses quatre sites de production, dont un en Belgique, recyclent plus de 3 500 matelas par jour. En France, nous traitons plus de 50 % du volume des matelas en fin de vie.

La mise en place d'une filière industrielle, indispensable pour abaisser les coûts, a été rendue possible par l'instauration, en 2012, de la REP, qui nous a permis de signer des contrats avec des éco-organismes comme Ecomaison. Désormais, les vendeurs de matelas paient une écocontribution qui permet d'organiser la collecte, le transport, le tri et le démantèlement des matelas.

Recyc Matelas reçoit une partie de l'écocontribution versée par les acheteurs de matelas, sa deuxième source de revenus venant de la revente des matières premières issues du recyclage. Nous recevons également des aides en tant qu'entreprise d'insertion, pour couvrir les frais liés à cette activité, ou pour développer certains projets particuliers.

Au total, l'activité de Recyc Matelas repose sur trois piliers : un pilier environnemental, avec l'objectif de réduire l'enfouissement des vieux matelas et l'extraction de matières premières ; un pilier social à travers l'insertion ; et enfin un pilier économique, visant à démontrer que notre activité peut être rentable. Ces trois piliers se renforcent mutuellement. Ainsi, mettre l'humain au centre de notre atelier nous permet de disposer d'une agilité et d'une efficacité qu'on ne trouverait pas avec des robots ou des usines noires.

CVE Group

Marion Henriet

CVE (Changeons notre vision de l'énergie) est un producteur indépendant d'énergies renouvelables (solaire, biogaz et hydrogène vert). Nous sommes présents en France, en Espagne, aux États-Unis, au Chili et en Afrique du Sud. Le groupe emploie 500 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros. Notre activité consiste à accompagner la décarbonation des activités et des usages des entreprises, des collectivités et du monde agricole, dans une logique de fourniture de services.

En fonction des pays, nos clients peuvent être des acteurs publics ou des entreprises privées. En Afrique du sud, par exemple, où le réseau électrique est instable et où les industriels ont besoin d'un approvisionnement énergétique sécurisé, nous avons signé un gros contrat avec Saint-Gobain pour développer des centrales solaires équipées de batteries.

En France, l'industrie s'est déjà largement décarbonée depuis les années 1990, mais elle est encore responsable de 20 % des émissions de gaz à effet de serre. Pour réduire cet impact, les entreprises industrielles peuvent chercher à diminuer leur consommation d'énergie via la

sobriété ou l'efficacité énergétique, mais aussi à décarboner leur énergie, qu'il s'agisse de gaz ou d'électricité. Nous leur proposons de l'électricité solaire photovoltaïque, du biogaz issu de la méthanisation ou de l'hydrogène vert produit par électrolyse. C'est ainsi qu'en 2021, nous avons signé avec SNCF Énergie un contrat PPA (*Power Purchase Agreement*) pour alimenter le réseau SNCF Voyageurs.

En matière de circularité, l'un des enjeux du photovoltaïque est le recyclage des matériaux critiques, notamment le cuivre et l'argent. En effet, selon l'AIE (Agence internationale de l'énergie), les besoins vont être multipliés par 2, voire par 3,5 pour le cuivre, d'ici 2050. Les centrales solaires ont une durée de vie de 30 ans et la plupart n'ont pas atteint cet âge mais nous devons nous donner, dès maintenant, les moyens de recycler localement les matériaux qui les composent. La start-up française Rosi Solar est d'ores et déjà capable de recycler toutes les matières premières précieuses contenues dans les panneaux solaires usagés. Il y a quelques années, l'Europe a fait le choix de délocaliser la production des modules solaires photovoltaïques et, aujourd'hui, la plupart d'entre eux sont produits en Chine, mais trois gigafactories sont en cours de développement en France.

L'acceptabilité des méthaniseurs

Marion Henriet

Les unités de méthanisation de CVE fonctionnent à partir de biodéchets (ménagers ou industriels) issus du territoire. Le méthaniseur, qui peut être comparé à un estomac artificiel, produit du biogaz dans lequel nous récupérons le bio-CH₄ (méthane) pour l'injecter dans le réseau de gaz ainsi que du bio-CO₂ que nous nous efforçons de capter et de valoriser. Ce processus génère un sous-produit, le digestat, qui peut être utilisé comme fertilisant agricole.

Ces projets peuvent générer des inquiétudes. La production d'énergie carbonée se fait, en général, loin de nos yeux, ce qui nous arrange. En l'occurrence, la production de méthane s'effectue sur le territoire. Certains riverains peuvent craindre qu'elle génère de mauvaises odeurs, voire, s'agissant de gaz, qu'elle présente un risque d'explosion.

C'est pourquoi nos projets de méthaniseurs font l'objet d'une concertation avec les riverains dès la phase de développement. Nous leur expliquons que la nouvelle unité servira à produire non seulement le gaz qu'ils utiliseront pour cuisiner, mais le gaz carbonique qui sera valorisé dans une usine du territoire et le digestat qui sera épandu sur un terrain agricole voisin.

Nous n'avons pas l'obligation d'organiser cette concertation mais, pour nous, c'est un facteur clé de succès. En effet, cette étape initiale nous permet à la fois de raccourcir le temps de développement et d'être plus compétitifs.

La question de l'acceptabilité est ainsi intégrée à toutes les étapes du projet. Par exemple, pour répondre aux inquiétudes sur les nuisances olfactives, nous prenons des mesures d'atténuation consistant à stocker tous les biodéchets à l'abri et à dépressuriser les locaux afin que les mauvaises odeurs restent à l'intérieur. Par ailleurs, nous publions sur la page Internet dédiée à chaque méthaniseur les résultats des "rondes olfactives" organisées pour contrôler le niveau de nuisance. Même une fois que l'usine fonctionne, nous organisons des visites du site ou encore des sentiers pédagogiques pour poursuivre ce travail sur l'acceptabilité.

William Avignon

Même lorsque les gens sont intéressés par un produit, ils ont du mal à accepter l'usine qui le fabriquera, en particulier lorsqu'il s'agit d'une ICPE (installation classée pour la protection de l'environnement). Pourtant, l'économie circulaire suppose une production locale. Par ailleurs, comme nous recrutons des personnes en démarche d'insertion, nous devons nous implanter à proximité des zones d'habitation, car ces personnes, souvent, ne disposent pas d'un véhicule. Sur l'un de nos sites, nous avons même loué une maison et organisé une colocation, car il est souvent difficile, pour ces personnes, d'obtenir un logement. La question de l'acceptabilité de nos usines est donc une vraie préoccupation pour nous.

L'acceptabilité se cultive par le dialogue

Sandrine Deveycx

L'activité industrielle de la région Flandre-Dunkerque est ancienne et prégnante, ce qui se traduit par une bonne acceptabilité de la part des habitants. Cela dit, celle-ci ne se décrète pas. Elle se cultive par le dialogue, l'organisation de réunions publiques et de débats, la communication, la pédagogie. C'est pourquoi nous portons actuellement un projet de Centre d'interprétation du territoire en transition et un projet d'agence mobile adossée sur une maquette numérique interactive qui circulera au plus près des citoyens, y compris dans les territoires ruraux, pour leur expliquer la métamorphose du territoire et recueillir leurs avis.

L'acceptabilité de la circularité

Grégory Richa

Outre le fait d'accepter d'avoir à nouveau une industrie en Europe, nous devons aussi prendre conscience que nous ne disposons plus de suffisamment de ressources pour continuer à nous équiper de SUV, de véhicules électriques ou de matelas extra-larges produits à partir de matériaux vierges et pour des durées de vie courtes. Nous devons admettre la nécessité d'investir dans l'économie circulaire (par exemple, dans des gigafactories de recyclage de cuivre) et, lorsque nous adoptons une directive ambitieuse comme la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), ne pas revenir en arrière quelques années plus tard. De même, lorsque les pouvoirs publics instaurent un "forfait réparation" sur les chaussures, par exemple, ce qui est une excellente idée, ils devraient raisonner de façon systémique et songer à former des cordonniers, car il n'y en a presque plus. À Lyon, par exemple, le temps d'attente pour faire réparer ses chaussures est de quatre à cinq mois...

Dans les entreprises également, il faut réussir à convaincre non seulement les dirigeants mais leurs conseils d'administration et leurs actionnaires que la circularité est un objectif stratégique de soutenabilité de l'activité de l'entreprise, et pas un "sujet planète". Une entreprise qui continue à vendre uniquement du neuf produit avec des ressources lointaines s'expose à de graves fluctuations. Or, la plupart des entreprises sont soumises à des enjeux de court terme et il est très difficile pour elles de se préoccuper également du long terme, d'où l'importance que les pouvoirs publics définissent une politique industrielle et réglementaire et s'y tiennent.

Concrètement, lorsqu'un pare-brise est équipé de fils de tungstène pour le rendre autochauffant, le calcin issu du verre brisé n'est plus suffisamment pur pour être recyclé, mais si le fabricant renonce à cette fonctionnalité, il risque de ne plus être compétitif, de perdre ce marché et de supprimer des emplois. Il faut donc également que le consommateur accepte de renoncer à certaines fonctions. Personnellement, par exemple, j'ai décidé de ne pas utiliser l'intelligence

artificielle dans mon travail (par exemple pour rédiger des comptes rendus de réunions), en raison de la surconsommation d'énergie qu'elle induit. En revanche, l'IA est très utile pour effectuer le tri des pneus à l'entrée d'une usine de rechapage ou pour détecter des cancers. Il faut faire preuve de discernement et ne pas généraliser une technologie sans se poser la question de son empreinte environnementale.

KEYNOTE 2

Par Salomé Berlioux

La jeunesse dans les territoires ruraux

Je suis née dans l'Allier et j'ai passé mon enfance dans un hameau situé à côté d'un village de 1 900 habitants. La ville la plus proche, Moulins-sur-Allier, se trouve à une heure de là. C'est le cas de très nombreux jeunes dans notre pays, puisqu'un tiers d'entre eux vivent dans des communes de moins de 2 000 habitants. Si on y ajoute ceux qui résident dans de petites villes comme Moulins, Verdun ou Charleville-Mézières, cela concerne 10 millions de nos concitoyens de moins de vingt ans et, plus généralement, 60 % des Français.

Des obstacles portant atteinte à l'égalité des opportunités

Ces jeunes issus de la ruralité font face, dans leur formation et dans leur carrière professionnelle, à une série d'obstacles portant atteinte à l'égalité des opportunités entre les citoyens – je préfère ce terme d'*opportunité* à celui de *chance*, car il me paraîtrait souhaitable que la chance, justement, ne joue pas un rôle primordial dans la formation, l'orientation, l'enseignement supérieur et l'emploi...

Parmi les obstacles auxquels se heurtent les jeunes ruraux vient, tout d'abord, le manque d'informations concernant les filières et les métiers qui pourraient s'offrir à eux, ainsi que l'autocensure (« *Je viens de la campagne, ce n'est pas pour moi* »), qui est très contagieuse et qui est souvent diffusée par l'entourage du jeune lui-même (famille, enseignants, amis...).

Un deuxième obstacle est la fragilité économique et sociale de ces jeunes, en sachant que 80 % de nos concitoyens les plus modestes vivent en dehors des grandes métropoles et de leurs banlieues.

Troisième obstacle, dans la mesure où 7 formations sur 10 sont situées dans les grandes métropoles, un jeune issu de la ruralité est obligé de "bouger" pour se former – à nouveau, je préfère le terme de *bouger* à celui de *partir*, synonyme de conflits de loyauté. Une enquête menée par l'association Rura, l'institut Terram et l'IFOP (Institut français d'opinion publique) a montré que les jeunes ruraux passent 2h37 par jour dans les transports, soit trois quarts d'heure de plus que les jeunes urbains, et y consacrent 528 euros par mois, contre 307 pour les jeunes urbains.

On peut citer également le manque de rôles-modèles ou encore la fracture digitale. Il s'agit véritablement d'une accumulation d'obstacles.

L'association Rura

La question de la ruralité est longtemps restée un angle mort des dispositifs d'égalité des chances. C'est ce qui m'a conduite, en 2016, à fonder l'association Chemins d'avenir, devenue Rura, dont la mission est de lutter contre les fractures territoriales en pariant sur les jeunes des zones rurales et des petites villes. Quand je suis allée frapper aux portes des ministères et des entreprises pour leur expliquer que, si la grande pauvreté se trouvait, le plus souvent, dans les grandes métropoles et leurs banlieues, il fallait aussi se préoccuper du cas des jeunes ruraux, dont la situation pouvait également devenir explosive, on a commencé par me rire au nez mais, avec le mouvement des

Gilets jaunes, les pouvoirs publics ont été contraints de s'intéresser de plus près aux territoires ruraux.

Lors du lancement de l'association, j'éprouvais beaucoup de difficultés à obtenir le moindre article ou la moindre tribune. Aujourd'hui, pas une semaine ne se passe sans qu'un média me sollicite pour que je lui raconte, si possible, de belles histoires du type « *Un jeune rural de milieu modeste, issu d'un foyer monoparental et ayant subi des violences, parvient à s'extraire de son milieu d'origine et à entrer à Sciences Po, puis à aller étudier à New York.* »

En réalité, l'immense masse des jeunes de ces territoires connaît des situations plus banales. Ils sont fils d'un horticulteur ou fille d'une préparatrice en pharmacie ; ils ont envie de partir de leur territoire mais peut-être aussi d'y rester ; certains souhaitent faire des études supérieures, d'autres non. L'un veut devenir ingénieur, l'autre souhaite reprendre la ferme de ses parents, un autre encore voudrait travailler dans l'animalerie du village voisin. Notre obsession est que, dans tous les cas, leur choix soit le moins déterminé d'avance possible et qu'ils aient la possibilité de se construire un avenir académique, professionnel et citoyen à la hauteur de leur potentiel.

Agir auprès des jeunes et transformer les mentalités

Depuis 2016, Rura a accompagné 15 000 collégiens, lycéens, étudiants et jeunes professionnels dans la construction de leurs parcours. Cet accompagnement est confié à des mentors qui peuvent interagir à distance avec les jeunes. En effet, par définition, nous cherchons à faire en sorte que ceux-ci soient accompagnés par d'autres personnes que celles qu'ils pourraient rencontrer en allant faire leurs courses au supermarché le week-end. Un jeune qui souhaite travailler chez Airbus, ou chez EDF, ou chez Michelin, par exemple, pourra être accompagné par un collaborateur de ces entreprises, soit sur des critères de vocation, soit sur des critères de goûts communs (pour le sport, pour les mangas, la littérature, la pêche à la ligne...). Cet engagement ne prend que deux heures par mois et il est très précieux pour les jeunes en question.

Cette action directe auprès des jeunes ne sera toutefois jamais à l'échelle des 10 millions de personnes concernées. C'est pourquoi nous cherchons aussi à provoquer un changement de société, à commencer par un changement de regard sur ces jeunes issus de la ruralité. Ce regard est trop souvent essentialisant ou misérabiliste. Il faut arrêter de croire que les jeunes ruraux sont tous des fils et filles d'agriculteurs destinés à reprendre l'exploitation de leurs parents. Il faut aussi cesser de leur répéter qu'ils devraient rester au sein de leur territoire afin de participer à sa revitalisation. Aux jeunes Lyonnais, Bordelais ou Parisiens, on ne demande pas cela. Lorsqu'un jeune rural ne réussit pas à réaliser son potentiel, c'est catastrophique pour lui-même, mais aussi pour le collectif, que ce soit sur le plan économique, social ou politique.

En 2019, Rura a été missionnée par le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et nous avons contribué à faire émerger des politiques publiques dédiées aux jeunes ruraux. Nous avons, par exemple, obtenu l'abaissement à 17 ans de l'âge légal pour passer le permis de conduire, ce qui a un impact très large pour les jeunes de la ruralité. Autre exemple, une expérience est actuellement menée sur des "territoires éducatifs ruraux", sur le modèle des "cités éducatives", avec pour objectif de développer l'ambition scolaire et la mobilité des jeunes des zones rurales et éloignées.

Je terminerai par une question qui nous tient vraiment à cœur, celle de la valorisation de la diversité territoriale. La plupart des entreprises ont progressé dans les domaines de l'égalité femmes-hommes ou de l'égalité au sens de la diversité ethnique, dont on sait maintenant à quel point elles peuvent être profitables non seulement en termes de marque employeur mais de performance. Ce travail n'a pas été fait en ce qui concerne la diversité territoriale. Lorsqu'une grande entreprise industrielle dont le siège se trouve à Paris ou à Lyon publie une offre d'emploi pour un poste de jeune diplômé cadre, se soucie-t-elle de savoir si cette offre sera accessible à un jeune rural, diplômé d'une école de commerce de second rang, qui n'a pas pu effectuer autant de stages qu'un jeune urbain et ne maîtrise pas aussi bien l'anglais (nous avons constaté un écart de 20 points, entre jeunes ruraux et urbains, dans le financement des cours particuliers d'anglais par les parents) ? Si ce dernier se sent autorisé à y postuler, compte tenu de la façon dont l'offre est formulée ? S'il est en mesure de se rendre à un entretien présentiel ? Trop souvent, les entreprises, volontairement ou non, privilégient les jeunes urbains.

À supposer qu'un recruteur ait décidé de ne pas se contenter des candidats ayant fréquenté les meilleures écoles de commerce, effectué le plus grand nombre de stages et maîtrisant parfaitement les langues vivantes, l'entretien d'embauche présente des difficultés particulières pour les jeunes issus de la ruralité. Souvent, cet entretien est pour eux la première ou la deuxième occasion de porter un costume, alors que leurs concurrents urbains le portent très bien, ayant vu leur père vêtu de cette façon tous les jours. Les jeunes urbains sont généralement aussi beaucoup plus à l'aise pour parler de leurs stages, de leurs expériences à l'étranger, de leurs engagements associatifs.

En admettant qu'un jeune issu de la ruralité parvienne à surmonter toutes ces barrières et soit recruté par l'entreprise, celle-ci fera-t-elle, en sa faveur, les mêmes efforts que pour encourager les femmes ou les jeunes issus de quartiers prioritaires à prendre des postes de responsabilité et à progresser dans l'entreprise ? Il arrive que des recruteurs soient conscients qu'embaucher un jeune issu de la ruralité peut être intéressant pour mieux comprendre les besoins du terrain mais, lorsqu'il s'agit de nommer un cadre, ils choisissent un jeune diplômé d'une grande école de commerce. On peut le comprendre, et moi-même, en tant que recruteuse, je cherche aussi à attirer les meilleurs, mais il est certain que tant que les entreprises ne se décideront pas à donner leur chance à ces jeunes, à les repérer et à les faire progresser, on ne parviendra pas à transformer les mentalités car il n'existera pas suffisamment de rôles-modèles et de dirigeants incarnant ce type de parcours et capables d'en parler.

L'une de nos obsessions est d'ailleurs de trouver des "Jamel Debbouze de la ruralité", c'est-à-dire des chefs d'entreprise, des footballeurs, des artistes, des chefs cuisiniers ayant grandi dans les territoires et capables de décrire les obstacles qu'ils ont rencontrés et comment ils les ont surmontés. Ce n'est pas très facile car, lorsqu'on est issu d'un territoire rural, on ne le revendique pas forcément, et personne ne vous pose la question de vos origines. Qui sait, par exemple, que Thomas Pesquet a passé sa jeunesse dans une commune de moins de 1 500 habitants ? Il n'en parle jamais, et personne n'évoque les défis à relever pour qu'un jeune rural connaisse ce type de réussite.

Je suis convaincue que l'entreprise industrielle a un rôle énorme à jouer pour transformer les imaginaires et les représentations dans ce domaine, ce qui est essentiel pour la construction de politiques publiques en faveur de la ruralité.

TABLE RONDE 2

Avec Bastien Bezzon, Johanna Gobit, Elisabeth Klein, Pierre Méhaignerie

Raconter l'industrie à travers ses héros

Une PME bien implantée dans son territoire

Élisabeth Klein

CFT Industrie est une entreprise d'une dizaine de personnes située à mi-chemin entre Chartres et Versailles et spécialisée dans le cintrage et l'assemblage de fils, tubes et tôles. Nous travaillons pour tous les secteurs industriels (mobilier de bureau, automobile, agriculture, santé, aéronautique...). Il y a quelques années, les opérations de soudure étaient encore réalisées à la main. Pour améliorer notre compétitivité, nous avons fait l'acquisition de robots collaboratifs, adaptés à la production de moyennes séries, ce qui nous a permis de rapatrier tout ce qui était sous-traité dans des pays low cost.

L'une des particularités de CFT est de fonctionner de façon très collective, en interne mais aussi au sein du petit groupe industriel dont elle fait partie, Metalians, qui regroupe quatre structures employant au total 120 salariés. Entre 2015 et 2016, tous les collaborateurs du Groupe ont contribué à la définition de la vision 2025. Au sein de CFT, je n'ai pas eu besoin de mettre en place une boîte à idées, car les idées fusent en permanence. Le secret, pour une entreprise comme la nôtre, est de s'ouvrir à ce qui se passe ailleurs et de le mettre en œuvre à notre niveau. Actuellement, par exemple, nous cherchons à développer l'utilisation de l'intelligence artificielle dans nos activités.

L'exposé de Salomé Berlioux m'a sensibilisée à des réalités que je ne connais guère. Lors de nos recrutements, en effet, nous n'accordons aucune importance à l'origine géographique des candidats, ni à leur parcours professionnel. Certains de nos collaborateurs n'ont aucune formation industrielle. Le responsable de notre chaîne de peinture, par exemple, s'occupait précédemment de chevaux au sein d'une écurie.

Une autre particularité de CFT est d'être implantée dans une zone Natura 2000, c'est-à-dire dans un secteur où l'environnement est très protégé. Nous aurions pu considérer cette situation comme un handicap mais nous en avons fait une opportunité et nous avons donné une place centrale, dans notre vision, à la protection de l'environnement.

Avec deux autres sociétés, nous avons également créé un mini comité économique sur notre territoire. Nous avons rapidement été rejoints par une dizaine d'autres sociétés et, aujourd'hui, pratiquement toutes les entreprises du territoire y participent. Cela nous a permis, par exemple, de négocier ensemble nos contrats électriques. Nous travaillons également au recyclage de nos déchets. CFT Industrie met sa broyeuse de cartons à la disposition des commerçants locaux et des services de la communauté d'agglomération. De même, l'une des entreprises du territoire s'est dotée d'un méthaniseur, et toutes les autres lui apportent leurs déchets verts.

Pierre Méhaignerie

Je suis convaincu que nos concitoyens attendent trop de l'État, et que le local peut se charger de ce que l'État ne peut plus faire. Les marmites commencent à bouillir par le fond, et non par le couvercle...

Après huit années de vie professionnelle en Tunisie, aux États-Unis et à Bordeaux, je me suis engagé en politique. En 1976, alors que je venais d'être élu conseiller général du canton de Vitré-Est, j'ai été choqué par un article d'Ouest-France publié à la suite d'un congrès de la CFDT. Cet article, soulignant le fort taux de chômage du territoire de Vitré, les faibles salaires des travailleurs et le vide culturel qui le caractérisaient, concluait : « *Le pays de Vitré est amené à disparaître.* » Quarante ans plus tard, ce territoire comprend 12 entreprises industrielles de plus de 500 salariés, et 40 % de ses actifs travaillent dans l'industrie. Nous connaissons le taux de chômage le plus faible de France (3,9 % en 2024, contre 7,4 % sur le plan national), et le nombre de bénéficiaires du RSA y est trois fois moindre.

Le premier levier qui nous a permis d'obtenir ces résultats, c'est la passion. Je suis né dans une commune rurale de 1 500 habitants et j'ai été le seul de ma classe à poursuivre des études. Ceux qui quittaient l'école à 14 ans n'avaient qu'un espoir : vivre au pays, trouver un emploi, améliorer leur pouvoir d'achat, être considérés et donner à leurs enfants le maximum de chances pour leur avenir. Tout au long de mon parcours, ma passion a été de permettre à ces rêves de se concrétiser.

Le deuxième pilier a été un article que j'avais lu aux États-Unis, « Les dix commandements pour un climat favorable à l'esprit d'entreprise ». J'ai réussi à mettre en application neuf de ces dix principes. Par exemple, pour pallier le fait que l'université n'est pas au rendez-vous de l'égalité des chances, nous avons créé plusieurs centres départementaux permettant aux jeunes ruraux d'accéder à l'enseignement supérieur, même quand leurs parents ne gagnent que 1 800 euros par mois.

Le troisième levier est le travail collectif. Comme le souligne Louis Gallois, les territoires réindustrialisés qui réussissent sont ceux où les différents acteurs (entreprises, associations, élus) travaillent en étroite collaboration.

Le quatrième est le fait d'anticiper l'installation d'entreprises en constituant des réserves foncières à faible coût, en simplifiant au maximum les procédures et en cherchant en permanence la compétitivité. À Vitré, nous avons construit 30 bâtiments industriels et tertiaires afin d'éviter aux entreprises d'attendre quatre ans pour s'installer, et nous avons instauré une fiscalité 25 % plus faible qu'ailleurs.

Un jour, un jeune qui n'avait pas d'argent et voulait créer une entreprise près de Rennes, mais n'avait pas trouvé de local, s'est présenté à Vitré. Le soir même, nous lui trouvions un local. Lorsque son entreprise a atteint l'effectif de 200 salariés, il l'a cédée à Thales, qui emploie aujourd'hui 1 000 personnes sur le territoire. De même, lorsque trois jeunes femmes qui venaient d'être licenciées de l'entreprise Nounours ont voulu créer leur propre entreprise plutôt que s'inscrire au chômage, nous leur avons fourni un local et offert un an d'exonération de loyer. En 2023, c'est cette entreprise, Doudou et compagnie, qui a fabriqué les mascottes des Jeux Olympiques. Troisième exemple : comme nous manquions d'emplois féminins, nous avons décidé de construire un centre d'appels avant même d'avoir un candidat. Cela a suscité beaucoup de critiques mais, aujourd'hui, l'entreprise Bell emploie 600 personnes sur notre territoire.

Comme le soulignait Edgar Faure, « *Il y a des politiques sans chances, mais il n'y a pas de politique sans risque.* » Nous avons également accordé une deuxième chance à des entreprises en difficulté, en rachetant leurs locaux afin de leur apporter une aisance temporaire.

Un cinquième pilier est la considération. Quand je travaillais en Tunisie, j'ai vécu la guerre des Six Jours auprès de lycéens qui espéraient de tout leur cœur la victoire de l'Égypte sur Israël. Leur sentiment d'humiliation a été à la hauteur de cet espoir et j'ai compris alors que l'humiliation, qu'elle soit individuelle ou collective, est vraiment la nitroglycérine de la politique. Par la suite, j'ai toujours donné une place centrale à la notion de considération.

J'ai rencontré quelques difficultés dans ce domaine avec l'Université. Un jour, je reçois un jeune maçon qui voulait devenir comptable. Je lui signale qu'il y a beaucoup de petites entreprises à reprendre dans le bâtiment, mais il me répond : « *Vous ne pouvez pas comprendre. Si je danse avec une fille, qu'elle me demande ce que je fais comme métier et qui lui réponds que je suis maçon, il y a deux chances sur trois pour qu'elle ne danse plus avec moi de la soirée.* » Quand je suis devenu Président du Conseil général, j'ai décidé, avec la Chambre des métiers, d'installer les centres de formation d'apprentis au milieu des écoles d'ingénieurs et d'appeler cet ensemble Faculté des Métiers. Le président de l'université de Rennes II m'a reproché de vouloir « *humilier l'université française* » ! Je lui ai répondu qu'un ouvrier avait tout autant besoin de considération qu'un professeur d'université. Aujourd'hui, il existe 16 facultés des métiers et lorsqu'un jeune va danser, il peut dire à sa cavalière qu'il fait ses études à la Faculté des métiers, ce qui change tout !

J'ai également été confronté aux critiques d'habitants qui se plaignaient du grand nombre de travailleurs africains employés dans l'industrie et, notamment, dans l'agroalimentaire, qui manque de main-d'œuvre. Nous avons décidé d'organiser, chaque année, la Fête de Toutes les Couleurs où toutes les nationalités et leurs cultures sont mises à l'honneur. Quand les gens se connaissent mieux, ils éprouvent davantage de considération les uns pour les autres.

Soyons optimistes, l'action locale peut corriger les faiblesses de l'État.

L'Agence Marne Développement

Johanna Gobit

L'Agence Marne Développement a été créée en 2020 par la région Grand Est, qui a souhaité mailler l'ensemble de son territoire avec ce type d'agences. La plus ancienne, celle d'Alsace, a 75 ans d'existence, et la plus récente, celle des Vosges, a été mise en place il y a un an et demi.

La particularité de l'Agence Marne Développement est de rassembler tous les acteurs publics du développement économique : la région, mais également la chambre de Commerce, la chambre des Métiers, le département de la Marne ainsi que les 14 intercommunalités. Depuis l'an dernier, nous avons également ouvert notre gouvernance aux entreprises.

L'équipe d'animation comprend huit personnes, dont trois personnes chargées d'accompagner les entreprises industrielles et les 150 entreprises stratégiques que nous avons identifiées sur le territoire, un chef de projet chargé des missions de synergie industrielle et de filière, un autre chargé des missions concernant les solutions foncières et immobilières.

Dès le début, nous avons constaté que les entreprises du territoire se connaissaient mal ou pas du tout, en sorte que certains marchés leur échappaient. Une étude confiée au cabinet Utopie a montré que sur les 28 milliards d'euros dépensés par les ménages, les collectivités et les entreprises dans le département, 17 quittaient le territoire. Même au sein de la filière connexe

au champagne (fabricants de bouteilles, de bouchons, imprimeurs d'étiquettes, etc.), l'une des plus complètes et territorialisées de la Marne, les fuites économiques représentent 800 millions d'euros chaque année, soit par méconnaissance de l'offre locale, soit parce que certains maillons font défaut, ou encore parce que, dans certains grands groupes, les décisions se prennent ailleurs.

En 2020, lors de la création de l'Agence, nous avons été contraints par le Covid d'organiser nos événements en distanciel. Nous avons alors constaté qu'un petit groupe d'industriels était très fidèle aux rendez-vous et nous nous sommes appuyés sur eux pour créer le réseau des industriels marnais, démarche plus efficace que lorsque l'on cherche à créer un réseau à partir de rien. Aujourd'hui, le réseau Marne Industrie, créé en 2021, compte 110 adhérents et se réunit trois ou quatre fois par an pour des journées de travail. Ces journées se déroulent toujours de la même façon. L'un des industriels ouvre ses portes pour partager son expérience, en gardant la main sur la sélection des participants car nous sommes très attentifs à la question de la concurrence. L'après-midi est consacrée à une visite de l'entreprise par des groupes d'industriels qui partagent, en fin de journée, leur rapport d'étonnement. L'ambiance de ces journées est très bienveillante. Tout le monde en repart avec des idées inspirantes, aussi bien l'industriel qui accueille l'opération que ses visiteurs.

Pour gagner en efficacité et en rapidité dans la mise en relation entre les industriels, nous nous sommes également inspirés du club d'écologie industrielle de l'Aube, un département voisin. Nous avons signé un partenariat avec ce club et, depuis trois ans, nous organisons des ateliers synergie, qui réunissent une trentaine d'industriels chaque fois. Au cours de la matinée, ils recensent les ressources qu'ils sont prêts à partager et celles qu'ils recherchent. Au cours de la dernière opération de ce type, nous avons identifié 300 ressources disponibles, qu'il s'agisse de matières, de compétences, de laboratoires d'analyses ou encore d'équipements et, au total, nous avons repéré 400 synergies potentielles. Quinze jours plus tard, après avoir identifié celles qui sont porteuses de valeur ajoutée, nous organisons des rendez-vous d'affaires : chaque industriel rencontre six ou sept confrères pour discuter en face-à-face des synergies que nous avons identifiées. Notre agence assure également le suivi de ces projets. Certains peuvent être menés à bien sans notre aide. D'autres ont besoin d'un coup de pouce de l'écosystème public.

Nous sommes en train d'élaborer une grille d'évaluation d'impact et nous commençons à constater de premiers résultats. Par exemple, la dernière session a permis à un industriel de recueillir 150 mètres cubes de palettes de bois hors d'usage afin d'alimenter une chaudière bois. Un autre a pu se procurer 3 tonnes de tôles issues d'un stock dormant. Un autre a racheté dix tonnes de palettes de bois à 3,50 € la palette au lieu de 10 €. D'autres synergies demanderont davantage de temps pour être mises en place. Par exemple, un industriel de l'agroalimentaire doit se défaire de 400 tonnes de déchets de pâtes alimentaires chaque année. Pour l'instant, elles sont transformées en nourriture animale, mais nous cherchons une solution pour qu'elles puissent être valorisées sur le territoire afin d'éviter leur transport sur de longues distances.

Nous avons aussi mis en place des "synergies d'expertise". Une vingtaine d'industriels se sont répartis en deux groupes qui s'auditent mutuellement tout au long de l'année sur des thèmes QSE (Qualité-Sécurité-Environnement), et nous les réunissons une fois par an pour faire le point. Nous travaillons sur un système comparable dans le domaine de la R&D.

Des études supérieures de qualité en milieu rural

Bastien Bezzon

La ville de Figeac compte 10 000 habitants, et 26 000 avec son aire urbaine. On y trouve non seulement des PME mais de grands groupes, comme Ratier Figeac, une entreprise d'aéronautique

qui fabrique les pâles des systèmes d'hélices pour les avions turbopropulseurs ou encore pour l'Airbus A400M. À proximité, à Villefranche-de-Rouergue, on trouve également LISI Aerospace, numéro trois mondial des fixations aéronautiques et, à Rocamadour, le CEA Gramat, centre de référence de la Défense en vulnérabilité des systèmes et des infrastructures et efficacité des armements, qui emploie 200 ingénieurs.

En 1995, à l'initiative de Martin Malvy, ancien ministre du Budget et président du Conseil régional, un IUT (institut universitaire de technologie) en génie mécanique et productif a été créé à Figeac. L'objectif était d'offrir une solution locale d'études supérieures de qualité et correspondant aux besoins du territoire à des jeunes qui, dès le baccalauréat obtenu, n'avaient d'autre solution que de partir à Rodez ou à Toulouse. Figeac est devenue alors la plus petite ville de France accueillant un IUT. C'est l'implication très forte des entreprises et leur engagement à offrir des formations en alternance aux étudiants qui ont convaincu le rectorat du bien-fondé de ce projet.

Aujourd'hui, une réflexion porte sur l'implantation d'une école d'ingénieurs, car les besoins sont énormes et les entreprises du territoire ont beaucoup de mal à recruter à ce niveau de diplôme. Les jeunes issus du territoire partent généralement travailler à Toulouse, Limoges ou à Tarbes, et c'est seulement lorsqu'ils fondent une famille que, parfois, ils reviennent au pays pour y trouver un cadre de vie plus agréable. Malheureusement, les sites déconcentrés des universités, comme ceux de Figeac ou encore d'Agen, sont remis en question pour des raisons budgétaires, en dépit de leur très forte utilité sociale. Les acteurs locaux de l'enseignement se sont regroupés au sein d'un Campus des métiers et des qualifications afin de créer des filières locales d'enseignement mais aussi de mieux coordonner les actions d'orientation et de promotion des emplois industriels.

Mecanic Vallée

En novembre 2000, à Gramat, ville située au centre du département du Lot, quinze industriels décident de créer l'association Mecanic Vallée. Ils souhaitent en effet s'emparer de la politique des systèmes productifs locaux mise en place par la DATAR, estimant que c'est plutôt aux industriels eux-mêmes de prendre les décisions qui les concernent.

Leur première démarche a ressemblé à celle qui vient d'être évoquée à propos de la Marne : « *Quels produits et services pouvons-nous acheter sur place au lieu d'aller les chercher en dehors de notre territoire ?* » Des rencontres sont organisées chaque année entre les 220 donneurs d'ordres et industriels locaux, avec environ 1 200 rendez-vous préprogrammés, auxquels s'ajoutent les rencontres informelles. Cette journée permet de faire circuler les informations sur les marchés mais aussi de rompre le sentiment de solitude que ressentent les chefs d'entreprise lorsqu'ils doivent prendre des décisions et assumer des risques. Les industriels décrivent ces rencontres comme un moment social fort, où ils peuvent discuter à bâtons rompus avec leurs collègues pour leur demander une confirmation sur une opportunité ou un avis sur une intuition. Ces échanges peuvent se poursuivre tout au long de l'année, car certains chefs d'entreprise deviennent des amis. L'un d'eux nous a confiés : « *Vous n'imaginez pas le bien que cela fait d'être appelé à 18h par un confrère qui vous dit 'Alors, tout va bien aujourd'hui ? RAS, ou tu as besoin d'un conseil ?'. Et cela de façon désintéressée...* »

Le projet de transformer Mecanic Vallée en pôle de compétitivité n'a pas pu être mené à bien, en l'absence d'une structure de recherche locale, mais les entreprises nouent des partenariats avec d'autres pôles de compétitivité lorsqu'elles veulent monter des dossiers.

Pour faciliter le recrutement, en particulier auprès de personnes en reconversion, qui n'ont aucune culture de l'industrie, Mecanic Vallée a reproduit en 3D les ateliers de plusieurs entreprises

afin que les personnes se rendent mieux compte de ce à quoi ressemble l'usine, quels sont ses équipements, quel genre de décisions les salariés doivent prendre.

Actuellement, Mecanic Vallée travaille également sur l'écomobilité, le recyclage et l'économie circulaire, en partenariat avec des industriels et des acteurs de l'ESS.

C'est désormais un acteur qui compte dans l'écosystème, car il est le seul à représenter plus de 200 industriels de la métallurgie et de la mécanique sur quatre départements et, quand il entreprend une action, il la mène à bien de façon simple et efficace, entre autres grâce à sa culture de coopération entre les industriels.

Alors que Mecanic Vallée a d'abord été vu comme un centre d'exécution d'ordres venant de Toulouse, il est désormais considéré comme un centre d'apport de solutions aux donneurs d'ordres. Ratier, par exemple, a proposé un nouveau modèle d'hélice. Même un petit acteur automobile, qui n'a pas beaucoup de ressources en R&D, a réussi à innover en proposant à ses clients de participer à des groupes de travail : « Dans tel domaine, ce serait quoi, pour vous, le produit idéal ? ». L'entreprise reprend ensuite les idées pour les mettre en œuvre. Une autre entreprise, qui développe des véhicules spécifiques pour l'entretien des routes, a eu l'idée de proposer un mini-camion de pompiers capable d'accéder aux rues les plus tortueuses des petites villes, et une mini-déneigeuse adaptée aux routes étroites du Cantal.

1 Comment créer la confiance ?

Vincent Charlet

Il y a six ans, un consultant spécialisé dans le développement économique des territoires m'expliquait qu'il existe des « territoires de confiance » et des « territoires de défiance ». L'idée me paraissait intéressante mais, lorsque je lui ai demandé s'il avait des tableaux Excel pour l'illustrer, il m'a répondu qu'il ne s'agissait que d'une intuition liée à son expérience. Quelques mois plus tard, le programme Territoires d'industrie débutait et j'ai reçu deux appels téléphoniques qui commençaient de la même façon : « *Ce terme de Territoires d'industrie, on n'y comprend rien* », mais l'un de mes interlocuteurs poursuivait par « *Alors on est tous allés à la réunion pour comprendre ce qu'on allait pouvoir en faire* », et l'autre, par « *Alors je n'y suis pas allé et j'ai donné ordre à mes collaborateurs de ne pas y aller non plus.* » Selon vous, comment construit-on un « territoire de confiance » ?

Johanna Gobit

La confiance ne se décrète pas. Lorsque nous avons créé l'Agence, nous sommes allés à la rencontre de nos 18 financeurs. Certains attendaient vraiment quelque chose de cette nouvelle instance, quand d'autres nous ont demandé : « *Pourquoi étoffer encore le millefeuille ?* » Nous avons dû montrer dans quel esprit nous entendions travailler et faire nos preuves. Des règles se sont établies, parfois sous forme de conventions, parfois de façon tacite, et elles ont été adaptées au fil du temps et des évolutions. Quand la deuxième étape des Territoires d'industrie a été lancée, nous avons dû reconstruire cette confiance avec les chefs de projets des cinq territoires d'industrie de la Marne. Quand la volonté est là, on y parvient.

Pierre Méhaignerie

Dans le territoire de Vitré, nous avons deux grands atouts. Le premier est l'éthique du travail, liée à la tradition rurale. Le deuxième est la confiance et la bienveillance vis-à-vis de l'autre, héritées, pour une grande part, de la culture des mouvements de la JAC (Jeunes agriculteurs chrétiens) et de la JOC (Jeunes ouvriers chrétiens). Ces mouvements ont constitué de formidables lieux de rencontre et de confiance dans les années 1960, époque où les femmes n'avaient pas accès à l'enseignement supérieur.

Aujourd'hui, pour créer et transmettre cette confiance, nous avons la chance, sur ce territoire de 90 000 habitants, que 240 artisans et gens de métiers retraités acceptent de transmettre leur savoir-faire à des jeunes de 9 à 14 ans, le mercredi après-midi. Les jeunes rentrent chez eux avec un objet qu'ils ont créé de leurs mains et les retraités ont un sentiment d'utilité sociale, ce qui contribue aussi à un climat de confiance.

Enfin, fort de mon expérience en Tunisie, j'ai veillé, lorsque j'étais maire, à rencontrer chaque année, avec le curé de Vitré, la communauté musulmane. Nous discutons ensemble et cela nous donnait l'occasion de montrer de la considération à nos interlocuteurs. Cela me semble de nature à créer de la confiance et à éviter beaucoup de difficultés que certains territoires rencontrent aujourd'hui.

2 Industrie et distribution

Un intervenant

De grandes sociétés françaises de distribution sont présentes dans le monde entier. Ne pourrait-on pas imaginer de renforcer leurs liens avec les industriels français, afin de vendre davantage de produits made in France dans le monde ?

Élisabeth Klein

Nos relations avec les grands distributeurs sont délicates, car ils sont beaucoup plus puissants que nous et, par ailleurs, les produits que nous vendons ne sont pas forcément ceux que les consommateurs vont privilégier, car leur prix est souvent plus élevé que celui des produits fabriqués dans les pays *low cost*. C'est pourquoi nous préférons distribuer nos produits nous-mêmes.

CONCLUSION

Camille Simoes

Je souhaite remercier les organisateurs pour cet événement qui nous a permis de mener de riches échanges autour de l'industrie. La Banque des Territoires est essentiellement dédiée au financement des infrastructures, mais nous nous intéressons aussi à certains des thèmes qui ont été abordés aujourd'hui. Le développement du Territoire d'industrie Aurillac-Figeac-Rodez, par exemple, a été accompagné par le dispositif Rebond industriel, et le thème de la circularité fait écho à une étude que nous avons publiée l'an dernier sur les freins et leviers du passage à l'échelle des entreprises industrielles de l'ESS (économie sociale et solidaire).

Jean-Baptiste Gueusquin

Dans le cadre du programme Territoires d'industrie, nous avons acquis la conviction que le développement de l'industrie repose d'abord sur des écosystèmes dont tous les éléments (compétences, foncier, infrastructures, innovation...) se construisent à l'échelle locale. Le principe même de ce programme consiste à partir du terrain, des besoins des industriels et des élus, et de leur apporter des outils concrets pour répondre à ces besoins.

En 2018, nous recensons une trentaine de territoires particulièrement ambitieux et moteurs en matière de développement industriel, comme Vitré, Figeac, Dunkerque, Saint-Nazaire, Le Havre. Le but du programme était de répliquer ces modèles partout en France, en s'appuyant sur les écosystèmes locaux. À l'époque, tout le monde n'avait pas pleinement conscience de l'importance de cet effet local dans le développement industriel. Aujourd'hui, c'est une conception beaucoup plus largement partagée. Nous sommes passés de 30 territoires pilotes en 2018 à 120 territoires avant le Covid, 150 après le Covid et 183 territoires engagés dans le programme aujourd'hui. Partout en France, des élus ont fait de l'industrie un projet de territoire.

Les niveaux de dynamisme et de coopération sont variables d'une région à l'autre, mais près des deux tiers des territoires qui avaient souffert de désindustrialisation au cours des dernières décennies ont réussi à recréer de l'emploi industriel depuis 2019, ce qui démontre qu'il n'existe pas de fatalité. Ce mouvement a également touché des territoires qui n'étaient pas spontanément considérés comme industriels. Je pense, par exemple, au Pays Basque ou à Rochefort, où l'on trouve désormais des collectifs industriels extrêmement structurés, ou encore à la Baie de Somme, qui est en train de lancer des actions dans ce domaine.

L'observatoire des Territoires d'industrie permet d'illustrer la transformation qui s'est initiée par les 3 000 actions collectives recensées dans les 183 Territoires d'industrie, et d'inciter de nouveaux territoires à agir. Aujourd'hui, le contexte est un peu moins favorable que celui de 2018, dans la mesure où, selon le baromètre de l'attractivité, la France est dans une position un peu moins bonne que ces dernières années. Nous avons donc besoin d'aller encore plus loin en matière de développement industriel.

Caroline Granier

Comme l'a rappelé Pascal Picq, certains ont annoncé la fin du travail avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication dans les années 1980 et 1990. À la même époque, certains anticipaient également la fin de la géographie, comme Thomas L. Friedman, dans son ouvrage *The World Is Flat* (1986). Les débats de cet après-midi montrent qu'il n'en est rien et qu'il y a encore beaucoup à dire et à faire pour le développement de l'industrie dans les territoires. Merci à tous les contributeurs et à ceux qui ont œuvré à l'organisation de cet événement, ainsi qu'à la Caisse des Dépôts qui l'a accueilli dans ses locaux.

CONTACT



ACCUEIL

01 56 81 04 15
info@la-fabrique.fr



EVENEMENTS & PARTENARIATS

Gabriel Meunier - 01 56 81 04 23
gabriel.meunier@la-fabrique.fr



RELATIONS PRESSE

Julie Celeste Meunier - 01 56 81 04 23
julie-celeste.meunier@la-fabrique.fr



la-fabrique.fr



la-fabrique-de-l'industrie