

# Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser

**Caroline Granier**  
**Pierre Ellie**

Préface de Gabriel Colletis

**ÉDITION AUGMENTÉE**



1

Proposer un horizon commun et s'appuyer sur les réseaux d'acteurs

2

Les compétences : une ressource clé pour les territoires

3

Parier sur les effets d'agglomération

4

Tirer parti des ressources matérielles locales

5

Composer avec l'absence de financeurs locaux

6

Mettre l'innovation et la transition écologique au cœur des recompositions territoriales





*Factory Yard, ca. 1938.*  
Goeller, Charles Louis (1901-1955)

Localisation : États-Unis, Newark (NJ), Newark Museum  
© Collection of The Newark Museum,  
legs de l'artiste, 1955. Inv. : 55.104.

## Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser

Caroline Granier

Pierre Ellie



Les Notes *de La Fabrique*

# Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser

**Caroline Granier**  
**Pierre Ellie**

Préface de Gabriel Colletis

2<sup>e</sup> édition augmentée

Les Notes *de La Fabrique*

La collection des *Notes* de La Fabrique rassemble des contributions écrites aux principaux débats en cours : emploi et dialogue social, compétitivité, comparaisons internationales...

Rédigées par des observateurs et des experts, et parfois avec le concours d'organisations partenaires, les *Notes* s'appuient soit sur une analyse collective préalable (typiquement, un groupe de travail), soit sur une expérience individuelle incontestable. Les *Notes* sont soumises au contrôle des membres du Conseil d'orientation de La Fabrique.

Caroline Granier, Pierre Ellie, *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*, Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines, 2026.

ISBN: 978-2-38542-804-4  
ISSN: 2495-1706

© La Fabrique de l'industrie  
81, boulevard Saint-Michel 75005 Paris  
info@la-fabrique.fr  
www.la-fabrique.fr

**Direction artistique:** Chloé Laforest

**Couverture et mise en page:**

Corentin Echivard

**Dépôt légal:** 2026

Achévé d'imprimer en 2026  
par l'imprimerie Chirat

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

# En tête

Préface

**L**A NOTE *CES TERRITOIRES QUI CHERCHENT À SE RÉINDUSTRIALISER* est une note modeste, c'est d'abord en cela qu'elle est remarquable. Plutôt que de prétendre fournir une évaluation définitive de ce qui se présente comme un nouvel instrument de politique publique, la Note s'attache pour l'heure à retranscrire comment les acteurs s'en sont saisis.

Quels enseignements peut-on tirer à la fois des conditions dans lesquelles la Note a été produite et du contenu des retranscriptions effectuées ?

Le premier enseignement est que du dialogue sous forme de séminaires réguliers entre les acteurs de terrain et les universitaires sollicités est né un matériau très riche sur le plan opérationnel comme sur le plan conceptuel. Des notions nombreuses ont pu ainsi être précisées, améliorant la boîte à outils des premiers comme des seconds. Le dialogue entre chercheurs et praticiens aura ainsi servi à la fois à poser en des termes renouvelés de nombreuses questions de recherche et à mieux penser et mener les actions de terrain favorisant la renaissance industrielle de ces territoires.

Les enseignements qui suivent sont précisément des résultats issus de ce dialogue.

L'enseignement le plus général est qu'il est non seulement possible mais aussi efficace de tirer parti des ressources du territoire en activant celles-ci afin d'engager ce dernier dans une trajectoire de développement. En d'autres termes, le développement d'un territoire dépend d'abord de la capacité de ses acteurs à identifier et à mobiliser ses ressources latentes, humaines principalement, liées aux compétences individuelles comme collectives, techniques comme organisationnelles. La mémoire des situations de coordination antérieures réussies est le véritable patrimoine du territoire. Comme cela est observé dans la Note, « *les relations antérieures, les routines et expériences communes, parce qu'elles réduisent l'incertitude sur les comportements futurs des partenaires potentiels, favorisent l'établissement de coopérations* ».

Dans cette perspective, il apparaît que l'option choisie à la naissance du dispositif de constituer des binômes élu-industriel a généralement très bien fonctionné et a favorisé la production de ces coordinations. Elle a permis de créer les conditions de rencontres productives durables entre deux mondes : le monde institutionnel et le monde de la production. Les acteurs du monde institutionnel auront, par exemple, mieux compris les besoins des directeurs d'usine, qui ne sont pas les mêmes que ceux des dirigeants des grands groupes. Les acteurs de l'industrie auront mieux saisi la complexité d'une action publique, dont la visée est ici de révéler un territoire en favorisant les situations de coordination suscitées par des projets collectifs à finalité industrielle.

En outre, l'implication des citoyens dans la redynamisation des territoires industriels apparaît clairement comme un enjeu essentiel désormais. Cependant, comme le relève la Note, « pour qu'un territoire révèle tout son potentiel, il faut que la population se l'approprie et prenne conscience de ce potentiel, ce qui demande souvent beaucoup de temps ».

Un autre enseignement, qui éclaire la notion de résilience, est que, pour éviter le piège de la mono-industrie, il est nécessaire qu'un territoire joue d'une spécialisation cognitive basée sur des compétences redéployables. Contrairement à ce que l'on pense parfois, cette capacité de redéploiement repose moins sur les dimensions proprement techniques des compétences que sur les relations de confiance, les effets de réseau, le patrimoine cognitif du territoire.

Comme système ouvert, le territoire ne peut prétendre disposer de toutes les compétences dont il a besoin pour assurer sa viabilité. Comme ceci est relevé dans la Note, « *l'échelle pertinente [d'un territoire] ne correspond pas toujours au maillage administratif et il faut toujours se demander avec quel territoire voisin il pourrait être intéressant de travailler pour améliorer la compétitivité des entreprises de son propre territoire* ».

Un dernier enseignement que l'on peut tirer de la Note concerne la transition écologique. Pour des raisons évidentes, cette transition, si elle se joue au niveau de la planète, concerne directement le territoire en ce que la proximité géographique

des acteurs réduit les coûts de franchissement de la distance et diminue par conséquent l'empreinte carbone. Ce constat est cependant réducteur. Qu'il s'agisse, en effet, des circuits courts, de l'économie circulaire au sens strict (l'absence de déchets, ceux-ci étant considérés comme des ressources) ou au sens large (un circuit économique local qui réduirait ses « importations » en leur substituant une production locale) ou encore de ce que l'on appelle « l'économie de la fonctionnalité et de la coopération », les différents nouveaux modèles économiques qui intègrent développement économique et transition écologique ont ceci de particulier qu'ils se réalisent dans de meilleures conditions s'ils sont localisés.

**Gabriel Colletis**

*Professeur de sciences économiques,  
université de Toulouse 1 - Capitole*

# POUR RÉSUMER

## Synthèse

**L'**industrie ne se décrète pas. Elle s'implante là où ça fait sens. Un territoire industriel ne se résume donc pas à un espace géographiquement délimité ; il se définit aussi comme un ensemble de ressources matérielles et humaines, d'interactions répétées entre acteurs et institutions. Plus précisément, c'est de l'activation de ces ressources et de leur combinaison que dépend la réussite d'un projet territorial commun. Pour prendre une métaphore culinaire, les ingrédients de la recette du succès ne sont ni très nombreux ni très mystérieux ; tout le monde les connaît. Ces ingrédients, ce sont l'ensemble des ressources matérielles et humaines et l'ensemble des interactions entre industriels, élus, habitants et autres parties prenantes. Il n'y a pas non plus de recette miracle, de combinaison parfaite qui s'appliquerait à tous les territoires. Tout se joue, en revanche, dans l'énergie et la détermination avec lesquelles les acteurs en place font interagir cet ensemble de ressources au service d'un projet partagé.

### Mobiliser autour

**d'un horizon commun** p. 21

Les savoir-faire, le foncier, les ressources naturelles ou encore les réseaux d'acteurs sont autant de ressources qui, de l'état latent quand elles sont existantes mais non exploitées, peuvent se transformer en actifs favorisant le développement pérenne d'un territoire. Cette transformation s'effectue par la coopération des acteurs, publics et privés. On ne peut mettre en place seul une nouvelle école de formation autour des métiers du soudage, pas plus qu'on ne peut créer par soi-même les conditions pour faciliter la réhabilitation de friches, etc. L'État a aussi un rôle à jouer. Il peut donner l'impulsion de départ à un certain nombre de projets. Toutefois, le pilotage doit ensuite s'effectuer au plus près du terrain : l'action publique ne peut pas se passer de la présence de relais locaux mobilisés et enthousiastes. La dynamique d'un tissu industriel local ne

### Des compétences

**activées** p. 33

peut en effet résulter de la seule décision de l'État. À cet égard, le programme Territoires d'industrie est un bon prétexte pour écouter les acteurs locaux et voir comment ils se saisissent de cette politique publique – et c'est ce qui est fait dans cette Note.

Le contexte de transitions interreliées – écologique, numérique, démographique – dans lequel s'inscrit le déploiement du programme Territoires d'industrie ne modifie en rien les ingrédients du succès. Simplement il vient contraindre un peu plus les relations territoriales.

### Les nouvelles formes

**de cluster** p. 74

Écouter les porteurs de projets ne suffit certes pas à répondre à toutes les questions. La capacité des acteurs d'un territoire à se mobiliser et à se coordonner reste éminemment difficile à appréhender. Beaucoup y renoncent d'ailleurs, tant ils se convainquent que c'est « une question de culture ». C'est peut-être le cas, en partie. Mais il n'en reste pas moins que les témoignages des acteurs locaux nous donnent l'occasion de mieux comprendre comment l'industrie peut vivre et prospérer – ou pas.

# Merci

## *Les auteurs remercient*

les partenaires passés et présents de l'Observatoire des Territoires d'industrie (OTI) et leurs représentants pour avoir soutenu ce projet : l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la Banque des Territoires, La Fabrique de l'industrie, la Fondation Mines Paris - PSL, l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, Intercommunalités de France, Régions de France.

Merci également aux membres passés et présents du conseil scientifique de l'OTI : Olivier Bouba-Olga (région Nouvelle-Aquitaine), Sébastien Bourdin (IÉSEG), Coline Bouvart (Institut Paris Région), Gilles Crague (École des ponts ParisTech), Denis Carré (université Paris Nanterre), Philippe Frocrain (Agence d'urbanisme de la région nantaise), Pierre-Noël Giraud (Mines Paris - PSL), Nadine Levratto (Mines Paris - PSL), Magali Talandier (université Grenoble Alpes) et Pierre Veltz (Institut des hautes études pour le développement et l'aménagement des territoires en Europe, École des ponts ParisTech).

Un grand merci à Élisabeth Bourguinat, rédactrice des comptes rendus des séminaires, et à l'ensemble de l'équipe de La Fabrique pour les nombreux échanges « OTI » que nous avons depuis désormais plus de six ans.

## POUR DÉBUTER

5 – Préface

8 – Synthèse

14 – Introduction

## 1

## CHAPITRE

**20 – Proposer un horizon commun et s'appuyer sur les réseaux d'acteurs**

Savoir mobiliser des acteurs

— Créer des espaces de relations formelles ou informelles pour activer les ressources

— Impliquer les citoyens dans la redynamisation des territoires industriels

— *L'intégration de l'acceptabilité dans les projets de méthanisation,* par Marion Henriot

## 2

## CHAPITRE

**32 – Les compétences : une ressource clé pour les territoires**

Les compétences locales, pivot de la résilience territoriale

— Conserver les compétences

— Faire pousser de nouvelles compétences ?

— Focus. Les écoles de production, un dispositif ancien remis au goût du jour

## 3

## CHAPITRE

**46 – Parier sur les effets d'agglomération**

Effets d'entraînement et proximité des grands groupes

— Agglomération et externalités

— *Le choix des clusters comme outils du renouveau de l'horlogerie,* par Sandrine Marcot et Tony Da Motta Cerveira

## 4

## CHAPITRE

**58 – Tirer parti des ressources matérielles locales**

L'accès aux ressources naturelles, aux infrastructures et aux services

— Une ressource foncière de plus en plus rare

## 5

## CHAPITRE

**68 – Composer avec l'absence de financeurs locaux**

Faute d'appui bancaire, les entreprises ont recours aux aides publiques

— Bpifrance, la banque des jeunes firmes

## 6

## CHAPITRE

**74 – Mettre l'innovation et la transition écologique au cœur des recompositions territoriales**

Du fait de l'impératif environnemental, le retour de la proximité géographique ?

— La réaffirmation du rôle clé de la technologie

— *Proposer une politique industrielle au territoire,* par Bruno Azière

86 – Conclusion

90 – Bibliographie

94 – Annexes **POUR FINIR**

# En jeu

*Introduction*

L'emploi industriel n'évolue pas de manière uniforme sur notre territoire - ni dans aucun autre pays d'ailleurs. Certains territoires créent des emplois industriels: on pense, entre autres, aux arcs littoraux de l'ouest et du sud de la France, au nord des Alpes et au Grand Paris. Dans d'autres, les activités industrielles sont en déclin, notamment dans le quart nord-est de la France, parfois depuis soixante ans. Si tout le monde sait constater cette hétérogénéité, personne ne peut l'expliquer par quelques règles simples: aucun modèle n'est aujourd'hui en mesure d'expliquer ces évolutions différenciées. Les optimistes concluront qu'il n'y a pas de fatalité au déclin industriel des territoires: on trouve toujours des preuves empiriques que les acteurs locaux ont la capacité de rendre leur industrie florissante<sup>1</sup>.

Afin de les y aider, plusieurs politiques de développement territorial ont été imaginées et mises en œuvre en France au tournant des années 2000, pour que s'y développent des écosystèmes compétitifs. On pense notamment aux systèmes productifs locaux ou encore, à une échelle de moyens d'ordre supérieur, aux pôles de compétitivité. À la fin de l'année 2018, le gouvernement a fait le choix, *via* un nouveau programme appelé Territoires d'industrie, de proposer un « panier de services », c'est-à-dire des outils d'accompagnement, aux territoires souhaitant redynamiser leur tissu industriel. Ces services étaient offerts par quatre opérateurs de l'État: la Caisse des dépôts et consignations (CDC), Bpifrance, Business France et Pôle emploi (depuis 2024 devenu France Travail). Très rapidement l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) et Action Logement (organisme paritaire intervenant dans le secteur du logement social) sont elles aussi devenues parties prenantes au programme. La particularité du programme réside surtout dans l'approche qui a été choisie pour orienter ces services. Ce sont les territoires labellisés qui ont produit les projets qu'ils souhaitaient mettre en œuvre, à travers la réalisation d'une série de fiches actions. Cette approche dite *bottom-up* s'est aussi matérialisée dans le pilo-

<sup>1</sup>— Voir par exemple la conclusion d'Adrien Zeller (2004): « Il n'y a pas de territoire sans avenir; il n'y a que des territoires sans projets. »

tage du programme, assuré par un binôme élu-industriel au niveau local et par les régions. Les actions imaginées par les territoires devaient s'inscrire dans quatre enjeux identifiés par le gouvernement, à savoir l'attractivité, le recrutement, l'innovation et la simplification administrative. Comme le rappelle Olivier Lluansi, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et premier directeur du programme Territoires d'industrie [1]<sup>2</sup>: « *Les Territoires d'industrie ont été créés pour répondre au besoin d'une brique territoriale dans la politique industrielle [...] Il s'agit en quelque sorte de tester une nouvelle façon d'animer des politiques industrielles territoriales en France.* » En 2018, 146 territoires ont ainsi été labellisés.

À partir de 2020, dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19, le programme a connu une inflexion, marquée notamment par le déploiement du plan France Relance, qui a permis d'orienter des financements vers les territoires labellisés. En 2023, le programme Territoires d'industrie a été renouvelé pour quatre années supplémentaires. Le périmètre de certains territoires a été modifié, et les métropoles ont été invitées à candidater, ce qui n'était pas le cas durant les quatre premières années, menant à la labellisation de 183 territoires. La simplification administrative ne figurait plus parmi les enjeux structurants; elle a été remplacée par le foncier et la transition écologique.

Le déploiement de ce programme s'inscrit dans un contexte renouvelé. Dans une économie compétitive mondialisée, les territoires doivent absolument « tirer leur épingle du jeu » pour se prémunir du risque de déclassement (Torre et Zimmermann, 2015; Veltz, 2020). Une rivalité entre territoires serait en quelque sorte venue se superposer à la concurrence entre firmes, les premiers devant à tout prix attirer et retenir les secondes. Si l'on se place dans le cadre plus néo-malthusien d'un environnement aux ressources limitées, le « local » devient un levier d'action environnementale et une réponse à la demande croissante des populations de « faire société », à tout le moins pour ce qui concerne les responsables politiques.

Cette intégration de la dimension socio-environnementale dans leurs projets territoriaux les pousse à faire émerger de nouvelles relations entre agents économiques, lesquels deviennent conscients que les conséquences de leurs comportements doivent être prises en compte, à l'instar des impératifs du marché. Comme le souligne Grégory Richa, fondateur de la société de conseil *Circularity everywhere* [23], une technologie ne peut plus être généralisée sans se poser la question de son empreinte environnementale. La relance de l'industrie dans les territoires s'opère donc dans le cadre de la transition écologique.

Les transitions numérique et démographique, plus avancées, viennent également structurer cette relance. Les transformations induites par les progrès de l'électronique, de l'informatique et des télécommunications se matérialisent aujourd'hui par le déploiement d'Internet et de l'intelligence artificielle dans les objets du quotidien et les processus industriels (Charlet et Dussud, 2026). Ces dernières croisent également le chemin de la transition écologique dans la mesure où elles ont une empreinte écologique directe à travers la consommation énergétique dont elles ont besoin tout en servant la réalisation des objectifs de durabilité. Quant à l'évolution de la population française, elle risque d'exacerber les tensions sur les recrutements des métiers industriels: la hausse de l'espérance de vie et la baisse du taux de natalité observées en France conduisent au vieillissement – et à plus long terme à la diminution – de la population active.

À ce contexte de multiples transitions s'ajoute la volonté des citoyens de participer plus activement aux processus de décision locale et de consommer autrement. Cette attente s'exprime notamment par le développement de nouvelles formes de démocratie participative, comme les conventions citoyennes, et de circuits courts de consommation (Torre et Zimmermann, 2015). Face à ces changements, les territoires et les politiques publiques doivent s'adapter: ils ne contredisent en rien l'importance du développement local des activités industrielles, mais en modifient sans doute les modalités possibles.

2 – Les témoignages sont issus des séminaires de l'observatoire des Territoires d'industrie dont les comptes rendus sont accessibles en ligne sur le site de La Fabrique de l'industrie.

Cette Note présente une analyse transversale des séminaires de l'observatoire des Territoires d'industrie organisés entre 2019 et 2025 et dans lesquels la parole est donnée aux élus et aux industriels porteurs de projets des territoires labellisés par le programme Territoires d'industrie. Leurs témoignages nous permettent de découvrir comment ils s'organisent et se mobilisent pour relever le défi de la revitalisation du tissu industriel français. La Note ne vise pas à dresser un bilan du programme Territoires d'industrie<sup>3</sup>; elle révèle plutôt les spécificités industrielles et les atouts (ressources matérielles, position géographique, compétences issues du passé, etc.) des territoires français sur lesquels le programme doit s'appuyer pour fonctionner.

Le présent ouvrage constitue la réédition augmentée de la Note de La Fabrique publiée en 2021 sous le même titre, *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*, dont les stocks ont été épuisés. Cette réédition permet de prendre en considération les témoignages récents.

Si les ingrédients n'ont pas changé depuis la première version publiée en 2021, les actions entreprises par les territoires se sont quant à elles multipliées; le lecteur intéressé pourra se reporter à la Note *Refaire de l'industrie un projet de territoire*<sup>4</sup> pour un recensement plus complet de ces actions. Les mesures prises par le gouvernement pour outiller le programme, elles aussi, se sont développées. Nous proposons donc dans chaque chapitre de les intégrer, principalement dans des encadrés.

Les cinq premiers chapitres présentent les ressources à activer pour mettre en œuvre la dynamique industrielle locale: la mobilisation des acteurs, les compétences, la proximité géographique, les ressources matérielles, le financement. Le chapitre six permet quant à lui de situer les territoires d'industrie dans la famille des clusters identifiés par la littérature.

**Note au lecteur :** Le numéro entre crochets associé à chaque citation renvoie à la liste des séminaires présentée dans l'annexe 1.

3— La Cour des comptes a délivré en 2024 un rapport d'évaluation à ce sujet.

4— Publiée en 2023, elle s'appuie également sur les séminaires de l'observatoire des Territoires d'industrie.



Chapitre

## Proposer un horizon commun et s'appuyer sur les réseaux d'acteurs

*La redynamisation d'un tissu industriel passe inmanquablement par la mobilisation, autour d'un projet commun, d'acteurs locaux dont les intérêts peuvent être divergents : industriels, acteurs publics, chercheurs, fournisseurs de services, voire les citoyens eux-mêmes. Elle dépend donc de leur capacité à interagir, à se coordonner et, finalement, à atteindre un objectif progressivement partagé<sup>5</sup>.*

### SAVOIR MOBILISER DES ACTEURS

La présence sur un même territoire d'acteurs dynamiques (innovants, responsables, compétitifs...) s'apparente à une ressource, un atout. Pour passer de cette potentialité à une source de performance avérée, encore faut-il qu'ils partagent une vision de l'identité industrielle de leur territoire et de ses perspectives, en d'autres termes, qu'ils se reconnaissent un horizon commun.

Nicolas Mayer-Rossignol, maire de Rouen et président de la Métropole Rouen Normandie [17], l'affirme en ces termes : « *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.* »

À Grand-Orly Seine Bièvre, la mobilisation autour du programme Territoires d'industrie s'appuie sur le souhait des acteurs locaux d'y maintenir des activités productives. Ce projet date d'avant l'apparition du programme Territoires d'industrie. Pour preuve, les acteurs privés et publics (TPE, PME, grands groupes, aménageurs, promoteurs immobiliers, investisseurs, acteurs institutionnels tels que la Banque des Territoires et les chambres

<sup>5</sup> — Sur ce point, l'ANCT a conduit en 2019 via la Fabrique prospective un cycle de travail intitulé « Territoires industriels et capital social ». Les Fabriques prospectives sont une offre de services de l'ANCT visant à accompagner des groupes de quatre à huit territoires dans la prise en compte des transitions.

consulaires) s'étaient déjà mobilisés pour publier un *Manifeste pour un territoire industriel et productif*. Celui-ci prévoyait même des actions à mener en commun (un nouveau plan local d'urbanisme, l'accompagnement des entreprises, etc.), en vue de préserver l'identité industrielle de cet espace.

L'essence même d'un projet territorial réside dans sa dimension partagée, qui témoigne d'une ambition commune. Gioacchino Garofoli, professeur d'économie politique à l'université de l'Insubrie [11], rappelle à ce titre l'importance de « *soutenir les projets territoriaux, qui reposent sur la capacité des communautés locales à développer une vision de l'avenir et à coopérer avec d'autres acteurs pour construire cet avenir* ». Selon lui, il faudrait même « *renoncer aux démarches d'appels d'offres pour privilégier la co-construction des projets territoriaux à partir de petits groupes d'entreprises et d'universités* ».

La construction d'un tel projet collectif s'appuie parfois sur une histoire commune ayant permis aux acteurs de mieux se connaître et de partager certaines valeurs. Tous les territoires étudiés dans le cadre de cette Note ont une histoire industrielle: la fonderie dans le bassin marnais, la métallurgie dans le Grand Chalon... Pour certains territoires, il est manifeste que cette tradition est encore totalement vivante, elle fait distinctement partie de leur identité. C'est notamment le cas de Saint-Nazaire, où la mobilisation des acteurs est

d'autant plus facile qu'ils partagent ce fort attachement au secteur industriel. Patrick Pirrat, dirigeant chez Papi Conseil et ancien expert industriel aux Chantiers de l'Atlantique [3], en témoigne: « *Un jour, des consultants qui travaillaient pour le programme Territoires d'industrie sont venus nous voir à Saint-Nazaire [pour nous poser la question suivante]: "Que représente l'industrie du futur sur votre territoire?" Une des particularités des industriels de Saint-Nazaire est que, lorsqu'on nous pose ce genre de question, tout le monde saute sur son vélo pour venir à la réunion, quand d'autres territoires peinent à mobiliser.* »

Au passage, on soulignera que la fédération des acteurs autour d'un objectif commun constitue aussi un facteur déterminant de la localisation des industriels. Frédéric Granotier, président et fondateur de Lucibel, a relocalisé sa production de lampes LED en France au milieu des années 2010 en raison de problèmes liés à la protection de la propriété intellectuelle en Chine et à la prise de conscience de coûts économiques et environnementaux trop importants du transport aérien. Il explique son choix en ces termes [17]: « *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.* »

C'est bien dans la conscience commune de leur interdépendance, ainsi que le rappelle Talbot (2006), que les acteurs élaborent les modes de coopération nécessaires à l'émergence d'un projet de territoire.

## CRÉER DES ESPACES DE RELATIONS FORMELLES OU INFORMELLES POUR ACTIVER LES RESSOURCES

Ces coopérations sont nécessaires pour « activer » les ressources sur lesquelles s'appuiera le développement industriel local, que ce soit les savoir-faire, le foncier, les infrastructures de transport, etc. (Kebir, 2004; Colletis et Pecqueur, 2005, 2018). En effet, les ressources existent dans un territoire de

manière latente. C'est par l'interaction entre parties prenantes que ces ressources sont exploitées dans un objectif commun et qu'elles se transforment en « actifs ».

Lorsque ces interactions se font au niveau local, ces ressources deviennent des avantages spécifiques au territoire et des facteurs de performance - on pourra ajouter non délocalisables. Les coopérations ne se font pas spontanément. Si des espaces de relations formelles ou informelles n'existent pas, des acteurs appartenant à une même communauté et localisés sur un même territoire peuvent très bien ne jamais interagir. La proximité spatiale n'est en effet pas une condition suffisante à la coopération, comme le rappellent les économistes de l'école de la proximité<sup>6</sup>; la construction de différentes formes de proximité (organisationnelle, institutionnelle, cognitive, sociale) ou de « capital social<sup>7</sup> » apparaît primordiale.

Plusieurs outils sont à la disposition des territoires pour y parvenir, tels les réseaux d'anciens élèves, le pilotage des Territoires d'industrie exercé par des binômes constitués

<sup>6</sup>— La proximité peut être décomposée selon une dimension géographique (la distance) et non géographique. Boschma (2005) découpe la proximité non géographique en quatre catégories: organisationnelle (partage de relations et de contacts), institutionnelle (partage de normes et d'institutions), cognitive (similarité du socle de connaissances), sociale (encastrement social et relations de confiance).

<sup>7</sup>— Le capital social est défini par Putnam (1993), sociologue, comme les caractéristiques des organisations sociales telles que les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération en vue d'un profit mutuel. Sous certains aspects, la notion de capital social recoupe les formes de proximités non géographiques. Voir l'article d'Adam-Ledunois et al. (2010).

d'un élu et d'un industriel ou encore la présence d'un leader, d'un entrepreneur territorial ou plus généralement d'un intermédiaire territorial (Nadou et Talandier, 2020).

Les parties prenantes du territoire de Dieppe, par exemple, se réunissent au sein d'un club interentreprises du littoral qui organise des dîners et des petits-déjeuners entre chefs d'entreprise, une dizaine de fois par an, permettant ainsi aux entrepreneurs localisés sur trois zones d'activités différentes de mieux se connaître. Dans la Marne, un réseau d'industriels est né durant le Covid et perdure aujourd'hui, comme l'explique Johanna Gobit, directrice de l'Agence Marne Développement [23]: «*En 2020, lors de la création de l'Agence de développement économique de la Marne, 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.*» Autre exemple, celui de l'Entente Axe Seine, réunissant les communes et intercommunalités de Paris, Rouen, Le Havre, Giverny, Vernon, Port-Jérôme-sur-Seine, Mantes, pour discuter de l'aménagement du territoire entre les territoires urbains et ruraux.

La régularité et la répétition de ces interactions favorisent naturellement l'établissement de toute nouvelle collaboration. C'est manifeste dans le cas du Grand Chalon: la fluidité des échanges entre les acteurs locaux faisait directement écho à la complémentarité de leurs actions dans le cadre du pôle de compétitivité Nuclear Valley. Plus généralement, les relations antérieures, les routines et expériences communes – parce qu'elles réduisent l'incertitude sur les comportements futurs des partenaires potentiels – favorisent l'établissement de coopérations.

Le programme Territoires d'industrie confie la mobilisation des acteurs et la coordination de chaque projet territorial à un binôme composé d'une personne élue et d'une personne représentant l'industrie ainsi qu'aux régions. Ce choix se justifie empiriquement: le rôle déterminant des élus a été illustré dans le cas de Vitré (Bourdu *et al.*, 2019), du Grand Lyon ou de la Réunion (Veltz et Weil, 2015).

La loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) a renforcé quant à elle le rôle des Régions en matière de développement économique et d'aménagement durable des territoires. Toutefois, malgré le rôle actif qu'ont pu jouer les Régions en matière de relance industrielle durant la crise sanitaire – on pense notamment aux ateliers menés par le Grand-Est réunissant industriels, chercheurs et start-up –, elles n'ont pas toutes été mobilisées de la même manière dans le pilotage du programme. Parfois, elles n'ont pas souhaité contribuer au programme.

Dans certains territoires, les espaces de coordination entre les différentes parties prenantes, publiques et privées, existent déjà, comme la Mécane Vallée, dont le périmètre recoupe en partie le territoire labellisé Aurillac-Figeac-Rodez. Dans d'autres, il faut repenser ces relations, les clarifier et les formaliser, faute de quoi les projets industriels ne pourront voir le jour. Dans cette optique, le territoire de Lacq-Pau-Tarbes a défini différents comités pour coordonner le programme et encadrer la prise de décision. Il est décrit par Audrey Le-Bars, cheffe de projet du programme de ce territoire et directrice du groupement d'intérêt économique (GIP) Chemparc [12]: «*L'équipe projet, composée des responsables économiques des dix EPCI et des animateurs des groupes-projets, assure la coordination intercommunautaire. Un comité de suivi composé d'industriels lui a été adjoint, afin que ceux-ci puissent discuter des orientations à privilégier*



Les relations antérieures, les routines et expériences communes – parce qu'elles réduisent l'incertitude sur les comportements futurs des partenaires potentiels – favorisent l'établissement de coopérations.



*dans le contrat Territoires d'industrie. Un comité technique local, comprenant les référents État et Régions, cinq opérateurs et moi-même, est chargé de s'assurer que les financements sont bien au rendez-vous des actions lancées dans le cadre du programme. Enfin, un comité local, composé des mêmes participants, auxquels s'ajoutent les référents élus et industriels, est l'instance décisionnelle et politique qui valide les plans de financement des nouvelles fiches actions et les éventuels avenants.»*

Dans certains territoires labellisés par le programme, la coopération est d'autant plus compliquée que le périmètre géographique des Territoires d'industrie a été décidé par les acteurs nationaux et régionaux et non par la concertation des acteurs locaux. C'est le cas du territoire de Vitry-le-François, Saint-Dizier, Bar-le-Duc, Bassin de Joinville, étalé sur trois départements, qui a fait l'objet d'une redéfinition de son périmètre lors de la seconde phase du programme lancée en 2023 (Vitry-le-François d'un côté, Saint-Dizier, Bar-le-Duc et le Bassin de Joinville de l'autre). Comme Olivier Lluansi [1], le rappelle, la sélection des territoires a été réalisée à un rythme « très intense » : « Certains choix de territoires ont été involontairement imparfaits, tandis que d'autres sont le fruit d'une audace volontaire de la mission de préfiguration. Celle-ci a délibérément retenu des territoires inter-régionaux, et bien sûr interdépartementaux. En effet, un territoire de projet n'a rien à voir avec les frontières administratives qui, même renforcées récemment avec les lois de décentralisation, ne sont

*pas idéales pour ces sujets. Mais il y a aussi eu des divorces : certains territoires n'ont pas voulu travailler ensemble, ce qui démontre que ce ne sont pas des facteurs sociaux qui déterminent la dynamique des territoires, mais des histoires d'hommes et de femmes. Y compris des petits territoires qui avaient une cohérence géographique et industrielle.»*

Des labels relevant d'initiatives privées peuvent aussi constituer un moyen de rassembler des acteurs autour d'une identité et de faire naître un sentiment d'appartenance à un territoire. On pense par exemple au label Vosges terre textile, qui est né au milieu des années 2010 de la volonté des industriels situés en amont de la confection textile (filature, tissage, tricotage, ennoblissement) « de redonner de la visibilité à la filière et de rappeler qu'il existe dans le territoire des savoir-faire de grande qualité et des usines où l'on peut s'épanouir », selon Paul de Montclos, président-directeur général du groupe Garnier Thiebaut [20] au moment de l'entretien, désormais retraité.

Des « intermédiaires territoriaux », tels que les définissent Bourdin *et al.* (2019), c'est-à-dire des régulateurs des relations entre les acteurs, peuvent aussi favoriser la construction d'un projet de développement territorial (Nadou et Talandier, 2020). Comme montré par Bezzon (2024), Mecanic Vallée, créée par quinze industriels en 2000, remplit typiquement ces fonctions : elle met en relation les acteurs (*entremetteur*), aide à la circulation des savoirs (*facilitateur*),

représente ses adhérents (*médiateur*) et met en œuvre des stratégies de réseautage (*orchestrateur*).

Enfin, des personnes ou des entreprises peuvent jouer le rôle de leaders, fédérant autour d'elles les acteurs du territoire. On pense ici au maire de Vitry, Pierre Méhaignerie, ou au maire d'Alès, Max Roustan. À Figeac, le territoire est fédéré autour de l'entreprise Ratier-Figeac dont le directeur, Jean-François Chanut, est aussi l'industriel du binôme du programme Territoires d'industrie et le président de la Mecanic Vallée. Comme le rapporte Bastien Bezzon (2024), citant Robert Vitrat, ancien P-D.G. de Ratier, « *Ratier a fait un système productif local comme M. Jourdain faisait de la prose : sans le savoir.* »

## IMPLIQUER LES CITOYENS DANS LA REDYNAMISATION DES TERRITOIRES INDUSTRIELS

Les contestations locales suscitées par certains projets d'implantation d'usine ou d'extension d'un site existant, tout comme la mise en place récente des COP régionales<sup>8</sup>, nous rappellent que la construction des

stratégies industrielles des territoires ne saurait faire l'impasse des attentes citoyennes.

Les motifs à l'origine des contestations sont multiples : craintes de nuisances locales, modification du lien des habitants au territoire, remise en question de la confiance envers les experts chargés d'évaluer les risques, etc. Les acteurs impliqués le sont également : riverains, salariés, associations environnementales, élus, etc. En réalité, les intérêts en jeu dépassent souvent le cadre du projet contesté et viennent interroger la manière de mener la transition écologique ou le débat démocratique.

En effet, de manière contre-intuitive, les projets industriels à vocation écologique (et notamment les énergies renouvelables, comme les éoliennes ou les fermes photovoltaïques) se heurtent au moins autant, si ce n'est davantage, que l'industrie manufacturière « classique » à la résistance des habitants (Granier, 2025), qui devient alors un frein à la transition.

La mise en place de dispositifs de participation du public, voire de coconstruction sur le moyen terme, peut alors se révéler nécessaire pour un développement pérenne des activités : des pactes de territoire

<sup>8</sup> — Les COP régionales sont la déclinaison à l'échelle des régions françaises des *Conferences of the Parties* (COP), réunions annuelles entre les pays signataires de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Leur objectif est de définir une feuille de route avec des leviers d'actions pour atteindre les objectifs nationaux de réduction de gaz à effet de serre et de protection de la biodiversité. Elles rassemblent l'ensemble des parties prenantes au territoire : pouvoirs publics, entreprises, société civile.

scellant les engagements des différents acteurs, des ateliers d'éducation aux risques industriels, des «laboratoires» pour expérimenter de nouvelles formes de participation des riverains, etc. (*ibid.*)

Les débats menés par la Commission nationale du débat public (CNDP), instaurée pour favoriser l'acceptabilité des projets industriels par les habitants<sup>9</sup>, reposent sur le principe de l'information et de la participation du public. Or le processus tel qu'il est défini ne garantit ni l'implication de tous les publics ni leur influence sur la décision finale. C'est là un enjeu partagé par tous les dispositifs de participation. Comme le mentionne Nicolas Mayer-Rossignol [17]: «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.»*

On l'aura compris, ce qui se joue ici est la construction de relations de confiance sur le temps long. En effet, ainsi que l'explique Sébastien Bourdin, professeur de géographie à l'EM Normandie puis à l'IESEG [18]: «L'établissement d'un dialogue et d'une relation de confiance en amont du projet joue un rôle majeur dans la prise de position des riverains. Lorsque les porteurs du projet de méthanisation l'entourent de secret et ne l'annoncent que quelques mois avant le début de la construction, de peur de voir une association de riverains le faire échouer, ils créent toutes les conditions pour susciter de fortes oppositions. En vertu du principe selon lequel "Quand c'est flou, il y a un loup", les gens se demandent pourquoi on leur a caché des choses et s'arc-boutent contre le projet». Même dans les territoires historiquement industriels, «l'acceptabilité ne se décrète pas. Elle se cultive par le dialogue, l'organisation de réunions publiques et de débats, la communication, la pédagogie», rappelle Sandrine Deveycx, chargée de projet à l'Agence d'urbanisme et de développement de la région Flandre-Dunkerque [23]. En d'autres termes, elle se construit et prend du temps. François Bost, professeur de géographie industrielle à l'université de Reims [11], l'a souligné

en ces termes: «Une sorte de "pensée magique" tend à faire du territoire un paradigme nouveau qui viendrait résoudre tous les problèmes, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux, dans une vision un peu romantique ou du moins idéalisée de cette notion. En réalité, pour qu'un territoire révèle tout son potentiel, il faut que la population se l'approprie et prenne conscience de ce potentiel, ce qui demande souvent beaucoup de temps.»

On aurait cependant tort de penser qu'une telle implication «citoyenne» ne sert qu'à éviter ou à résoudre des conflits. L'indifférence des habitants pour leur environnement productif peut en effet se révéler plus coûteuse encore. C'est ainsi que Joseph Compérat, responsable des études économiques au conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté, parle de ce qu'il nomme la «part des anges»: «Magali Talandier [N.D.L.R. professeure en urbanisme et en aménagement du territoire à l'université Grenoble Alpes] a montré en 2014 que, d'un EPCI à l'autre, on constate de 55 à 95% d'évaporation entre le total des revenus de la population et le total de la consommation locale. Ce n'est sans doute pas très grave, à condition que ce soit l'EPCI voisin qui en bénéficie.» On mesure à l'aune de ces chiffres le rôle des consommateurs dans la prospérité du territoire et combien, pour les personnes qui en ont la charge,

il peut être décisif de «rebrancher» production et consommation. Ce mouvement est déjà à l'œuvre dans le secteur agroalimentaire: le cas des Associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP)<sup>10</sup> est désormais bien connu. Au sein de ces dernières, les consommateurs s'engagent à acheter des produits à un agriculteur du territoire et participent à l'élaboration du cahier des charges des produits, notamment la manière de produire. Il n'est pas exclu que cette tendance s'étende à d'autres secteurs, s'il se confirme que la jeune génération constitue bien une force motrice dans la transition écologique, mue par de nouvelles valeurs (autonomie, réhabilitation du faire) et en «révolte générale contre l'abstraction» selon les mots de Pierre Veltz.

<sup>9</sup>— La concertation est obligatoire pour les projets industriels dont les coûts d'investissement sont supérieurs à 600 millions d'euros.

<sup>10</sup>— Les AMAP fonctionnent de manière similaire aux *teikei* créés au Japon dans les années 1970 et aux *Community Support Agriculture* (CSA) aux États-Unis dans les années 1990.

# Point de vue

par **Marion Henriet**

## L'intégration de l'acceptabilité dans les projets de méthanisation

**C**VE (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. Nous proposons notamment aux entreprises industrielles de l'électricité solaire photovoltaïque, du biogaz issu de la méthanisation ou de l'hydrogène vert produit par électrolyse.

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-CH<sub>4</sub> (méthane) pour l'injecter dans le réseau de gaz ainsi que du bio-CO<sub>2</sub> 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. Mais, 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 aussi 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.

*Ce point de vue est issu du séminaire du 15 mai 2025 [23].*

**Marion Henriet**

est directrice générale de CVE Group.

# 2

Chapitre

## Les compétences : une ressource clé pour les territoires

*Les politiques publiques définissent un territoire industriel sur la base d'un produit qui y est fabriqué ou d'une filière qui y est installée. Ainsi, les pôles de compétitivité, les systèmes productifs locaux ou les grappes d'entreprises sont très souvent caractérisés comme des agglomérations d'acteurs recherchant des synergies dans un secteur d'activité spécifique. Pourtant, les compétences sont tout aussi pertinentes dans la caractérisation de la spécificité d'un territoire.*

### LES COMPÉTENCES LOCALES, PIVOT DE LA RÉSILIENCE TERRITORIALE

Les typologies les plus courantes des territoires industriels (Gros-Balthazard, 2018; Carré *et al.*, 2019), tout comme les politiques publiques qui leur répondent, s'appuient sur l'idée d'une spécialisation autour de la fabrication d'un même produit. *A contrario*, Grossetti *et al.* (2006) et Bouba-Olga *et al.* (2012) montrent que des territoires peuvent être davantage caractérisés par une spécialisation cognitive, liée cette fois à la concentration d'acteurs spécialisés sur un type de compétences. Comme dans les cas de spécialisation par produit, elle peut résulter d'un petit

événement historique (Arthur, 1989), tel que l'influence d'un entrepreneur ou d'un élu ou bien d'une dotation en ressources naturelles avantageuses. Dans tous les cas de figure, elle procède d'une accumulation dans le temps de connaissances et de compétences qui deviennent spécifiques au territoire.

La spécialisation cognitive, quand elle est exploitée, procure un avantage comparatif aux entreprises du territoire. Elle peut être renforcée par la création d'écoles et d'un marché du travail spécifiques. Ainsi, Didier Klein, maire de Taillecourt et vice-président du Pays de Montbéliard Agglomération [2], raconte comment des compétences sont apparues sur le territoire et y ont prospéré: «*Dans les*

années quatre-vingt, un ancien de PSA qui travaillait le cuir, Robert Boudard, a ouvert à Bethoncourt une petite école de formation aux métiers de la sellerie-marroquinerie d'art. La majorité des diplômés de cette école trouvent des débouchés dans l'industrie du luxe. La raréfaction des personnels dans ces métiers manuels a conduit une des entreprises du secteur du luxe à nous demander de l'aider à développer à la fois l'enseignement et la production. Aujourd'hui, cette société a créé trois manufactures sur notre territoire, employant environ 300 personnes, et a lancé un partenariat avec Pôle emploi [N.D.L.R. devenu France Travail depuis 2024] sur la recherche et la formation des futurs salariés. » On voit bien ici comment une compétence latente, le savoir-faire du cuir, a été activée par des coopérations entre un travailleur, le système éducatif et les industriels.

Toutefois, l'ouverture d'une école n'est pas chose aisée comme l'admet Éric Hervouet, président de la commission Économie, Innovation, Formation pour la communauté d'agglomération Terres de Montaigu [22]: « Dans un premier temps, nous espérions, un peu naïvement, obtenir l'ouverture de nouveaux centres de formation sur notre territoire. Ayant compris que cela ne se fait pas d'un claquement de doigts, nous avons eu l'idée de monter un bac pro industriel généraliste au sein d'un centre de formation du territoire, historiquement tourné vers le bois et désormais vers l'aménagement de l'habitat. Il s'agirait, en partant d'un référentiel existant de bac pro, de type "pilote de ligne de production"; de permettre au jeune de réaliser son alternance dans au moins

trois entreprises différentes relevant des trois principales filières industrielles du territoire. Plusieurs entreprises sont désireuses de s'associer à ce projet, mais nous devons encore lever certains freins juridiques. En effet, les périodes d'alternance ne peuvent s'effectuer, en principe, que dans deux entreprises différentes au maximum. Comme, de son côté, le jeune a aussi besoin d'une certaine stabilité dans ses stages, le parcours pourrait comprendre une première partie généraliste, avec la découverte des différents métiers de l'industrie au cours des deux premières années, puis une troisième année dédiée à la spécialisation dans tel ou tel métier. Nous travaillons sur ce projet issu de la Fabrique prospective avec les différents partenaires et nous espérons pouvoir proposer cette formation aux élèves dès la rentrée 2026. »

Afin de pallier le manque local de formations spécifiques requises par les entreprises, les acteurs industriels décident alors de recourir à l'apprentissage. C'est le cas de Maxime Grojean, directeur général de Gaming Engineering [10], start-up spécialisée dans la fabrication de solutions de fixations innovantes pour le secteur automobile: « La technologie que nous utilisons - la frappe à froid - est peu répandue et il n'existe pas de formation en France. De plus, nous y ajoutons des processus spécifiques. Tout recrutement sur un poste de production nécessite donc une formation en interne d'environ dix-huit mois, délai difficilement compatible avec nos enjeux de développement. Nous pallions ce problème par l'apprentissage, aussi bien pour les postes d'opérateurs que pour ceux d'ingénieurs. »

La performance industrielle d'un territoire requiert un investissement de long terme dans les compétences<sup>11</sup>. À cet égard, la figure de « l'industrie jardinière du territoire » mobilisée par Bourdu *et al.* (2014) suggère que l'industrie peut jouer un rôle actif dans le développement de son écosystème, précisément en s'impliquant dans la création locale de compétences, au-delà de ses stricts besoins propres. On relève ainsi des exemples de transmission de savoir-faire techniques et managériaux d'une société à une autre, comme l'a fait la filiale de Toshiba à Dieppe, qui produit des photocopieurs: « La meilleure méthode consistait à ce que nos opérateurs forment eux-mêmes les opérateurs de nos sous-traitants, pour les aider à mettre en application les techniques d'amélioration continue ou encore de management visuel. Nous avons créé des formations comprenant cinq modules de deux jours et reposant sur un principe simple: "Je t'explique et je te montre, ensuite tu fais et tu m'expliques ce que tu fais." Au terme de ces sessions de formation, nous demandions au fournisseur de s'engager à épauler les opérateurs nouvellement formés pour qu'ils mettent en place dans leur atelier un projet pilote permettant de transmettre les compétences à la fois techniques et managériales qu'ils avaient acquises » (Alain Verna, P-D.G de ETRIA Manufacturing France, anciennement Toshiba Tec Europe Imaging Systems, [7]).

11 — Ceci est également conforté par des analyses économiques: voir par exemple le deuxième rapport du Conseil national de la productivité, janvier 2021, p. 103-110.



La performance industrielle d'un territoire requiert un investissement de long terme dans les compétences.





La spécialisation cognitive a cet avantage qu'elle peut faciliter la diversification des activités.



La spécialisation cognitive a cet avantage qu'elle peut faciliter la diversification des activités. À Chalon-sur-Saône, par exemple, les compétences en métallurgie se sont déplacées au fil des années vers le secteur de la construction de bateaux mais aussi dans la fabrication de générateurs de vapeur et autres composants nécessaires à la filière nucléaire. La société Thuasne, à Saint-Étienne, s'est reconvertie en passant de la fabrication textile traditionnelle à celle de dispositifs médicaux tels que les bas de contention et les ceintures lombaires. Cette diversification d'activité, prenant comme pivot le socle des compétences disponibles, s'observe également à Nogent-sur-Marne (de la coutellerie aux prothèses médicales) ou à Châtellerauld (de la coutellerie mécanisée aux équipements automobiles; voir Ferru, 2009). Ainsi que l'indiquent Grossetti *et al.* (2006), de telles spécialisations cognitives permettent aux territoires de ne pas être dépendants d'une seule industrie. Cela se révèle particulièrement important dans les périodes de crise, notamment celle liée à la pandémie de Covid-19. Durant cette période, l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) a mis en place un dispositif permettant le prêt de travailleurs entre entreprises nécessitant des compétences similaires. Comme le rappelle Jean-Michel Ségneré, ancien directeur du groupe Ségneré devenu Agiliteam en 2025 [12], « *Un chaudronnier de l'aéronautique peut tout à fait exercer son travail dans le ferroviaire, même s'il*

*faut, pour cela, résoudre les problèmes de qualification et de certification.* » Ainsi, dans le territoire Lacq-Pau-Tarbes spécialisé dans l'aéronautique, des salariés issus de ce secteur ont été amenés à travailler dans le ferroviaire, qui rencontrait moins de difficultés. Outre la possibilité, pour l'entreprise qui prête sa main d'œuvre, de faire face à une baisse d'activité grâce au dispositif, l'entreprise utilisatrice bénéficie, quant à elle, de compétences immédiatement mobilisables. Pour les salariés, le dispositif est un moyen de sécuriser leur emploi. Plus généralement, ce dispositif de prêt de main-d'œuvre, désormais pérennisé, permet de préserver les compétences dans les territoires. Dernier exemple, face aux difficultés de l'industrie automobile française qui frappent notamment l'ouest parisien, historiquement spécialisé dans ce secteur d'activité, plusieurs partenaires, parmi lesquels Renault, l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, les académies de Paris, Versailles et Créteil, la région Île-de-France, la Plateforme automobile (PFA) et le pôle de compétitivité NextMove, ont créé le Campus Industrie circulaire de la mobilité. Il vise notamment à développer les métiers liés au recyclage des batteries électriques ou à la valorisation de fin de vie du parc automobile.

## CONSERVER LES COMPÉTENCES

Les compétences étant donc à la fois un facteur de spécialisation et un facteur de résilience des territoires, on saisit ce qu'il en coûte aux territoires de ne pas réussir à freiner l'exode des étudiants et des jeunes actifs. Ce problème est exacerbé par les départs à la retraite à venir de la génération des baby-boomers. Conserver ses compétences est donc un enjeu absolument majeur pour un territoire. Il s'agit notamment d'y maintenir les jeunes travailleurs, selon Romuald Gicquel, directeur du site d'Alstom à Belfort [2]: « *Nous avons la chance, dans le Nord Franche-Comté, de disposer de belles écoles d'ingénieurs, mais c'est un défi que de conserver nos diplômés. On estime que 30 000 à 35 000 ingénieurs sortent des écoles d'ingénieurs chaque année en France<sup>12</sup>, alors qu'il en faudrait 50 000 pour répondre aux besoins de notre pays. Outre cette compétition à l'intérieur de l'Hexagone, certains des ingénieurs de notre territoire n'hésitent pas à aller chercher des opportunités en Suisse ou en Allemagne, toutes proches. De leur côté, les universités et les écoles d'ingénieurs cherchent à développer leur image à l'international, et leur attitude peut donc s'avérer un peu ambivalente. Entre le territoire, qui a besoin de ces compétences, et les établissements de formation, qui ont besoin de*

12 — La mise en œuvre des investissements prévus dans le cadre de France 2030 suppose la création de 60 000 emplois d'ingénieurs d'ici 2030.

*les exporter, nous devons trouver le bon équilibre. Une solution consiste à renforcer l'apprentissage, car c'est un bon levier d'ancrage des jeunes compétences sur le territoire. On observe en effet qu'un apprenti sur deux reste dans l'entreprise qui l'a formé.* » Ce témoignage met en évidence l'avantage que semble présenter l'apprentissage en matière de stabilité : l'appariement qu'il permet entre offre et demande locales de compétences s'avère plus durable, et donc bénéfique à long terme pour le territoire.

Conserver les jeunes compétences passe aussi par l'attractivité des métiers industriels présents localement. Les territoires s'organisent à l'instar du Territoire d'industrie Lezoux-Thiers-Ambert-Montbrison (TILTAM), qui a créé des escape games à destination des jeunes. Dans le cadre du programme Territoires d'industrie, la communauté d'agglomération Terres de Montaigu a lancé en 2022 le dispositif Ecl'OR (Engagement collectif pour l'orientation des jeunes) visant à faire découvrir à l'ensemble des élèves de 4<sup>e</sup> du territoire le monde professionnel. Parrainée par une entreprise industrielle, chaque classe découvre les métiers qui la composent tout au long de l'année scolaire. Comme le dit Éric Hervouet de Terres de Montaigu [22], « le but de ce dispositif est de faire en sorte que, l'année suivante, le choix du stage de 3<sup>e</sup> soit davantage en adéquation avec les aspirations de l'élève au lieu de résulter seulement des suggestions du cercle familial ou

*amical* ». Ce témoignage souligne par ailleurs le rôle de prescripteur que jouent la famille et les amis en ce qui concerne l'orientation scolaire des jeunes. La sensibilisation des familles fait aussi l'objet d'une action du territoire de Montaigu. Ainsi, cinq entreprises industrielles de l'agglomération de Montaigu, accompagnées par la collectivité, ont créé un événement de deux jours, les Coulisses de l'industrie, en 2024, durant lequel les entreprises ont été invitées à exposer leurs robots et leurs machines. L'exposition était ouverte aux élèves le vendredi et aux familles le samedi.

L'attractivité des métiers industriels passe aussi par la sensibilisation des professeurs, autres principaux prescripteurs en matière d'orientation scolaire. Selon Antoine Beaussant, fondateur de l'Institut de formation technique de l'Ouest et ancien président de la Fédération nationale des écoles de production [16] : « La principale difficulté que nous rencontrons avec l'Éducation nationale entendue au sens large consiste à pénétrer dans les collèges pour faire connaître aux jeunes de 4<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> et à leurs parents l'existence de cette voie de formation. Lorsqu'un élève est en difficulté scolaire, on ne lui demande pas s'il aimerait faire travailler sa tête avec ses mains. On lui explique que soit il passe en seconde générale, soit c'est l'échec. Non seulement les enseignants ne connaissent pas le monde industriel, mais ils le diabolisent. Or, quand les élèves se posent des questions sur leur orientation, ils

*se tournent d'abord vers leurs professeurs, et c'est bien normal, mais lorsque ceux-ci méconnaissent complètement l'industrie et la formation professionnelle, cela n'aide pas. »*

Les jeunes ne sont pas les seuls dépositaires des compétences déterminantes pour les territoires. Les mesures d'attractivité des métiers doivent aussi être tournées vers les femmes, les personnes éloignées de l'emploi et les personnes dites « invisibles », c'est-à-dire celles qui restent à l'écart des parcours classiques d'accompagnement à l'emploi. Un des moyens d'atteindre ces publics est de renouveler les méthodes de recrutement. L'ouverture des portes des usines reste peut-être le moyen le plus simple de faire découvrir l'industrie à un large public. L'opération Nos Fabuleuses, portée par la communauté d'agglomération Terres de Montaigu en 2024, a proposé des visites immersives d'entreprises industrielles sur une période de dix jours à un public majoritairement composé d'actifs et de demandeurs d'emploi, dans le triple objectif de promouvoir les métiers et savoir-faire, de faire connaître les valeurs et engagements des entreprises et d'accélérer les recrutements.



L'attractivité des métiers industriels passe aussi par la sensibilisation des professeurs, autres principaux prescripteurs en matière d'orientation scolaire.



## FAIRE POUSSER DE NOUVELLES COMPÉTENCES ?

Parallèlement, les transitions écologique et numérique imposent que l'on forme de nouvelles générations aux activités qui seront potentiellement créatrices d'emplois d'ici dix ans. Une étude de l'Opérateur de compétences interindustriel (OPCO 2i) publiée en 2022 évalue les besoins en nouvelles compétences liées à la transition écologique. Elle prévoit que les métiers liés à la qualité, l'hygiène, la santé et l'environnement (QHSE) se développeront dans un plus grand nombre d'entreprises: cette montée en puissance s'explique par leur capacité «à répondre aux enjeux économiques (optimisation des consommations, réduction des risques d'image...), réglementaires (reporting, respect des réglementations applicables) et humains (protection des collaborateurs face aux nouveaux risques)». Les métiers en lien avec l'optimisation des process auront un rôle à jouer dans la transition écologique de l'industrie (connaissance des matériaux et matières, etc.) tout comme les métiers de la R&D affectés par le développement de l'écoconception et de la conduite d'analyse de cycle de vie (ACV) nécessaire pour objectiver les effets des produits sur l'environnement. Une croissance est ainsi attendue des effectifs des métiers qualifiés (ingénieurs, chercheurs, agents de maîtrise et techniciens supérieurs). L'étude mentionne que les gestes des métiers liés à la fabrication des

produits (assemblage, découpe, traitement de surface, etc.) seront modifiés à la marge malgré l'évolution des matières premières utilisées et des nouveaux process (process électrifiés par exemple). Quant aux métiers de l'installation et de la maintenance, leur progression attendue est liée à l'électrification des process et des équipements liés à la mise en œuvre des stratégies de décarbonation des industries.

Prenons l'exemple de l'usine de Renault à Flins en Île-de-France qui, jusqu'en 2024, fabriquait notamment des voitures électriques. À la suite de sa reconversion en centre de reconditionnement de voitures, les salariés ont dû faire évoluer leurs gestes. Alors que, sur les lignes de production standardisées, il n'y avait que peu de place pour la réflexion et l'initiative, le travail sur des voitures accidentées suppose de faire un diagnostic sur l'état de chaque voiture. Par exemple, la retouche de peinture sur un véhicule suppose de bien évaluer l'épaisseur et la couleur et d'adapter ses gestes qui ne relèvent plus dès lors d'une exécution automatique (voir Granier *et al.*, 2025).

Finalement l'étude de l'OPCO 2i tend à montrer que la transition écologique va davantage faire évoluer les compétences existantes que faire émerger de nouveaux métiers. Ce point rejoint les conclusions de l'étude menée en 2024 par le ministère du Travail et la Direction de l'animation de la recherche, des études et

des statistiques (Dares): les ouvriers de la manutention et les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie font partie des dix premiers métiers les plus créateurs d'emplois avec respectivement 80 000 et 75 000 emplois<sup>13</sup>.

L'étude Métiers 2030 met en évidence les conséquences de ces évolutions pour les régions françaises. Les régions dont les créations nettes d'emplois d'ici 2030 sont positives sont celles où le poids des plus qualifiés dans l'emploi total s'accroît en raison de la dynamique des activités: Auvergne-Rhône-Alpes, dont le poids des plus qualifiés (techniciens, ingénieurs et cadres de l'industrie) dans l'emploi s'accroît; l'Occitanie et la Nouvelle-Aquitaine, qui constituent des zones d'attraction pour les ingénieurs, cadres et techniciens de l'industrie. Les Pays de la Loire présentent un profil spécifique dans la mesure où à la dynamique positive des métiers qualifiés vient se mêler une augmentation de l'emploi ouvrier, fruit d'une diversification des activités industrielles, ce qui contraste avec les trois autres régions citées marquées par de fortes spécialisations autour de la microélectronique et de la chimie pour la première, de l'aéronautique pour les deux autres.

Du côté des intercommunalités, l'anticipation des transitions écologique et numérique sur les métiers

est insuffisante, comme l'ont noté les huit territoires ayant bénéficié de l'accompagnement de la Fabrique prospective sur l'attractivité des métiers et des compétences industrielles, proposé en 2024 par l'ANCT.

13 – D'après les projections, les métiers les plus créateurs d'emplois seraient les ingénieurs informatiques, les infirmiers et les sages-femmes, les aides-soignants et les cadres commerciaux, responsables de la création de 110 000 à 115 000 emplois. Les aides à domicile (+100 000) viennent ensuite.

## FOCUS

### Les écoles de production, un dispositif ancien remis au goût du jour

**C**RÉÉS EN 1882 À LYON, les premiers «ateliers d'apprentissage» reposent sur la logique de «faire pour apprendre» et sur la responsabilisation des jeunes. Ce n'est qu'en 2018 que les ateliers, devenus entre-temps écoles de production, sont inscrits dans le Code de l'éducation (article L. 443-6). Elles offrent des formations aux métiers du bâtiment, de l'automobile, aux métiers liés à la terre (paysagiste, primeur), de l'industrie, de la restauration et aux métiers du bois. Leur particularité est de consacrer deux tiers de la formation à la réalisation de commandes passées par de «vrais» clients. En janvier 2026, on dénombrait 71 écoles de production en France. L'objectif de la Fédération nationale des écoles de production (FNEP) est d'en ouvrir 100 d'ici à 2028<sup>14</sup>.

Les établissements sont notamment labellisés sur la base des critères suivants: l'accueil de jeunes à partir de l'âge de 15 ans sans aucune sélection à l'entrée; une approche pédagogique éducative et professionnelle; une pédagogie partant de la pratique pour aller à la théorie; un nombre important d'heures de formation en situation réelle de production (au moins 60% de l'horaire total); un volume significatif de production destiné à la vente dans les conditions réelles du marché. Avant de postuler, les candidats sont invités à effectuer un stage de découverte de cinq jours sous la forme d'une immersion dans la vie des élèves de première année. Ce stage leur permet ainsi de tester la semaine de trente-cinq heures, dont vingt-deux heures passées dans l'atelier.

14 — Source : Assemblée générale des Territoires d'industrie, 15 décembre 2020.

### Une journée type en école de production

Antoine Beussant a fondé l'Institut de formation technique de l'Ouest (IFTO) spécialisé dans la chaudronnerie et les métiers du métal. Voici la description qu'il donne d'une journée-type dans son école.

*«Chaque semaine, les jeunes passent 60% de leur temps à l'atelier, où ils sont encadrés par des maîtres professionnels. Pour remplir cette fonction, nous sélectionnons des professionnels de la chaudronnerie montrant de l'appétence pour la transmission et, grâce au soutien de la Fédération, nous les formons aux aspects pédagogiques.»*

*Les jeunes apprennent leur métier en fabriquant des produits industriels. Tout notre travail de partenariat avec nos clients industriels consiste à diversifier les commandes et à monter progressivement en gamme afin que les élèves deviennent capables de produire des objets de plus en plus complexes. Ils sont ainsi amenés à travailler sur de l'acier de faible épaisseur, puis plus épais, sur de l'innox, de l'aluminium, etc. Le maître professionnel s'adapte au groupe de jeunes qu'il encadre pour les faire progresser dans leur technicité. Lorsqu'un point technique mérite d'être précisé ou rappelé, il interrompt la fabrication et les réunit pour leur donner les explications nécessaires, puis ils se remettent au travail.*

*Le reste du temps, ils suivent les autres enseignements nécessaires pour se préparer au CAP ou au bac professionnel: français, maths, sciences, anglais, sport. Dans toutes les disciplines, nous essayons de contextualiser l'enseignement. Par exemple, ils n'apprennent le théorème de Pythagore qu'au moment où ils vont en avoir besoin à l'atelier. De même, leur professeur de français leur fait rédiger des rapports sur ce qu'ils ont appris au cours de la semaine, en veillant à ce qu'ils articulent leur texte et s'expriment dans un français convenable.*

*Tous les jeunes de l'IFTO sont pensionnaires, ce qui permet de compléter leur formation par de la pratique sportive, de la culture (lecture, théâtre) et surtout par l'apprentissage du savoir-être et de la vie en communauté. Nous leur donnons les codes pour qu'ils sachent se comporter correctement avec les autres et en particulier dans le milieu industriel.»*

### La nécessaire convergence des besoins

Les écoles de production naissent de la convergence des besoins et intérêts des structures responsables des jeunes (telles que les collèges et lycées mais aussi les associations), des entreprises locales et des collectivités. Les jeunes s'impliquent dans leur formation dès lors qu'ils s'y épanouissent,

cela peut passer notamment par un changement des critères d'évaluation par l'établissement d'enseignement. Comme le rappelle Patrick Carret, directeur général de la Fédération des écoles de production, *« l'objectif pour le jeune est moins l'acquisition de bonnes notes que l'atteinte de critères de qualité sur les produits réalisés. On fabrique une pièce qui est conforme ou qui ne l'est pas, ce qui est très différent ».*

Du côté des industriels, le recours aux écoles de production permet d'avoir une main-d'œuvre adaptée à leurs besoins, surtout lorsqu'ils sont fabriqués en petites séries. C'est le cas de Mecatherm, un concepteur et fabricant de lignes automatisées de machines destinées à la boulangerie industrielle dont une usine se situe à Montilliers, près de Cholet. Pour Laurent Spire, ancien directeur de l'entreprise et aujourd'hui président de Sepeba Ebra, *« passer commande auprès de l'école de production de Cholet, c'est d'abord encourager la formation et permettre le développement d'une école dont l'approche nous paraît intéressante. C'est aussi disposer d'une source supplémentaire d'approvisionnement, et enfin effectuer un achat qui non seulement est compétitif sur le marché mais a du sens. Quand je vais à la rencontre des jeunes à l'école et que je leur montre des vidéos des lignes de production que nous avons installées, ils cherchent à apercevoir les pièces qu'ils ont eux-mêmes réalisées en atelier. C'est beaucoup plus valorisant pour eux que lorsqu'une pièce fabriquée dans le cadre d'un TP classique finit dans un placard ou à la benne. Je vois dans leurs yeux qu'il est important pour eux que le résultat de leur travail soit utile pour une entreprise ».* Quant aux collectivités, elles y trouvent un moyen de favoriser l'emploi dans leur territoire.

### À la recherche d'un modèle de financement

En 2019, le coût moyen de la formation en école de production était de 15 000 euros [N.D.L.R. par an], contre 13 000 euros en lycée professionnel. Mais, dans le premier cas, ce chiffre inclut le coût des bâtiments (que l'école soit propriétaire ou locataire), alors que, dans le cas des lycées professionnels, les bâtiments sont pris en charge par la Région. Le modèle économique suppose de couvrir un tiers du fonctionnement de l'école par la production - vendue au prix de marché pour éviter toute concurrence déloyale, le reste étant financé essentiellement par l'État et par les régions. Comme le souligne Antoine Beaussant, *« toutes ne sont pas intéressées au même point par le concept et surtout, lorsque plusieurs écoles de production émergent dans une même région, elles peuvent être réticentes à accroître leur effort en proportion ».* L'investissement, en particulier dans le parc de machines des ateliers,

peut être financé par des entreprises et par certaines fondations. Définies comme des écoles techniques privées hors contrat, les écoles de production ne rentrent pas dans le modèle standard des centres de formation financés par l'État et les entreprises via les opérateurs de compétences (OPCO). Il apparaît alors nécessaire de trouver d'autres sources de financement. Les agglomérations ou la taxe d'apprentissage peuvent être mobilisées, mais la question de la pérennisation des financements et donc du modèle économique des écoles sur le long terme demeure ouverte.

*Ce focus est issu du séminaire du 5 avril 2023 [16].*

# 3

Chapitre

## Parier sur les effets d'agglomération

*La présence d'une base industrielle constitue un facteur déterminant de la croissance d'un territoire, en raison des effets d'entraînement et des externalités qui y sont liés. La participation de l'industrie à la création d'emplois dans les autres secteurs ne s'est pas démentie malgré la désindustrialisation.*

### EFFETS D'ENTRAÎNEMENT ET PROXIMITÉ DES GRANDS GROUPES

Dans les années 1950, François Perroux (1955) a insisté sur l'importance pour les entreprises d'être localisées à proximité des grands groupes industriels afin de tirer profit d'effets d'entraînement, alimentés par la croissance de ces derniers. Il définit ainsi un pôle de croissance comme «un complexe industriel se caractérisant par les éléments suivants: (a) c'est un lieu d'économies externes [N.D.L.R. externalités], (b) un lieu généralement exempt de concurrence interne, (c) un lieu où se manifeste l'action d'une ou plusieurs industries motrices», ces dernières étant définies comme une grande firme ou un ensemble de firmes. Les effets d'entraînement sont au fondement des pôles de croissance en permettant à la fois aux entreprises qui fournissent les matières premières et les biens d'équipement, aux sous-traitants, aux entreprises logistiques et aux entreprises de services de tirer profit de la proximité de l'industrie motrice.

Par exemple, dans le bassin d'Alès, la première vague de reconversions qui a suivi la fermeture des mines de charbon dans les années 1960 s'appuyait sur l'attractivité des grands groupes et de leurs sous-traitants industriels (voir Granier, 2023a). Le développement de sous-traitants mécaniques à Figeac est lié à la stratégie d'essaimage de Ratier-Figeac qui, pour répondre à la croissance des commandes au début des années 1990, a aidé des salariés à créer leur entreprise locale. À Dieppe, l'industrie locale s'organise autour de Renault et de Toshiba, le groupe japonais ayant lui-même choisi sa localisation dans les années 1980 en raison de la présence d'une filiale de Rhône-Poulenc, qui offrait d'importants débouchés commerciaux pour ses produits. Les exemples comparables sont nombreux: Alstom et Kem One à Marseille, PSA et Alstom dans le Nord Franche-Comté, Air France sur le territoire de Grand-Orly Seine Bièvre, Framatome dans le Grand Chalon, les Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire, etc. Comme en témoigne



Le développement de sous-traitants mécaniques à Figeac est lié à la stratégie d'essaimage de Ratier-Figeac qui, pour répondre à la croissance des commandes au début des années 1990, a aidé des salariés à créer leur entreprise locale.



Romuald Gicquel d'Alstom [2], «*le groupe Alstom, fondé en Alsace, s'est installé sur le territoire de Belfort au lendemain de la guerre de 1870, et les usines Peugeot, nées dans la région de Montbéliard, sont à l'origine du site PSA de Sochaux et ont suscité un grand nombre de sous-traitants*».

Toutefois, si la firme motrice peut favoriser le développement local, elle peut aussi le freiner quand elle est en difficulté, toujours en raison de ces mêmes effets d'entraînement. L'ampleur de ces effets peut néanmoins être atténuée par l'action des collectivités ou des industriels locaux. Ces derniers peuvent s'organiser pour trouver un repreneur ou faire embaucher les salariés dans les entreprises locales. D'autres actions, comme l'organisation de salons de l'emploi, peuvent aussi limiter le départ des anciens salariés dans d'autres secteurs d'activité ou territoires (Bezzon, 2024).

### AGGLOMÉRATION ET EXTERNALITÉS

On sait toutefois que la performance industrielle d'un territoire ne dépend pas impérativement de la présence d'un site appartenant à un groupe mondial. La démonstration empirique en est faite par le célèbre exemple des districts italiens, à l'origine de l'émergence de la Troisième Italie (Becattini, 1987; 1989). Ces configurations industrielles, maintes fois étudiées, démontrent qu'un réseau de

PME peut à lui seul relever le double défi de la création d'emplois et de la conquête de marchés à l'export.

Ainsi, la concentration géographique confère-t-elle une plus-value aux entreprises du territoire, plus-value mise en évidence dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par Marshall (1890<sup>15</sup>). Selon ce dernier, la proximité géographique facilite la diffusion des connaissances, l'accès à des fournisseurs et à une main-d'œuvre spécialisés, induisant des gains pour les firmes<sup>16</sup>. En d'autres termes, la performance territoriale provient ici de l'existence d'une «*atmosphère industrielle*» (Marshall, 1893), particulière, quasiment intangible et spécifique à l'écosystème.

Les politiques publiques qui reposent sur la concentration en un territoire donné d'entreprises spécialisées dans un secteur, une filière ou un produit, comme les systèmes productifs locaux (SPL) ou encore les pôles de compétitivité, ont toutes en commun de parier sur les bénéfices attendus de ces externalités marshalliennes et sur les synergies entre les acteurs. Plus précisément, c'est la densité élevée d'entreprises sur un territoire qui, selon Gioacchino Garofoli de l'université de l'Insubrie [11], favorise l'obtention de meilleures performances: «*Les études menées sur les*

*districts industriels italiens à la fin des années 1970 et au début des années 1980 ont montré que la performance et la capacité d'innovation de ces systèmes d'organisation de la production tenaient surtout à la densité des entreprises installées sur ces territoires - parfois 5 000 petites sociétés rassemblées dans une même zone géographique. Cette densité permettait des économies territoriales et des économies d'échelle grâce auxquelles ces petites entreprises dégageaient des profits parfois plus élevés que ceux des grandes. Elle autorisait, par ailleurs, des économies de gamme ou d'envergure qui favorisaient la compétitivité de ces entreprises au niveau international. L'intégration de la filière productive apportait aussi un équilibre entre compétition et coopération, ce qui permettait de faire émerger de l'innovation. Enfin, la complémentarité entre donneurs d'ordre et producteurs de composants permettait d'atteindre une grande qualité dans la conception et le design du produit, s'appuyant aussi sur la qualité des compétences professionnelles des travailleurs.*» Les travaux sur les SPL insisteront davantage sur le rôle des relations informelles (et non seulement marchandes) entre les entreprises à l'origine des externalités positives pour l'ensemble des entreprises (Courlet, 1995).

En d'autres termes, le regroupement des firmes sur un territoire favorise

15— A. Marshall (1890) définit les économies externes comme «*celles qui tiennent au développement général de l'industrie*».

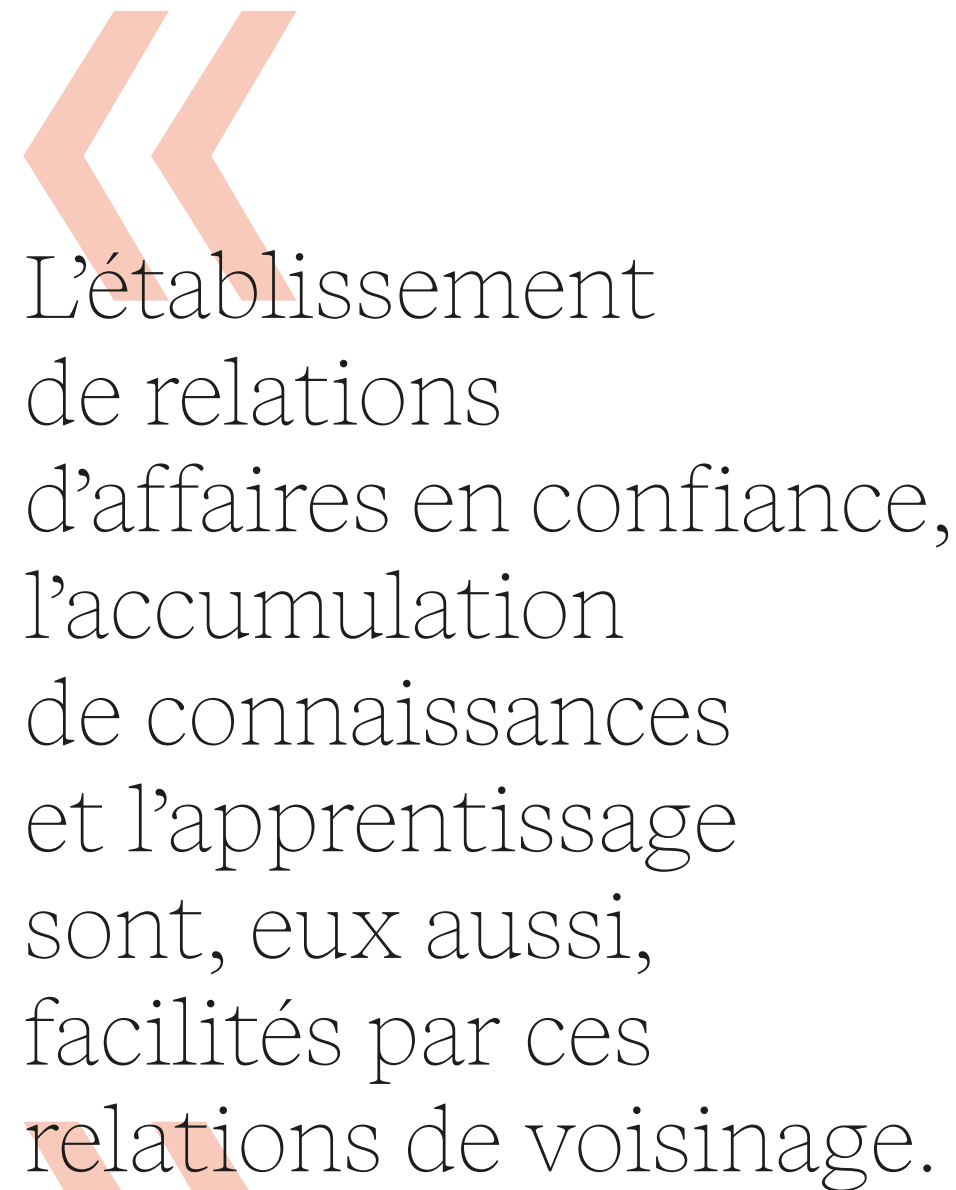
16— Krugman (1998) reprendra en partie la présentation des externalités marshalliennes pour expliquer la concentration d'activités.

les flux d'information et de matières premières entre les entreprises, tout en réduisant les coûts de transport, de recherche des partenaires industriels, de coordination et de contrôle. L'établissement de relations d'affaires en confiance, l'accumulation de connaissances et l'apprentissage sont, eux aussi, facilités par ces relations de voisinage. Enfin, la crise sanitaire a montré que ces relations locales contribuaient aussi à la résilience des entreprises. Toutefois, comme noté dans le chapitre 1, le capital social est absolument nécessaire pour que ces relations locales existent et jouent leur rôle.

Lorsque ces externalités jouent à plein, alors des effets d'entraînement sont également attendus sur le reste de l'économie locale, comme l'illustre le cas du pôle de compétitivité Nuclear Valley sur le territoire du Grand Chalon. Localisée à Saint-Marcel, Framatome est entourée de 540 fournisseurs locaux, dont 210 dans le territoire du Grand Chalon. Or, 80 % des projets de R&D développés dans le pôle le sont à destination d'une pluralité de filières. En d'autres termes, la recherche initialement développée pour la filière nucléaire est aussi mobilisée par les autres filières du territoire. De plus, les PME locales ont renforcé leurs compétences dans le domaine de la sécurité,

du fait des exigences spécifiques des commandes de la filière nucléaire, et ce au profit de leurs autres donneurs d'ordre.

Ainsi, sur la période 2007-2023, la création de 100 emplois dans l'industrie et plus globalement dans le secteur exposé à la concurrence internationale<sup>17</sup> a entraîné la création de 134 emplois dans le secteur abrité (Karachanski, 2025).



L'établissement de relations d'affaires en confiance, l'accumulation de connaissances et l'apprentissage sont, eux aussi, facilités par ces relations de voisinage.

<sup>17</sup> – Le secteur exposé comprend, en plus des activités manufacturières, l'agriculture, les industries extractives ainsi que certains services (finance, R&D, etc.). Le secteur abrité regroupe les commerces et les services à la personne, c'est-à-dire les activités qui répondent à une demande locale et pour lesquelles la concurrence se joue à l'échelle locale. Voir Karachanski (*ibid.*).

# Point de vue

par **Sandrine Marcot**  
et **Tony Da Motta Cerveira**

## Le choix des clusters comme outils du renouveau de l'horlogerie française

### **Sandrine Marcot**

est l'ancienne directrice déléguée de France Horlogerie et actuellement présidente déléguée de l'Union de la Bijouterie Horlogerie.

### **Tony Da Motta Cerveira**

est consultant, spécialisé en stratégie d'innovation et board advisor de start-up.

**S**OUS L'IMPULSION DE SANDRINE MARCOT, ex-directrice déléguée de France Horlogerie et actuelle présidente déléguée de l'Union de la Bijouterie Horlogerie, la filière française de l'horlogerie a entrepris un processus de transformation autour du projet de création d'« une nouvelle industrie de la montre durable » depuis 2020.

Cet article analyse les ressorts de cette mutation : mobilisation des principes de la théorie C-K, passage d'un modèle fragmenté à une logique de grappes, institutionnalisation de la coopération, mise en place d'un espace collaboratif d'innovation et reconfiguration du rôle des organisations professionnelles.

### **Une filière fragilisée : du déclin industriel à l'impasse stratégique**

À l'aube des années 2020, l'horlogerie française se caractérise par un paradoxe structurel. D'un côté, un héritage industriel et artisanal reconnu ; de l'autre, une dépendance massive aux composants importés, 98 % des montres vendues en France n'étant pas fabriquées sur le territoire.

Le tissu productif est composé majoritairement de TPE-PME isolées, sans effet d'agglomération ni d'entraînement. La chaîne de valeur est éclatée, la R&D peu mutualisée, et la coordination interentreprises limitée. Cette situation génère trois types de vulnérabilités. Une première est liée aux technologies mobilisées ; elle s'apprécie notamment à l'aune de notre dépendance en spiraux, mouvements et composants critiques importés. Une deuxième vulnérabilité, de nature organisationnelle cette fois, renvoie à l'absence de masse critique et à la faible coopération entre les acteurs. La troisième vulnérabilité, stratégique, consiste en l'incapacité à proposer un positionnement international différenciant.

La crise sanitaire de 2020-2021 va représenter un électrochoc, mettant au premier plan l'enjeu de la maîtrise des approvisionnements stratégiques (composants critiques, circuits intégrés...) et des délais. Elle va servir de déclencheur à une prise de conscience profonde pour France Horlogerie, organisation professionnelle qui représente les fabricants et marques françaises

de montres, et pour certaines entreprises elles-mêmes : il ne s'agit plus seulement d'être résilientes face aux dépendances, mais de saisir l'occasion de réinventer ce secteur pour le rendre à la fois plus innovant et plus durable. Il semble impératif de faire évoluer les modèles économiques et de dépasser un certain plafond de verre de l'horlogerie française, dont la courbe de production est peu évolutive et dont les perspectives semblent insuffisamment ambitieuses, y compris sur le plan de l'exportation de produits français.

### Une méthode novatrice : la théorie C-K pour dépasser les effets de fixation

La singularité du projet réside dans le choix d'une approche issue des travaux d'Armand Hatchuel et Benoît Weil (2003), la théorie C-K, et rendue opérationnelle par le consultant Tony da Motta Cerveira qui va accompagner les décideurs de la filière dans le début de cette transformation : il parle alors de la méthode K-C-P.

Cette approche distingue l'espace des connaissances établies (K) et l'espace des concepts à explorer (C), permettant de concevoir des « inconnus désirables ». Ces deux espaces se nourrissent mutuellement : les connaissances établies favorisent l'émergence de nouveaux concepts qui, en retour, peuvent produire de nouvelles connaissances. L'opérationnalisation de cette méthode passe par l'établissement d'un programme d'actions (P) autour de ces concepts et connaissances.

Cette méthode K-C-P est particulièrement adaptée lorsqu'existe un effet de fixation, c'est-à-dire un biais cognitif, limitant la capacité à explorer de nouvelles options. Dans le cas de la filière horlogère, cet effet de fixation réduit les perspectives de la filière à la reconstruction à l'identique d'une industrie pourtant en difficulté.

La mise en œuvre de cette méthode lors d'ateliers organisés avec les acteurs de la filière a permis de déplacer la problématique, de « comment reproduire » vers « quelle industrie voulons-nous concevoir ? ». Ensuite, elle a favorisé la fédération des acteurs autour de l'idée de faire éclore un écosystème de l'industrie française de la montre durable. Enfin, la démarche

a fait émerger des questionnements sur la forme et la structuration de la filière pour atteindre cet objectif : chaîne de valeur ou boucle de valeur, innovation ouverte ou fermée, industrie classique ou industrie 4.0.

Ce changement de cadre transforme un secteur défensif en collectif exploratoire.

### Du raisonnement à l'action : coopération et grappes d'entreprises

Ce nouveau cadre d'action s'est notamment matérialisé par l'émergence de grappes d'entreprises.

Inspirées de modèles territoriaux comme celui développé par Alain Verna (Vialog) à Dieppe<sup>18</sup>, ces grappes reposent sur cinq conditions : proximité territoriale, vision commune, coordination active, soutien institutionnel et temporalité longue.

Elles incarnent un basculement majeur à plusieurs titres : le passage de la concurrence isolée à la coopération structurée, la mutualisation d'outils industriels et le partage de savoir-faire, la construction d'offres intégrées (ex. *private label*<sup>19</sup>), la mise en commun de capacités d'innovation sur les cadrans, boîtiers, électronique esthétique ou quartz.

Ce modèle hybride combine logique de cluster industriel et logique de plateforme. Il permet de recréer une masse critique sans imposer la fusion des entreprises.

### L'Espace collaboratif d'innovation : institutionnaliser la coopération

La volonté de coopérer s'est traduite par la conception d'un Espace collaboratif d'innovation (ECI), qui devrait voir le jour sur deux sites, un à Besançon et l'autre à Morteau.

<sup>18</sup>— Voir le Doc de La Fabrique *Fonder une industrie contributive et résiliente. Une aventure humaine entre mondialisation et territoires*, écrit par Alain Verna.

<sup>19</sup>— La notion de *private label* recouvre l'idée qu'un fabricant de montres puisse proposer son savoir-faire en « marque blanche » à une marque tierce.

Cet ECI vise à offrir un guichet unique de services, mettre à disposition un studio de conception et de prototypage, accueillir des espaces de coworking et d'intelligence collective, structurer une gouvernance coopérative. Le modèle articule financements privés, contributions publiques (France 2030) et revenus de services.

Il représente ainsi un moyen de mettre en relation les acteurs partageant l'objectif de créer une nouvelle industrie de la montre durable; la coopération devient institutionnalisée.

Une autre transformation apparaît nécessaire: le repositionnement des organisations professionnelles. Elles ne doivent plus se limiter à la représentation ou à l'accompagnement réglementaire mais doivent participer à la construction de la stratégie de la filière, servir d'interface dans les interactions de la filière avec l'État ou les territoires et animer les écosystèmes. En d'autres termes, elles peuvent être des intermédiaires territoriaux (voir chapitre 1).

## Conclusion

La réindustrialisation horlogère française constitue un cas d'école de transformation sectorielle par la conception collective. En mobilisant la théorie C-K pour dépasser les effets de fixation, la filière a réussi à transformer un doute paralysant en projet fédérateur. La coopétition structurée, les grappes d'entreprises et l'Espace collaboratif d'innovation traduisent un nouveau modèle organisationnel, adapté aux secteurs composés majoritairement de PME.

# 4

Chapitre

## Tirer parti des ressources matérielles locales

*Les chapitres précédents soulignent l'importance des ressources immatérielles des territoires, centrales dans le développement local (Mérenne-Schoumaker, 2002), et dont les politiques publiques peuvent accélérer l'émergence puis la consolidation. Pour autant, un projet territorial doit également s'appuyer sur des ressources matérielles, naturelles et financières. En garantir l'accès, voire parfois en gérer la rareté, demeure un facteur de réussite déterminant des projets industriels.*

### L'ACCÈS AUX RESSOURCES NATURELLES, AUX INFRASTRUCTURES ET AUX SERVICES

Les activités industrielles ont historiquement prospéré à proximité des gisements de matières premières et de sources énergétiques. Les entreprises de la métallurgie se sont notamment développées au Creusot et à Chalon-sur-Saône en raison de la présence de charbon. De même, la découverte de gaz à Lacq en 1951 a contribué à l'émergence d'un bassin industriel sur place. Dans les Vosges, «*la montagne était, historiquement, favorable à l'industrie, en raison de la présence de l'eau comme force motrice puis pour la production d'électricité*» comme le rappelle Simon

Edelblutte, professeur en géographie à l'université de Lorraine [20].

Les ressources fossiles ont fini par se tarir, on le sait, renforçant par contraste l'importance des couloirs de circulation. Dans le cas de Chalon, la Saône a indéniablement eu une influence favorable: cette rivière permet d'accéder au Rhône et au bassin méditerranéen, facilitant ainsi les échanges commerciaux. L'Axe Seine est également stratégique pour le commerce avec le nord-ouest de la France et l'Europe. Les villes portuaires, de la même manière, sont propices au développement industriel en raison de l'accès privilégié qu'elles offrent aux entreprises qui importent des pièces détachées ou exportent leurs produits. Le port de Marseille-Fos, par exemple, constitue une

interface entre l'Europe et l'Afrique et se situe au carrefour des flux maritimes entre l'Amérique de l'Ouest et l'Asie. Ces villes accueillent également les activités de production de biens de grandes dimensions, tels les paquebots construits à Saint-Nazaire, qui ne peuvent être livrés par la route. Bien évidemment, les infrastructures de transport par route et par rail jouent de même un rôle essentiel dans l'accès aux matières premières et aux marchés. Ainsi, le territoire industriel de Nord Franche-Comté tire parti de son accès à l'Europe centrale, tout en étant situé à deux heures et quart de Paris en TGV et disposant d'un aéroport international localisé entre Mulhouse, Bâle et Fribourg.

Les équipements qui permettent l'accès aux réseaux d'électricité, de gaz et d'eau sont tout aussi importants pour assurer le développement de l'industrie dans les territoires. Comme le mentionne Camille Brou, cheffe de projet du Territoire d'industrie Axe Seine [19], cet accès doit faire l'objet d'une stratégie renouvelée de la part des collectivités dans un contexte de raréfaction de ressources comme l'eau et de transition écologique (voir chapitre 6).

Toutefois, le bon acheminement des marchandises et de l'énergie ne fait pas tout. Il convient aussi de veiller à la qualité de la mobilité des travailleurs, qui ne résident pas nécessairement à proximité de la firme pour laquelle ils travaillent. Ainsi, sur le territoire de Nord Franche-Comté, les besoins de

mobilité sont importants en raison de la dispersion des entreprises et du grand nombre de déplacements à effectuer en voiture. C'est pour cette raison que l'EPCI (établissement public de coopération intercommunale) de Montbéliard a investi 100 millions d'euros afin de développer le réseau de bus. Ce dernier exemple illustre un point essentiel: si les connexions de longue distance sont indispensables à l'essor d'un territoire, elles n'en constituent pas une garantie pour autant. À Vitry-le-François, par exemple, cela prend autant de temps d'atteindre la gare Meuse TGV depuis Montiers-sur-Saulx, ville d'implantation de Carbo France, entreprise productrice de charbon de bois, que d'y accéder depuis Paris par le train, démontrant l'insuffisance du maillage infraterritorial. C'est pourquoi des collectivités à l'instar de Montaigu organisent le covoiturage des salariés des sites industriels via une plateforme en ligne. Cette solution suppose par ailleurs que les territoires soient suffisamment bien équipés en infrastructures numériques. Or, c'est souvent dans les territoires pauvrement dotés en voies de communication physiques que les infrastructures numériques (fibre, réseau mobile...) sont également d'un niveau insuffisant pour le bon fonctionnement des entreprises. Comme le mentionne Marc Jamet, ancien directeur de projets 5G et réseaux du futur et coordinateur national de la Stratégie d'accélération 5G à la Direction générale des entreprises (DGE) [15], «*le programme Territoires d'industrie pourrait être*

## MOBILITÉ ET LOGEMENT, ANGLES MORTS DU PROGRAMME TERRITOIRES D'INDUSTRIE ?

**A**U TITRE DE L'ENJEU D'ATTRACTIVITÉ, Action Logement est l'un des opérateurs du programme Territoires d'industrie. Créé en 1953 par l'État et les partenaires sociaux pour faire face à la pénurie de logements, Action Logement<sup>20</sup> a pour objectif de favoriser le lien emploi-logement, notamment pour les travailleurs à revenus modestes. Le financement de ces logements est réalisé grâce aux cotisations des employeurs des secteurs privé et agricole de plus de dix salariés, via la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC)<sup>21</sup>. Peu présent durant la première phase du programme, Action Logement flèche davantage ses dispositifs vers les Territoires d'industrie depuis le début de la seconde phase. Ainsi Flandre Opale Habitat, une des filiales d'Action Logement dans les Hauts-de-France, met en œuvre un programme de construction de 700 logements neufs par an jusqu'en 2026, soit un investissement de l'ordre de 350 millions d'euros, pour accompagner l'arrivée des gigafactories Verkor et ProLogium à Dunkerque (Ducuing, 2025). Plus indirectement, dans le Pacte pour le logement intermédiaire, signé par Action Logement en 2024 pour favoriser la construction de logements abordables pour les classes moyennes dans les zones tendues, figure un engagement de rendre éligibles davantage de bassins en cours de réindustrialisation. Plus globalement, le développement de synergies avec le programme Action cœur de ville est souhaité par bon nombre d'observateurs (Intercommunalités de France, Cour des comptes).

La question de la mobilité, elle, est l'«angle mort» du programme Territoires d'industrie selon le rapport de la Cour des comptes de 2024.

<sup>20</sup> – En 2026, le groupe Action Logement comprend la société mère Action Logement Groupe, la holding Action Logement Immobilier chargée des filiales immobilières au niveau local et Action Logement Services, qui met en œuvre la stratégie du groupe: collecte de la PEEC, financement de la construction du logement social et des politiques publiques, fourniture de services pour faciliter l'accès au logement.

<sup>21</sup> – En 2025, le taux de la PEEC est égal à 0,45% de la masse salariale.

*un vecteur précieux pour le développement de la 5G, à la fois en termes d'identification des industriels intéressés, de financements, d'accès aux fréquences et aussi d'innovation.»*

À ces problématiques s'ajoute celle de l'accès au logement, celle de la main-d'œuvre locale mais aussi celle des familles et des travailleurs qui viennent pour des missions à durée limitée. Le logement de ces derniers fait partie des besoins exprimés par les industriels de Port-Jérôme-sur-Seine. La ville a notamment investi 30 millions d'euros dans un ensemble résidentiel destiné aux travailleurs temporaires – auditeurs, laborantins ou encore stagiaires – qui pourront y louer des studios meublés pour une durée limitée. C'est la ville qui prend en charge la gestion de cet ensemble. Dans la ville de Montaigu, des logements ont été créés à côté de la gare à destination des alternants.

Au-delà de l'accès au logement et à la mobilité, les territoires sont plus largement préoccupés par leur attractivité. Parmi les 69 territoires qui ont répondu à un sondage<sup>22</sup> réalisé par la Cour des comptes lors de son évaluation du programme, cette problématique apparaît en tête des préoccupations des industriels, aux côtés du dynamisme industriel. Comme le souligne Patrick Pirrat, ancien expert industriel des Chantiers de

*l'Atlantique [3], «une grande partie de l'attractivité de Saint-Nazaire tient à la proximité de la mer. La plupart de mes collaborateurs sont des “voileux” et ont rejoint l'entreprise moins pour le salaire qu'elle leur proposait que pour la possibilité de se livrer à leur passion». Les salariés et leur famille recherchent des aménités: c'est pour cela qu'à Saint-Nazaire, le front de mer a été réaménagé avec des bars et restaurants. De même, l'accès aux services de santé et aux services publics est une variable explicative de la localisation des activités industrielles. Comme le rappelle Jean-Claude Lagrange, ancien vice-président de la région Bourgogne-Franche-Comté [9], «si le dynamisme de notre écosystème industriel contribue fortement à l'attractivité du territoire, celle-ci repose également sur les services proposés aux habitants. Une région qui veut aider ses entreprises à embaucher doit se préoccuper de l'aménagement du territoire et veiller à être attractive non seulement sur le plan de l'économie mais aussi sur le plan de la culture, des infrastructures, de la santé ou encore de l'offre universitaire. Nous avons déjà quelques atouts en la matière: mes enfants, qui vivent dans des métropoles, ne bénéficient pas de la même facilité d'accès ni des mêmes tarifs pour les crèches ou les équipements sportifs qu'en Bourgogne-Franche-Comté». C'est la raison pour laquelle, par exemple, sur le site du Techn'hom, à Belfort, une maison de santé est en cours de construction.*

Plusieurs territoires ont ainsi développé des dispositifs d'accompagnement pour les nouveaux arrivants, tels que le Niortais – Haut Val de Sèvre. La communauté d'agglomération du Niortais a en effet mis en place une «box d'accueil», initialement pour satisfaire les besoins des industriels locaux en main-d'œuvre. Puis les mutuelles implantées localement ont demandé à en bénéficier elles aussi: dès lors, trouver un emploi pour les conjoints est également facilité par ce dispositif, puisque les opérateurs peuvent les diriger vers le secteur tertiaire pourvoyeur d'emplois. Dans le territoire de Montaigu, les conseillers de l'office de tourisme sont quant à eux formés afin de répondre à toutes les questions concernant non seulement l'offre de loisirs mais aussi le logement, l'emploi, la garde d'enfants, la santé, les commerces ou les services.

Pour finir, on notera que se pose la question de l'engagement des industriels sur ces questions. Comme le note le rapport de la Fabrique prospective (2020), ces questions d'attractivité sont perçues par les industriels comme relevant de la responsabilité des acteurs publics.

## UNE RESSOURCE FONCIÈRE DE PLUS EN PLUS RARE

Dans la théorie économique – classique comme marxiste, les sols sont considérés comme une source de rente pour les propriétaires en raison de leur degré

de fertilité. Ce n'est qu'avec le développement de l'économie territoriale que le foncier devient une ressource territoriale à activer, autrement dit dont le rendement dépend à la fois de l'usage qui lui est assigné et des actions entreprises dans ce but. Le comportement des collectivités, industriels, bailleurs, promoteurs détermine l'usage des sols. Par exemple, le bail à construction, outil à disposition des communes, a un impact sur le prix du foncier et *in fine* sur les activités qui s'implanteront (Gillio, 2017). Les municipalités participent donc à la construction de la ressource foncière. Par ailleurs, toujours selon Gillio (*ibid.*), le foncier facilite la mutation des activités sur un territoire et constitue une condition d'existence d'autres ressources.

Absent des premières intentions du programme Territoires d'industrie, le sujet est pourtant «remonté» du terrain; et c'est après réception et lecture des premières fiches actions produites par les territoires début 2019 que les responsables de l'opération Territoires d'industrie ont fait du foncier un enjeu à part entière. Selon Guillaume Basset, directeur du programme Territoires d'industrie entre 2019 et 2022 [11]: «[N.D.L.R. en 2020] Certains territoires, aujourd'hui, manquent cruellement de foncier industriel. À Rochefort, par exemple, il ne reste plus que trois hectares de foncier industriel disponible.» Du côté d'Alès, les acteurs locaux faisaient part de quatre hectares disponibles dans les zones d'activité économique en 2022, alors même que la demande en foncier industriel s'élevait à dix-sept

<sup>22</sup> – La Cour des comptes a réalisé un sondage en janvier et février 2024 auprès des référents élus et industriels des 183 Territoires d'industrie de la seconde phase du programme.

hectares (Granier, 2023a). Nombre de dirigeants d'entreprises industrielles témoignent que la disponibilité de terrains et le fait d'obtenir rapidement les autorisations nécessaires pour y construire une usine jouent un grand rôle dans leurs décisions d'implantation ou d'extension.

### Améliorer la disponibilité du foncier industriel

La question de la disponibilité du foncier est rendue encore plus cruciale par le projet de loi Climat et résilience, faisant suite à la Convention citoyenne pour le climat et présenté au Conseil des ministres du 10 février 2021. L'article 46 du projet de loi prévoit en effet de diviser par deux le rythme d'artificialisation des sols sur les dix années suivant la promulgation de la loi et de parvenir à un objectif de zéro artificialisation nette des sols en 2050. Ceci implique de recourir à la densification du bâti et à une réutilisation plus intensive des friches industrielles.

La carence en foncier industriel disponible, du moins dans certains territoires, a plusieurs origines et appelle donc plusieurs sortes de réponses. Parfois, il s'agit bel et bien d'un «manque de place», au sens premier du terme. Ainsi, dans plusieurs territoires (Vitry-le-François, Dieppe), on déplore un manque de foncier disponible, qui oblige les entreprises à trouver des solutions d'installation transitoires: le bâtiment dans lequel la société Gaming Engineering s'est

installée est par exemple devenu trop petit en seulement six mois, en raison de la croissance de l'entreprise.

Parfois, les hectares ne manquent pas réellement, mais des barrières administratives perdurent et allongent les délais d'installation de nouvelles unités productives. Nadège Simon, directrice de Carbo France [10], producteur de charbon de bois qui souhaitait installer une nouvelle usine dans une zone agricole, en témoigne: «*Nous allons avoir besoin d'une surface de 30 hectares pour notre nouveau site, car nous devons disposer en permanence d'un stock de 50 000 à 60 000 tonnes de bois, ce qui prend énormément de place. Pour le moment, la zone qui nous intéresse est classée en terres agricoles et il est très difficile d'obtenir son classement en zone industrialisable. Les différentes administrations se renvoient la balle: l'une nous explique que, pour obtenir un permis d'aménager, il faut s'assurer que le réseau routier soit correctement dimensionné, mais il n'existe pas d'étude sur le réseau en question, et c'est une autre administration qui doit la réaliser. Entre les différentes contraintes à respecter, nous avons déjà perdu deux ans sur notre calendrier de création d'une nouvelle usine. Nous espérons que la démarche Territoires d'industrie permettra d'accélérer le processus.*» Une des fiches actions du programme Territoire d'industrie consiste donc en la réduction des délais de révision des plans locaux d'urbanisme (PLU au niveau communal et PLUi au niveau intercommunal), afin de faciliter les démarches administratives

des entreprises et leur permettre d'acquérir plus facilement le foncier dont elles ont besoin.

D'autres fois, c'est faute de moyens que les entreprises ne peuvent pas acquérir le foncier. Certaines communes et intercommunalités cherchent à acquérir ou veillent à rester propriétaires des terrains réservés pour le développement industriel. C'est le cas par exemple de Caux Seine aggro. Grâce à ce portage, l'intercommunalité sélectionne les entreprises qui s'y installent en fonction de critères comme leur inscription dans l'écosystème industriel et notamment le potentiel d'échange d'énergies avec les autres sites. L'ancien maire de Vitré, Pierre Méhaignerie [23], mentionne la capacité de la ville à avoir constitué des réserves foncières pour les activités industrielles comme l'un des ingrédients clés de son redressement économique. En particulier, la mairie a utilisé le foncier comme un outil de soutien aux entreprises temporairement en difficulté. Si la commune considérait l'activité viable, elle rachetait les locaux et les louait à l'industriel. En cas de succès, elle les lui revendait. En cas d'échec, elle les louait ou les vendait à une autre entreprise désireuse de s'installer dans le territoire<sup>23</sup>. À noter, cet outil s'inscrivait dans une stratégie plus globale de «compétitivité», qui prévoyait également une fiscalité avantageuse relativement aux autres territoires.

Parfois aussi, les difficultés rencontrées s'apparentent moins à un problème de place que de cohabitation, autrement dit d'appétits rivaux dans l'accès au foncier. Dans les territoires urbains tels que Grand-Orly Seine Bièvre, les entreprises se heurtent ainsi à de multiples obstacles: l'acceptabilité par les riverains, les contraintes environnementales, l'inadaptation des bâtiments de centre-ville pour accueillir les activités productives, etc. Augmenter le foncier disponible requiert d'imaginer de nouvelles formes urbaines. Jusqu'alors, une solution proposait de concevoir des bâtiments mixtes, où le rez-de-chaussée serait dédié aux ateliers de type fablab, et les étages serviraient aux logements résidentiels ou à des activités de bureaux. Cette solution relève de la densification du bâti. Mais cela demande d'intervenir sur le plan réglementaire, via le plan local d'urbanisme, pour prévoir et dédier des espaces aux activités productives. Une concertation est également nécessaire entre la ville, principal intervenant dans le domaine du foncier, les industriels et les aménageurs, comme le rappelle Gilles Crague, enseignant-chercheur à l'École des ponts ParisTech [6]. Grand-Orly Seine Bièvre a, quant à elle, trouvé une solution pour son projet d'implantation d'un campus productif auprès du Groupe ADP (anciennement Aéroports de Paris), qui lui a réservé une dizaine d'hectares sur la plateforme aéroportuaire d'Orly.

23 – Voir le témoignage de Pierre Méhaignerie, ancien maire de Vitré, dans Bourdu *et al.* (2019, p. 316)

### Envisager les friches industrielles comme ressources

Outre la densification du bâti, le recours aux documents d'urbanisme et la maîtrise foncière (pour aller plus loin, voir Ferchaud *et al.*, 2024, et Granier, 2023b), une autre manière de soutenir le développement de l'industrie réside dans le recyclage foncier. Les friches industrielles souffrent d'une image négative, mais elles peuvent représenter une ressource productive dès lors qu'elles sont réhabilitées. Plus le foncier va se raréfier, à plus forte raison depuis l'instauration de la règle de zéro artificialisation nette des sols, plus ces réhabilitations vont constituer un facteur d'attraction des firmes sur un territoire. Il s'agit donc de rendre ces friches rapidement exploitables pour que de nouvelles activités viennent s'y implanter.

Dans certains territoires, cette démarche est déjà entamée. Ainsi, dans le Nord Franche-Comté, elle fait partie intégrante du programme Territoires d'industrie, et plus généralement de la culture locale. Les collectivités locales se donnent depuis longtemps pour mission de revitaliser les friches industrielles. Pour cela, elles se sont notamment dotées de sociétés d'économie mixte qui rachètent le foncier. La destination des friches est décidée en concertation avec les acteurs publics et privés; cela a été le cas lorsque PSA a souhaité vendre une partie de ses bâtiments et de ses terrains situés à

Sochaux. PSA a proposé aux collectivités de racheter ce foncier pour le louer à ses sous-traitants. Ce projet a ainsi permis à PSA et à ses sous-traitants de diminuer leurs coûts de transport et de créer de nouveaux emplois sur le territoire.

Toutefois, le recyclage des friches n'est pas chose aisée comme le rappelle Nicolas Mayer-Rossignol: «*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 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 privé-public, de type société 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.*»

## FONDS FRICHES ET SITES CLÉS EN MAIN, LES DEUX INSTRUMENTS DE L'ÉTAT POUR GÉRER LE FONCIER PRODUCTIF

**L**ANCÉ EN 2019, le dispositif des sites industriels «clés en main» vise à accélérer les implantations industrielles par la réalisation préalable des procédures liées à l'urbanisme, l'archéologie préventive et l'environnement ainsi que du raccordement électrique. Sur la période 2019-2020, 127 sites, *greenfield et brownfield*, ont été labellisés, dont deux tiers se situent dans les Territoires d'industrie. Toutefois, certains sites sont demeurés inoccupés en raison de leur taille inadaptée aux activités industrielles, du manque d'équipements, voire de leur localisation même. Ce résultat montre que la seule disponibilité du foncier n'est pas suffisante pour attirer les industriels. Depuis 2023, une seconde vague de labellisation intitulée «50 nouveaux sites clés en main France 2030» porte sur 50 sites qui doivent répondre aux critères suivants: la stabilisation de la maîtrise foncière, la localisation dans un bassin à forte attractivité économique et doté d'un écosystème singulier, la limitation de l'artificialisation des sols, la pertinence du site vis-à-vis du projet de territoire et la possibilité d'être prêt pour usage à horizon 2030.

Le Fonds friches est quant à lui apparu dans le cadre du plan de relance en 2021, afin de financer des opérations de recyclage de foncier. Si des friches industrielles ont bien bénéficié de ce fonds, il apparaît que seul un petit nombre d'entre elles ont permis la réinstallation d'activités industrielles (6 projets sur 36 lors du premier appel à projets, puis 3 sur 21 lors du deuxième, comme rapporté par Charlet & Granier, 2022). Le recyclage des friches fait l'objet depuis 2023 d'une enveloppe au sein du Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires, appelé aussi Fonds vert.

# 5

Chapitre

## Composer avec l'absence de financeurs locaux

*Dans le rapport de la Cour des comptes (2024) concernant l'évaluation du programme Territoires d'industrie, l'accès au financement est cité par les industriels des territoires labellisés comme premier besoin prioritaire ex aequo avec l'attractivité du territoire et la dynamique industrielle à cibler par le programme. Selon Labasse (1974) et Crevoisier (2010), l'activité financière réduit les distances et favorise les mobilités, jouant un rôle similaire à celui des chemins de fer. Les interactions territoriales ne se limitent donc pas aux échanges de biens ou de connaissances mais tiennent aussi à des flux d'argent.*

### FAUTE D'APPUI BANCAIRE, LES ENTREPRISES ONT RECOURS AUX AIDES PUBLIQUES

La mondialisation des échanges s'est accompagnée de celle des banques, dont le modèle d'affaires s'est alors transformé. Anciens intermédiaires locaux ayant une solide connaissance des acteurs de leur territoire qu'ils

accompagnaient sur le long terme, les banques se sont peu à peu internationalisées, fermant localement des guichets et pratiquant parfois des stratégies de rotation de leurs employés, brisant ainsi des liens informels avec les territoires. Par ailleurs, elles n'offrent plus uniquement des prêts mais aussi des services de gestion d'actifs et d'assurance-vie. Les crédits eux-mêmes sont devenus des actifs qui s'échangent sur les marchés financiers via la titrisation<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> – Considérée comme un des facteurs à l'origine de la crise des *subprimes* de 2008, la titrisation permet de transformer des prêts bancaires en titres à vendre sur les marchés financiers.

Leurs revenus proviennent désormais davantage de leurs activités de marché que de leurs activités bancaires, moins rentables (Plihon *et al.*, 2006). Certaines d'entre elles (en France, il s'agit surtout de Crédit Agricole, Société Générale et BNP Paribas) ont atteint une taille de bilan tellement grande<sup>25</sup> qu'elles font l'objet d'une surveillance particulière. Plus globalement, les banques évoluent dans un cadre réglementaire appelé prudentiel, visant à prévenir les risques de défaillance bancaire en limitant les trop grandes prises de risque.

Dans ce contexte, les industriels peuvent rencontrer des difficultés pour accéder à des financements. Comme le déplore Didier Klein, maire de Taillecourt et vice-président du Pays de Montbéliard Agglomération [2], un des défis auxquels sont confrontés les industriels est de « trouver de nouvelles modalités de partenariat avec les banques, de plus en plus réticentes à prêter de l'argent dans la mesure où cela ne leur rapporte plus rien. J'ai vu récemment une banque demander à une collectivité si celle-ci pouvait mettre en place un complément de prêt pour que la banque ne perde pas trop d'argent en finançant la construction d'un bâtiment ».

Si, au début des projets, l'État et les collectivités locales apportent des subventions, il s'avère toujours

indispensable de trouver d'autres sources sur le long terme, comme l'affirme à nouveau Didier Klein [2]: « L'État et les différentes collectivités ont mobilisé au total entre 60 et 80 millions d'euros de subventions sur ces deux démarches [N.D.L.R.: subventions reçues localement au titre des démarches Territoires d'innovation et Territoires d'industrie]. Tout l'enjeu va être, maintenant, de convaincre les banques de continuer à nous prêter de l'argent afin que nous puissions poursuivre les investissements sur notre territoire. »

Faute de banques prêtes à jouer un rôle actif, les dirigeants d'entreprise s'adressent aux autres industriels afin de monter des projets collaboratifs et trouver ainsi un financement. Ils s'adressent également aux collectivités locales, aux Régions ainsi qu'à l'Europe via le Fonds européen de développement régional (Feder)<sup>26</sup>. Pour Frédéric Granotier, P.-D.G. de Lucibel [17], il est nécessaire 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. [...] Certaines aides mériteraient d'être davantage déployées comme les avances remboursables », c'est-à-dire des prêts à taux zéro octroyés par une collectivité ou par l'État à une entreprise.

Dans des situations exceptionnelles comme la crise sanitaire liée au Covid, l'État peut intervenir pour soutenir son économie. C'est ce qu'il a fait via le programme France Relance, qui s'est appuyé sur le programme Territoires d'industrie pour orienter ses financements vers des projets aboutis, comme l'explique Guillaume Basset en 2020 alors qu'il est directeur du programme [11]: « Avec la crise sanitaire liée au Covid [N.D.L.R. commencée en 2020], les industriels se sont consacrés en priorité à la gestion de leur entreprise, mais le programme France Relance offre l'opportunité de réactiver la mise en œuvre des 1600 projets [N.D.L.R. déposés en octobre 2020 au titre du programme Territoires d'industrie]. D'ici la fin de l'année, nous espérons accélérer entre 150 et 200 d'entre eux grâce à un fonds extrêmement souple doté de 400 millions d'euros sur trois ans et mis à la disposition des conseils régionaux et des préfets. Seront privilégiés les projets aboutis, susceptibles de démarrer dans un délai de six mois, et répondant à trois conditions: une gouvernance stabilisée, l'existence d'un plan de financement et d'un calendrier. Il peut s'agir de projets d'investissement pour des entreprises mais aussi de projets collectifs, portés par des branches ou encore par des établissements de formation. Contrairement aux appels à projets nationaux dédiés à l'aéronautique, à l'automobile ou à la décarbonation, l'objectif est ici de financer des projets d'investissement dans les territoires, dans un but économique mais aussi de cohésion sociale, en sachant que la crise va certainement fragiliser des territoires qui étaient déjà très vulnérables. »

Les Territoires d'industrie ont représenté plus des deux tiers des projets bénéficiaires du fonds d'accélération des investissements industriels dans les territoires de France Relance (Cour des comptes, 2024).

## BPIFRANCE, LA BANQUE DES JEUNES FIRMES

Dans le cas des jeunes firmes innovantes ou à fort potentiel de croissance, le problème d'accès au financement se pose dès le début du cycle de vie de l'entreprise. Les start-up industrielles n'échappent pas à ce mouvement (Granier, 2021). Cette première phase de développement, caractérisée par des asymétries d'information élevées, une forte illiquidité de l'investissement et une forte incertitude, rend leur financement risqué pour les financeurs. Les fonds de capital-risque vont apporter leurs ressources financières, mais bien souvent, ils vont également jouer un rôle clé dans le fonctionnement même de la firme financée, en s'impliquant dans sa gouvernance et plus généralement dans sa gestion quotidienne (Langeland, 2007). Cette implication suppose une proximité géographique entre le gestionnaire de capital-risque et la start-up. Or, les sociétés de capital-risque ont elles-mêmes des stratégies de localisation très spécifiques: elles choisissent des lieux où sont concentrés des PME avec un fort potentiel de croissance, des écoles de formation et des acteurs auprès desquels elles collectent de l'argent.

<sup>25</sup>— D'autres facteurs que la taille de bilan, comme le nombre de connexions avec les autres institutions financières, jouent dans le classement des banques en tant qu'acteurs systémiques.

<sup>26</sup>— Le Fonds européen de développement régional a comme objectif de corriger les déséquilibres entre les régions européennes en finançant des projets de territoire concernant les PME, l'innovation, la transformation numérique, les quartiers prioritaires urbains... En France, la gestion du fonds est entre les mains des Régions.

## LES FINANCEMENTS ISSUS DU PLAN DE RELANCE

Hors-champ

**D**URANT LA CRISE SANITAIRE, le Fonds d'accélération des investissements industriels dans les territoires a accordé 950 millions d'euros à des projets jugés structurants (création et extension de sites, modernisation, acquisition de nouveaux équipements, relocalisation, etc.), pouvant redynamiser les territoires et démarrer en six mois, voire un an. Durant la même période, un dispositif appelé Choc industriel offrait la possibilité à des territoires exposés aux mutations industrielles d'être accompagnés pour identifier les projets porteurs et de les financer.

Ce dispositif s'est poursuivi sous le nom Rebond industriel. Tourné principalement vers les mutations du secteur automobile, il a fait intervenir, sur chaque territoire visé, un cabinet-conseil pendant trois mois, celui-ci étant chargé de rencontrer les entreprises industrielles du territoire et de recenser les projets d'investissement (achat d'équipements ou de machines, dépenses d'amélioration énergétique et environnementale des outils de production, etc.). Une sélection a été réalisée parmi tous les projets recensés. Les lauréats devaient ensuite se tourner vers Bpifrance qui, après examen des dossiers, décidait de financer les projets ou non.

En d'autres termes, contrairement aux banques, tous les territoires n'en sont pas dotés, ce qui accroît les inégalités d'accès au financement pour les petites firmes et plus généralement de développement régional.

Face à ces contraintes, Bpifrance joue un rôle clé. Maxime Grojean, de chez Gaming Engineering [10], le confirme: «*Nous avons délibérément écarté le recours à des fonds d'investissement, car nous tenions à conserver la main sur nos orientations stratégiques.*

*Nous avons préféré vendre notre savoir industriel à Volvo, ce qui nous a permis de prendre de premiers marchés, de développer des applications pour des grandes séries et de démontrer ainsi notre capacité à porter l'innovation chez les clients finaux. Nous avons ainsi réussi à éveiller l'attention des banques. Une étape très importante a cependant consisté à obtenir le soutien de la BPI, sans lequel les banquiers n'auraient sans doute pas pris le risque de financer une start-up industrielle, malgré les retours très positifs du marché.»*

## LE PLAN INDUSTRIE DE BPIFRANCE

Hors-champ

**D**OTÉ DE 35 MILLIARDS D'EUROS, le Plan industrie vise à «renforcer les capacités industrielles, accompagner les start-up industrielles lors de leur passage à l'échelle et soutenir l'émergence des futurs champions internationaux». Pour mettre en œuvre ce plan, Bpifrance dispose d'instruments de financement sur le court, moyen et long terme (prêts, crédits-bails, crédits structurés, etc.). Bpifrance gère une partie de l'enveloppe du PIA (Programme d'investissement d'avenir) qu'elle investit dans des fonds régionaux ou privés, comme des fonds de capital-risque par exemple, ce qui répond à la volonté d'actionner le levier des acteurs privés. À noter également que Bpifrance dispose de succursales locales, comme à Rodez, pour «détecter des dossiers mobilisables et montrer la disponibilité de l'agence auprès de clients potentiels; son implantation doit aussi lui permettre de renforcer l'écosystème local, en particulier avec les CCI (Chambres de commerce et d'industriel et les banques» (Bezzon, 2024). Enfin, Bpifrance propose des missions de conseil aux industriels. Des offres de financement et d'accompagnement sont plus particulièrement adressées aux start-up industrielles afin de parvenir à un objectif de 100 nouveaux sites industriels par an (appel à projets Première usine, Bpifrance amorçage industriel, Fonds national de venture industriel, etc.).

Nadège Simon, directrice de Carbo France [10], a un récit similaire: «*Pour la construction de notre nouveau site industriel, nous avons réussi à convaincre les banques de nous financer grâce aux prouesses de notre prototype, à notre rentabilité croissante et à notre portefeuille de clients qui ne cesse de s'étoffer. Cela dit, je confirme que, sans le soutien de la BPI, elles auraient certainement été plus frileuses sur le montant des sommes allouées.*»

Plus largement, Bpifrance s'est dotée d'un Plan industrie pour la période 2026-2030 (voir encadré). Outre l'action de sa banque d'investissement, l'État peut engager des politiques en faveur de la création de structures d'accompagnement (incubateurs) et du développement de fonds régionaux de capital-risque.

# 6

Chapitre

## Mettre l'innovation et la transition écologique au cœur des recompositions territoriales

*Pour Torre & Zimmermann (2015), la progression des enjeux environnementaux et de l'engagement citoyen encourage une recomposition des dynamiques territoriales, désormais envisagées sous l'angle de l'écosystème. Si cette recomposition implique de dépasser la seule sphère productive pour intégrer les aspirations des parties prenantes territoriales, elle n'en écarte pas pour autant le rôle central de l'innovation technologique.*

### DU FAIT DE L'IMPÉRATIF ENVIRONNEMENTAL, LE RETOUR DE LA PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE ?

Certains territoires s'organisent déjà en fonction des considérations environnementales : c'est le cas des territoires les plus émetteurs en gaz à effet de serre (GES) tel que Marseille-Fos, Dunkerque ou encore Gonfreville<sup>27</sup>, qui réorientent leur stratégie et leur organisation autour de projets liés à la transition écologique. On y voit apparaître des démarches dites d'écologie industrielle et territoriale (EIT) - définie par l'Ademe comme « la recherche sur un territoire donné

d'une organisation économique optimisant l'usage des ressources (énergies, eau, matières premières, déchets, équipements, compétences) ».

Ces démarches construisent de nouveaux territoires productifs, qui s'inscrivent dans la lignée des clusters en donnant une place importante à la proximité géographique des acteurs, au développement de synergies et de liens d'interdépendance, tout en favorisant la soutenabilité des processus de production. Les échanges de matière et d'énergie entre industriels ou entre industriels et collectivités sont en effet facilités par leur

27 – Le réseau Action Climat France publie depuis 2022 un rapport des 50 sites les plus émetteurs de CO<sub>2</sub>.

proximité géographique<sup>28</sup>. De tels échanges de matière et d'énergie ont été mis en place entre les industriels de Dunkerque dès les années 1960 : une société de traitement de résidus sidérurgiques s'est installée à proximité d'Usinor (ArcelorMittal aujourd'hui) pour utiliser ses laitiers (sous-produits métallurgiques) dans le domaine de la construction routière, en 1962, et une centrale thermique a été construite afin de transformer les gaz sidérurgiques en électricité (Beaurain et Chembessi, 2019). La ville de Dunkerque elle-même a participé dès les années 1980 à la construction de ces nouveaux flux de matière et d'énergie par la mise en place d'un chauffage urbain obtenu à partir de la chaleur fatale produite par Usinor. À Fos-sur-Mer, un projet de réseau de vapeur entre les industriels implantés sur le site de Caban-Tonkin<sup>29</sup> fait l'objet d'une étude de faisabilité afin de valoriser la chaleur dite fatale, c'est-à-dire la chaleur produite par des activités industrielles, qui n'était pas récupérée jusqu'alors. Un autre projet vise à utiliser le dioxyde de carbone des fumées industrielles pour cultiver des microalgues qui seront

transformées en biocarburant. L'Axe Seine n'est pas en reste avec des projets d'échanges de chaleur fatale au Havre, à Port-Jérôme-sur-Seine et à Rouen. D'autres projets relevant de l'économie circulaire et de l'EIT<sup>30</sup> sont également mis en œuvre, comme la production d'acier recyclé à Dunkerque.

Dans ces territoires, l'accès à l'électricité fait également l'objet de stratégies spécifiques. En effet, l'un des moyens de décarboner l'économie est l'électrification des procédés de production et l'usage de l'hydrogène produit à partir de l'électricité<sup>31</sup>. Ainsi, le Grand Port maritime de Marseille-Fos possède depuis 2017 un système de branchement électrique pour les bateaux, leur permettant de couper complètement leurs moteurs lorsqu'ils sont à quai<sup>32</sup>. Fin 2024, il a également lancé un projet d'électrification des bassins de réparation de navires. L'Axe Seine prévoit le développement d'énergies renouvelables (éoliennes et panneaux photovoltaïques) et la production accrue de gaz verts, aujourd'hui principalement issus de la méthanisation. Plus généralement, la réindustrialisation

dans le contexte de transition écologique suppose de repenser tous les réseaux énergétiques (Binois et Lolo, 2025). Comme l'indiquait Dominique Mockly lorsqu'il était P.-D.G. de Terega [12], gestionnaire du réseau de transport du gaz naturel dans le quart-sud-ouest de la France, avec « *la transition énergétique, les clients vont recourir de plus en plus à l'hydrogène et au biométhane, soit parce que la décarbonation de leur process leur permettra de réaliser des économies, soit parce qu'elle fera l'objet d'incitations financières. Terega devra assurer la logistique des flux entre producteurs locaux et consommateurs, ce qui nécessitera des compétences et des infrastructures. Terega devra aussi prendre en charge les flux d'hydrogène interpays, notamment ceux venant d'Espagne, pays où la production sera moins coûteuse qu'en France. Ceci nécessitera d'adapter les infrastructures pour qu'elles soient aptes au transport soit de l'hydrogène pur, soit d'un mélange d'hydrogène et de méthane.* »

Au-delà des stratégies de décarbonation, certains territoires font aussi le choix de développer d'autres activités vertueuses. Comme nous l'avons rappelé dans le chapitre 2, pour les acteurs locaux, il ne s'agit pas de décréter la survenue d'une nouvelle activité, mais bien de s'appuyer sur des compétences existantes. Ainsi, le territoire de Caux Seine Agglo, historiquement spécialisé dans la pétrochimie, se renouvelle *via* des projets autour de la chimie verte, comme le montrent l'implantation prochaine de deux spécialistes du recyclage de

plastiques, Eastman et Futerro, et le projet de Cité de la chimie de demain.

Ces territoires fortement émetteurs ont pu bénéficier de financements dans le cadre de l'appel à projets Zones industrielles bas carbone (Zibac). Comme le souligne Pascale Gros Dubois, directrice du développement économique chez Seine Normandie Agglomération [19], à la différence du programme Territoires d'industrie, qui accompagne les PME et ETI, ce dispositif intervient principalement auprès de gros industriels.

Ces stratégies supposent l'existence d'outils de diagnostic. À cet égard, les toiles développées par l'Agence d'urbanisme Flandre-Dunkerque (AGUR) depuis les années 2000 font figure d'outils précurseurs.

Toutefois, des tensions peuvent émerger entre l'objectif d'essor industriel et les préoccupations environnementales des territoires. Ainsi la voie ferrée qui desservait autrefois la zone d'Arques-la-Bataille, à côté de Dieppe, a-t-elle été transformée en piste cyclable, contre l'avis des industriels qui auraient préféré le réaménagement des voies ferrées pour le transport des marchandises.

Le nombre de projets dédiés à la transition énergétique et envisagés par les Territoires d'industrie était plutôt faible : cela représentait 7% des fiches actions élaborées au cours des deux premières années

28 — Toutefois, comme montré dans Granier *et al.* (2025), la transformation des déchets des uns en ressources pour les autres peut s'effectuer à distance sous la contrainte de coûts de transport. Par exemple, la collecte de matelas usés peut s'effectuer sur la base régionale et le recyclage en un lieu spécifique.

29 — Ce projet fait partie des premiers projets qui ont fédéré les acteurs industriels au sein de l'association Piiecto (Plateforme industrielle et d'innovation Caban-Tonkin).

30 — Les modèles d'économie circulaire dans l'industrie ont fait l'objet de la Note de La Fabrique intitulée *Industries circulaires. Esquisse d'une transformation*.

31 — La consommation d'électricité du secteur industriel est appelée à être multipliée par 2 d'ici 2050 pour favoriser la réalisation de l'objectif de la neutralité carbone (Lolo, 2024). Cette augmentation dépend de la disponibilité de l'électricité à moyen et long terme ainsi que de son prix et leur prévisibilité.

32 — La réglementation européenne impose que, d'ici 2030, tous les ports soient équipés de ce type d'installations.

## **LES TOILES DE L'AGUR, PAR SANDRINE DEVEYCX, CHARGÉE DE PROJET**

À L'AGENCE D'URBANISME ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION FLANDRE-DUNKERQUE

Hors-champ

**D**EPUIS 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 les opportunités et envisager des synergies.

Cet outil a ainsi été mobilisé dans le cadre du projet Epiflex, porté par EDF R&D et l'école des Mines de Paris, 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 CO<sub>2</sub>, 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 20000 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.

*Ce témoignage est issu du séminaire du 25 mai 2025 [23].*

du programme (ADCF, 2020). C'est pourquoi, depuis 2023, les projets industriels ayant une influence importante aux niveaux territorial, écologique et socio-économique, dans un territoire d'industrie labellisé, peuvent candidater pour obtenir un financement par le Fonds vert («Territoires d'industrie en transition écologique») de l'Ademe. Les projets doivent présenter une assiette minimale de dépenses de 400 000 euros<sup>33</sup>.

## LA RÉAFFIRMATION DU RÔLE CLÉ DE LA TECHNOLOGIE

Caractérisées par un changement technologique rapide, une mondialisation des marchés et une politique européenne basée sur une économie de la connaissance, les années 1990 et 2000 ont consacré l'avènement des clusters technologiques et, avec eux, la vision selon laquelle la compétitivité des firmes et des territoires réside dans les bénéfices liés à l'agglomération spatiale, à l'ancrage territorial et à la proximité des acteurs de l'innovation.

Cette vision caractérise tout particulièrement les activités de haute technologie, auxquelles sont rattachées certains secteurs industriels, à l'instar de l'aéronautique, spatial et

défense (ASD) ou des nouveaux matériaux (Depret et Hamdouch, 2009). Ces secteurs, stratégiques dans la course à la compétitivité mondiale, sont en effet généralement intensifs en R&D et fondés sur des logiques spécifiques d'organisation des processus d'innovation. Par exemple, dans le cas de la défense, Desjeux (2025) met en évidence les relations de coopération entre les acteurs et l'importance des réseaux locaux pour développer des synergies lors d'appels d'offres. Le pôle de compétitivité Nuclear Valley ainsi que la future Vallée de la batterie dans les Hauts-de-France, à cheval sur plusieurs territoires labellisés, visent ce type d'organisation.

Si le programme Territoires d'industrie n'encourage pas cette configuration à proprement parler, il met l'enjeu de l'innovation au cœur de sa raison d'être depuis son lancement. Toutefois, les actions dans ce domaine n'ont représenté que 18% des fiches actions déposées par les territoires selon l'ANCT et la DGE (2024). C'est pourquoi depuis 2025, un accompagnement spécifique est apporté aux territoires labellisés qui cherchent à avancer dans cette direction, par exemple via le développement d'une filière innovante ou la création d'un incubateur d'entreprises. Offre d'ingénierie par l'ANCT, le programme Sprint Innovation

exclut dix départements représentant 72% des dépôts de brevets en 2023 (Alsace, Hauts-de-France, les départements de l'Île-de-France à l'exception du Val-d'Oise, Ile-et-Vilaine, Loire-Atlantique, Gironde, Haute-Garonne, Bouches-du-Rhône, Hérault, Isère et Rhône).

Toutefois, la littérature sur les clusters technologiques met aussi en évidence la nécessité pour ces derniers d'entretenir des relations avec l'extérieur, afin d'acquérir de nouvelles compétences ou de nouveaux financements. On retrouve cet aspect dans les propos de Nadine Levratto, directrice de recherches au CNRS [5], qui affirme que le programme ne doit pas mettre les territoires en concurrence. À ses yeux, il importe au contraire de «*sortir des logiques de marketing territorial et d'attractivité territoriale pour jouer sur les complémentarités entre EPCI et les alliances entre territoires*». Pour Olivier Bouba-Olga, professeur en aménagement du territoire à l'université de Poitiers et chef de services études et prospective à la Direction de l'intelligence territoriale et de la prospective du pôle DATAR de Nouvelle-Aquitaine [8], «*l'échelle pertinente [d'un territoire] ne correspond pas toujours au maillage administratif,*

*et il faut toujours se demander avec quel territoire voisin il pourrait être intéressant de travailler pour améliorer la compétitivité des entreprises de son propre territoire. C'est encore insuffisamment fait en France*». La Mecanic Vallée en fournit un exemple, étant impliquée dans deux projets européens, Meman et 3TIndustry4.0<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> – Le préfet pourra retenir un montant d'assiette moins élevé pour les projets situés sur les territoires de la collectivité de Corse ou des départements et régions d'outre-mer.

<sup>34</sup> – Agréé dans le cadre du programme européen Usine du futur et s'étalant de 2015 à 2018, le projet Meman visait la réduction de la consommation de matière et d'énergie au sein des secteurs de la mécanique et de la métallurgie dans trois domaines (la fonderie, l'usinage, le traitement et la finition de surface). La Mecanic Vallée était associée dans ce projet au cluster d'innovation entrepreneuriale du Pays basque en Espagne, au Centre technique des industries mécaniques (Cetim) en France et à Eiffo, un cluster industriel et d'innovation pour l'Allemagne et l'Autriche. Quant à 3TIndustry4.0, il visait la création de modules de formation en ligne concernant les technologies 4.0 et d'un réseau de collaboration à travers l'Europe. La Mecanic Vallée y était notamment associée au cluster automobile espagnol CAAR. Les modules ont été lancés en 2021.

## LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE:


L'EXEMPLE DU SMART MANUFACTURING (FABRICATION INTELLIGENTE) ET DE LA 5G

Hors-champ

**S**ELON PIERRE BITARD, directeur de projet innovation, Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT) [15], «*le smart manufacturing décrit un nouveau modèle de production industrielle consistant à connecter les machines et les données dans le but de gagner en efficacité tout en préservant, voire en améliorant, la qualité des produits. Il repose sur l'exploitation du cloud et sur l'utilisation de méthodes et de technologies issues de l'informatique prédictive. Cette dernière permet de produire, grâce à des modélisations mathématiques combinées à de l'intelligence artificielle, des simulations réalistes des machines et des processus industriels sous la forme de 'jumeaux numériques'.*»

Ce nouveau modèle de production peut constituer un levier de décarbonation de l'industrie en favorisant l'optimisation des consommations d'énergie et de matières et la construction de circuits d'approvisionnement plus courts. Ainsi, les données collectées sur la durée d'utilisation des machines ou les pannes qu'elles ont subies favorisent la mise en œuvre de modèles circulaires basés sur la réparation (voir Granier *et al.*, 2025). Lorsqu'il est associé à la 5G, ses performances sont augmentées. En effet, comme le souligne Marc Jamet de la DGE, «*le débit de la 5G permet de piloter de très nombreux objets connectés en même temps et, ainsi, d'assurer non seulement le suivi de la production mais celui des consommations énergétiques ou encore la surveillance des fuites d'eau ou de gaz. Il rend l'utilisation de la vidéo possible pour de nombreux usages, comme la maintenance ou la surveillance de sites étendus et le comptage des stocks par des drones. Les flux de données peuvent transiter dans les deux sens sur une même bande de fréquence, ce qui permet de donner des ordres aux objets connectés et, en même temps, de récupérer de la donnée.*»

Le recours à ces technologies suppose toutefois de connaître leur consommation d'énergie. L'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (INRIA) mène actuellement des travaux pour établir le bilan énergétique des plateformes liées au smart manufacturing.



La littérature sur les clusters technologiques met aussi en évidence la nécessité pour ces derniers d'entretenir des relations avec l'extérieur, afin d'acquérir de nouvelles compétences ou de nouveaux financements.

# Point de vue

par **Bruno Aziere**

## Proposer une politique industrielle au territoire

**A** LA LECTURE DE CETTE NOTE, j'observe qu'elle ne se destine pas à n'être, et c'est une bonne chose, qu'un seul bilan de l'efficacité du programme Territoires d'industrie. Si tel avait été l'objectif, il aurait fallu pointer les territoires où le dispositif n'a pas fonctionné. Elle se veut être, au contraire, une synthèse des témoignages d'acteurs engagés, ayant relevé le défi de la désindustrialisation. Je trouve cette approche pertinente.

Mettre en exergue, d'abord et avant tout, toutes ces expériences positives portées par la volonté et le dynamisme de l'ensemble des acteurs vers un objectif commun est primordial. Nous rapprochons ce dynamisme de ce que la Métallurgie CFE-CGC prône elle-même dans son document *Et demain l'industrie* sur la politique industrielle. Que ce soit au niveau territorial ou au niveau national, ce partage de l'identité et de la vision que l'on doit donner à l'industrie est la base de ce travail. Le chapitre 1 de la Note aurait d'ailleurs pu être titré : « Proposer une politique industrielle au territoire ».

### **Bruno Aziere**

est secrétaire national à l'industrie de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC.

Je trouve également judicieuse la définition du périmètre territorial. En cela, les expériences partagées dans cette Note démontrent que le territoire est ajustable. Il ne doit pas être freiné par des frontières administratives (régions, départements, agglomérations, etc.). Il est aussi intéressant de présenter les compétences d'un territoire, non pas uniquement sur ce que ce dernier produit industriellement mais aussi sur les compétences qui y sont disponibles.

*A contrario*, l'importance des infrastructures (physique, numérique, sociale) n'est pas, selon nous, suffisamment traitée. En témoigne cette patronne d'ETI qui se plaignait que la première cause de disparition de ces entreprises en France était une infrastructure locale défaillante (la désertification des services publics entraînant le territoire dans un cercle non vertueux).

Enfin, le chapitre traitant de la transition écologique nous permet de prendre conscience que les partenaires sociaux devraient, à l'instar du secteur agroalimentaire, proposer la mise en place, dans tous les territoires, d'associations œuvrant au maintien d'une industrie responsable. Pour, *in fine*, faire prendre conscience aux consommateurs qu'ils ont eux-mêmes une responsabilité dans l'accompagnement des industriels vers cette transition.

# En fin

## *Conclusion*

**L**ES ACTEURS PUBLICS TERRITORIAUX, aussi bien que l'État, connaissent les ingrédients théoriques du développement local de l'industrie. On en veut pour preuve le dynamisme de territoires comme Marseille-Fos, Grand-Orly Seine Bièvre ou Le Grand Chalon. Toutefois, le dosage de ces ingrédients n'est jamais le même d'un territoire à un autre, ce qui explique que ce ne sont pas les mêmes activités ni les mêmes compétences qui caractérisent ces derniers.

Ce dosage est également différent d'une période à une autre : certains territoires, à l'instar d'Alès, se distinguent par des vagues successives de reconversion, qui ont modifié leur trajectoire industrielle par la mobilisation de ressources différentes. Sans compter que les multiples transitions - écologique, démographique et numérique - peuvent modifier en cours de route le résultat d'une même « recette ». C'est ainsi que des formes renouvelées de clusters commencent à apparaître, sous la forme d'écosystèmes, et que des leviers de performance comme la disponibilité d'une énergie décarbonée prennent progressivement plus d'importance.

Le succès de ces territoires se construit majoritairement sur la base d'ingrédients existants. Les savoir-faire, le foncier, les ressources naturelles ou encore les réseaux d'acteurs constituent des ressources latentes qui doivent être révélées et combinées entre elles, en d'autres termes « activées ». Cette activation est rendue possible par la coopération des acteurs publics et privés, qui à son tour ne peut exister sans horizon commun, c'est-à-dire sans projet de territoire partagé autour de l'industrie.

Pour certains territoires, l'action publique constitue à la fois une voie pour créer des ressources nouvelles et une opportunité de sortir d'une situation de blocage. Elle ne peut cependant se dispenser de relais locaux engagés et dynamiques. Pour relancer l'industrie en déclin depuis quatre décennies et pour l'inscrire au cœur des transitions, notamment de la transition écologique, le programme Territoires d'industrie a remis les systèmes productifs et les clusters au cœur de la politique économique française.

Pour Jean-Baptiste Gueusquin, directeur du programme sur la période 2023-2025, « nous avons la confirmation que le territoire est vraiment l'échelle pertinente pour le développement industriel. Les territoires sont suffisamment grands pour permettre de travailler sur des enjeux tels que les compétences, le foncier, les facteurs de compétitivité et d'attractivité et suffisamment concentrés géographiquement pour créer des liens de confiance entre des acteurs qui, parfois, ne se connaissaient pas auparavant. Par ailleurs, cette échelle permet d'intervenir auprès de publics et d'industriels qui ne sont pas visibles à l'échelle nationale ou difficilement. Quand bien même on voudrait réindustrialiser tel bassin ou telle vallée, notamment pour y créer de l'emploi et de la valeur ajoutée, comment y parvenir ? »

Parmi les 148 puis 183 territoires labellisés, tous ne se sont pas saisis de la même manière des instruments mis à leur disposition par le programme. Cela s'explique en partie par l'hétérogénéité des situations initiales. Mais les territoires s'accordent sur le fait que le programme est un moyen de fédérer les acteurs, parce qu'il les encourage à exprimer des besoins communs et à chercher des synergies au niveau local. Des projets ont pu être mis en œuvre : les écoles de production se sont multipliées en France, les friches et plus généralement le foncier ont pu faire l'objet d'un recensement nécessaire pour connaître les zones d'implantation des futurs projets, l'usage de l'impression 3D a pu se développer... Toutefois, les opérateurs qui avaient la charge initiale d'accompagner les territoires n'ont pas « pas donné de priorité particulière aux Territoires d'industrie », note le rapport d'évaluation de la Cour des comptes. Cet accompagnement a davantage été observé dans le cadre des crédits de l'Ademe et du Fonds d'accélération des investissements dans les territoires liés à France Relance (Cour des comptes, 2024). Ce résultat nous montre à quel point la question des financements des projets industriels reste cruciale.

Il est encore tôt pour apporter une évaluation concernant l'emploi et les effets à long terme du programme Territoires d'industrie. La Cour des comptes a tenté l'exercice à travers l'évaluation des emplois créés sur la première période du programme. Son rapport conclut que les performances des territoires labellisés sont inférieures à celles des « autres territoires » entre 2018 et 2022, même si la situation des entreprises y a évolué plus favorablement. Or, a priori, ces « autres terri-

toires » sont principalement des métropoles et leur voisinage proche<sup>35</sup>. Ils sont très largement spécialisés sur des secteurs performants (aéronautique, pharmacie-chimie, matériaux de transport) et constituent des écosystèmes denses. Ces métropoles sont aussi caractérisées par une forte croissance de l'emploi circulaire, moyennant des taux qui atteignent parfois 30 %, et bénéficient de politiques locales ambitieuses (Plan climat, etc.) (Kané, 2025). On pourrait donc conclure du rapport de la Cour des comptes que le programme Territoires d'industrie vise les territoires qui en ont besoin. Amdaoud et Levratto (2024) montrent en outre la faible probabilité pour un Territoire d'industrie de modifier son état en matière d'emploi, ainsi que le temps particulièrement long requis pour qu'un tel changement survienne.

Quoi qu'il en soit, les débats soulevés à l'occasion de la première évaluation du programme Territoires d'industrie illustrent combien le suivi de la réindustrialisation tâtonne encore. La productivité et la capacité des territoires à réussir une reconversion sur le long terme pourraient par exemple être considérées, elles aussi, comme des critères de premier ordre.

35 – Selon l'Observatoire partenarial économie emploi insertion de l'agence d'urbanisme de Lyon (2022), Montpellier a connu une croissance de l'emploi industriel de 5 % entre 2017 et 2020, Nantes de 4 %, Toulouse et Bordeaux de 2 % et Lyon de 1 %.

# En réf

## Bibliographie

- Adam-Ledunois, S., Baudassé, T., & Renault, S. (2010). « Proximité et capital social. Le cas des parcs industriels fournisseurs », *Management & Avenir*, 3(33), p. 14-34.
- ADCF. (2020). « Stratégies d'écologie industrielle et territoriale. Analyse de 80 fiches actions portées par les Intercommunalités du programme Territoires d'industrie », note de l'ADCF, décembre.
- Amdaoud, M. et Levratto, N. (2023). Territoires d'industrie : hétérogénéité et convergence. *Revue d'économie industrielle*, 181-182(1), 199-229.
- ANCT. (2020). « Territoires industriels : comment renforcer le capital social ? Résultats de la Fabrique Prospective ».
- ANCT & DGE. (2024). Territoires d'industrie. Bilan à 1 an du temps II.
- Arthur, W. B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal*, 99(394), 116-131.
- Beaurain, C., & Chembessi, C. (2019). L'écologie industrielle et territoriale : une politique alternative pour la gestion de la décroissance urbaine ? Le cas de Dunkerque. *Géographie, économie, société*, 21(1), 45-66.
- Becattini, G. (1987). *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Quaderni de l'Industria, il Mulino.
- Becattini, G. (1989). Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, *Stato e Mercato*, avril.
- Bezzon, B. (2024). *Allier industrie et ruralité : Aurillac-Figeac-Rodez*, Les Docs de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Binois, E. & Lolo, D. (2025). *Neutralité carbone en 2050 : les grandes manœuvres*. Hors-série, Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation. A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Bouba-Olga, O., Ferru, M., & Guimond, B. (2012). Organisation des activités et dynamiques territoriales. Éléments d'analyse et application aux bassins de Cognac et de Châtellerault. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2, 173-191.
- Bourdin, S., Nadou, F., & Raulin, F. (2019). Les collectivités locales comme acteurs intermédiaires de la territorialisation de la transition énergétique. L'exemple de la méthanisation. *Géographie, économie, société*, 21(4), 273-293.
- Bourdu, É., Dubois, C., & Mériaux, O. (2014). *L'industrie jardinière du territoire. Ou comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences*, Les Notes de la Fabrique, 5, Presses des Mines.
- Bourdu, É., Lallement, M., Veltz, P., & Weil, T. (éd.) (2019). *Le travail en mouvement*, Presses des Mines.
- Carré, D., Levratto, N., & Frocrain, P. (2019). *L'étonnante disparité des territoires industriels. Comprendre la performance et le déclin*. Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Charlet, V. & Dussud, M. (2026). *Les PME-ETI en quête de productivité. La diffusion des technologies avancées dans l'industrie*. Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.

- Charlet, V., & Granier, C. (2022). *Zéro artificialisation nette des sols. Le foncier industriel en tension ?*, Les Cubes, 19, La Fabrique de l'industrie.
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et institutions*, 6-7, 51-74.
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (2018). Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 5, 993-1011.
- Coupey-Soubeyran, J., Saïdane, D., & Plihon, D. (2006). *Les banques: acteurs de la globalisation financière*. La Documentation française, « Les études de la documentation française », 5232, 7-143.
- Cour des Comptes, (2024). Le programme « Territoires d'industrie ». 2018-2023.
- Courlet, C. (1995). Les dynamiques territoriales dans le Sillon alpin dans le contexte de globalisation. Dans Leresche, J.-P. & Levy, R. (dir.). *La Suisse et la coopération transfrontalière: repli ou redéploiement ?* Zurich, Seismo.
- Crevoisier, O. (2010). La pertinence de l'approche territoriale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 969-985.
- Depret, M.-H., & Hamdouch, A. (2009). Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech. Une revue critique de la littérature récente. *Revue d'économie industrielle*, 128, 21-52.
- Desjeux, M. (2025). *L'industrie de défense au service des ambitions françaises. De la maîtrise à la supériorité*. Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Ducuing, O. (2025). À Dunkerque, Flandre Opale Habitat va multiplier les logements autour des gigafactories, *Les Échos*.
- Ferchaud, F., Blein, A., Idt, J., Lecointre, D., Trautmann, F. & Beraud, H. (2024). *Aménager la ville productive*. Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Ferru, M. (2009). La trajectoire cognitive des territoires. Le cas du bassin industriel de Châtelleraut. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 935-955.
- Gillio, N. (2017). Le foncier, une ressource territoriale pour le développement économique. Thèse de doctorat en géographie, université Grenoble Alpes.
- Granier, C. (2021). *Industrie et start-up: des destins liés ?* Les Docs de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Granier, C. (2023a). *Le bassin industriel d'Alès, une histoire de reconversions*. Les Docs de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Granier, C. (2023b). *Refaire de l'industrie un projet de territoire*. Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Granier, C., Cathelat, S., Richa, G. & Tessier, J. (2025). *Industries circulaires. Esquisse d'une transformation*. Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Granier, C. (dir.). (2025). *Industrie et habitants, une équation insoluble ?* Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Gros-Balthazard, M. (2018). *L'avenir productif des territoires industriels. Analyse de la diversité des trajectoires économiques locales*. Thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme, université Grenoble Alpes.
- Grossetti, M., Zuliani, J.-M., & Guillaume, R. (2006). La spécialisation cognitive: les systèmes locaux de compétences. *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 101, 23-31.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (2003). *A New Approach of Innovative Design: an Introduction to C-K Theory*. Proceedings of ICED'03, Stockholm, Suède, 14.
- Kané, A. (2026). *Place et rôle de l'économie circulaire dans les territoires*. PÉPITE: Les Notes, 3, janvier 2026, la Chaire Pépite.
- Karachanski, D. (2025). *Comment l'industrie crée de l'emploi aujourd'hui ?* Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Kebir, L. (2004). *Ressource et développement. Une approche institutionnelle et territoriale*. Thèse de doctorat en sciences économiques, université de Neuchâtel.
- Krugman, P. (1998). Space: the final frontier. *Journal of Economic Perspectives*, 12(2), 161-174.
- Labasse, J. (1974). *L'espace financier. Analyse géographique*. Paris, Armand Colin.
- Langeland, O. (2007). Financing Innovation. The Role of Norwegian Venture Capitalists in Financing Knowledge-intensive Enterprises. *European Planning Studies*, 15(9), 1143-1161.
- Lolo, D. (2024). Électrification de l'industrie: un levier de décarbonation à sécuriser. Les Cubes, 30, La Fabrique de l'industrie.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*, First Edition, Macmillan and Co.
- Marshall, A. (1893). Meeting of the British Economic Association. *The Economic Journal*, 3, 377-90.
- Mérenne-Schoumaker, B. (2002). *Analyser les territoires. Savoirs et outils*. PUR (Presses Universitaires de Rennes), Rennes, France.
- Nadou, F., & Talandier, M. (2020). Inter-médiation territoriale. Des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs. *Géographie, Économie, Société*, 22(3), 235-243.
- OPALE (Observatoire partenarial économie emploi insertion) (2022). *Indicateurs socio-économiques des principales métropoles*.
- Perroux, F. (1955). Notes sur la notion de « pôle de croissance ». *Économie appliquée*, 1(1-2), 307-320.
- Putnam, R. (1993). The Prosperous Community. Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 13(4).
- Talbot, D. (2006). La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ? Une illustration par les pays. *Développement durable & territoires*, dossier 7.
- Torre, A., & Zimmermann, J.-B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux. *Revue d'économie industrielle*, 152, 13-38.
- Veltz, P. (2020). Le tournant local, puissant et ambivalent. *Constructif*, 55(1), p. 39-45.
- Veltz, P., & Weil, T. (dir.) (2015). *L'Industrie, notre avenir*. Paris, Eyrolles.
- Verna, A. (2021). *Fonder une industrie contributive et résiliente. Une aventure humaine entre mondialisation et territoires*. Les Docs de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Zeller, A. (2004). Face aux crises, comment mobiliser les énergies locales. *Le Journal de l'École de Paris du management*, 4(48), 29-35.

# En plus

*Annexes*



Liste et résumé  
des séminaires mobilisés



Liste de l'ensemble des  
séminaires de l'observatoire  
des Territoires d'industrie



## Liste et résumé des séminaires mobilisés

Les fonctions indiquées pour chacun des intervenants sont celles qu'ils occupaient au moment des séminaires. Dans le corps de texte, nous signalons l'ancienne et la nouvelle fonction.

[1] Séance inaugurale, 5 juillet 2019, avec Olivier Lluansi, délégué interministériel pour les Territoires d'industrie.

[2] Le Nord Franche-Comté mise sur les filières d'avenir, 25 septembre 2019, avec Romuald Gicquel, directeur du site Alstom de Belfort, et Didier Klein, maire de Taillecourt, vice-président du Pays de Montbéliard Agglomération.

Avec plus de 30 000 emplois industriels, le territoire Nord Franche-Comté est le pôle métropolitain comptant la plus forte part d'emplois industriels. Frappé par des crises successives, le territoire a fait preuve d'étonnantes capacités de résilience et d'innovation. Ses atouts, la présence de filières d'excellence tournées vers l'avenir (automobile, ferroviaire, énergie, numérique, etc.) et les actions mises en place notamment dans le cadre du programme Territoires d'industrie, créent les conditions d'une transition réussie vers l'industrie du futur. Le territoire devra relever plusieurs défis, dont celui du recrutement : malgré une offre locale de formation de qualité, les industriels peinent à attirer, voire à retenir la main-d'œuvre dont ils ont besoin.

[3] Saint-Nazaire croit en son avenir industriel, 23 octobre 2019, Vivien Duthoit, directeur général adjoint de la Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (Carene) et Patrick Pirrat, expert industriel aux Chantiers de l'Atlantique.

Modeste port de pêche jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, Saint-Nazaire devient le berceau de transatlantiques de légende comme le *France* et le *Normandie*. Après les difficultés rencontrées dans les années 2000, Saint-Nazaire est de nouveau en plein essor, aussi bien du côté des chantiers navals que de l'aéronautique également présente sur ce territoire, de même que beaucoup d'autres industries d'assemblage de produits de grandes dimensions, grâce à la proximité du port. Ses deux activités principales étant cependant cycliques, Saint-Nazaire doit préparer l'avenir en se diversifiant. Par ailleurs, la création de 14% d'emplois supplémentaires dans le secteur privé entre 2008 et 2018 n'a pas permis de résorber complètement le chômage, qui reste élevé (7,6%) alors même que 2 000 emplois sont vacants. Les acteurs locaux se sont regroupés, dans le cadre

du programme Territoires d'industrie, pour lancer d'ambitieux projets destinés notamment à soutenir la création d'entreprises, à aider les fournisseurs à se pérenniser ou encore à mutualiser les investissements en intelligence artificielle afin d'améliorer la synchronisation, maître-mot chez les assembleurs et systémiers. Industriels et institutionnels parviennent à travailler ensemble sur ce territoire dont la particularité est la dimension des produits fabriqués, les amenant à parler de territoire XXL.

[4] Le port de Marseille-Fos s'engage en faveur de la transition énergétique, 14 novembre 2019, avec Hélène Barrau, cheffe du service des mutations industrielles et de la transition énergétique, à la métropole Aix-Marseille-Provence, et Stéphane Reiche, délégué général du Grand Port de Marseille-Fos.

L'observatoire des Territoires d'industrie a choisi le territoire de Marseille-Fos, Aix-Rousset-Gardanne, Istres-Fos-Margiane-Étang de Berre pour tenir son premier séminaire en région. L'impératif écologique guide les actions de ce Territoire d'industrie ; l'ambition aussi, si l'on regarde le grand nombre de fiches actions pensées initialement par les acteurs. Concernant la mobilité décarbonée, le territoire fait le pari de l'hydrogène et du

report modal vers le ferroviaire. L'économie circulaire est au cœur de la stratégie de la plateforme Piicto, un espace industrielo-portuaire innovant qui développe des synergies industrielles autour de projets tels qu'un réseau vapeur alimentant l'ensemble des industriels de la plateforme. Le port de Marseille-Fos s'oriente vers les énergies renouvelables et veut augmenter ses capacités installées en photovoltaïque, éolien et thalassothérapie. Également précurseur dans le raccordement électrique des navires à quai, le port constitue un levier majeur dans la démarche de transition énergétique du territoire. Voulant diversifier ses revenus, il réfléchit aujourd'hui à la valorisation de son foncier en lien avec l'impératif écologique. Bref, autant d'exemples d'actions qu'il serait possible d'adapter à d'autres territoires.

[5] Percer le mystère de la performance territoriale, 3 décembre 2019, avec Nadine Levratto, directrice de recherche au CNRS et Denis Carré, chercheur à l'université Paris Nanterre ; Coline Bouvart et Vincent Donne, chefs de projet chez France Stratégie ; Joseph Compérat, chargé d'étude et prospective au conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté ; Gilles Crague, directeur de recherche à l'École des ponts ParisTech ; Étienne Fouqueray, économiste associé à l'université de Poitiers.

À l'heure où le territoire est devenu (ou redevenu) un point d'entrée privilégié des politiques publiques, il paraît nécessaire de dresser un bilan des résultats de plus de vingt ans de recherches sur cette question. Cette séance, consacrée à la compréhension des disparités territoriales en matière de développement économique et d'emploi, comprend cinq interventions, dont trois relevant d'une approche d'économistes, avec Nadine Levratto et Denis Carré, qui ont étudié la performance des territoires du point de vue de la création d'emplois; puis Vincent Donne et Coline Bouvart, qui ont travaillé sur le même thème, mais en adoptant comme indicateurs les niveaux ainsi que l'évolution du chômage; et enfin Joseph Compérat, qui a étudié le cas de la Bourgogne-Franche-Comté. Les deux exposés suivants relèvent d'une approche plus sociologique ou « multi-outils », avec Étienne Fouqueray, qui évoque le territoire de Melle, dans les Deux-Sèvres, et Gilles Crague, qui présente un projet de développement mené à Flers dans l'Orne.

**[6] Grand-Orly Seine Bièvre réinvente l'industrie dans la ville**, 28 janvier 2020, avec Muyinat Ogboye-Vazieux, cheffe de projet Territoires d'industrie à l'établissement public territorial Grand-Orly Seine Bièvre; et Gilles Crague, enseignant-chercheur à l'École des ponts ParisTech.

Comment redynamiser un territoire caractérisé par des activités industrielles héritées du passé, au sein d'une métropole comme le Grand Paris? C'est le défi auquel doit répondre le Territoire

d'industrie Grand-Orly Seine Bièvre, qui compte 17 320 emplois industriels. Comment assurer l'adaptation des formations aux métiers industriels présents sur le territoire, la promotion de ces métiers, la satisfaction des besoins en immobilier productif, la modernisation des entreprises industrielles et le développement des PME à l'international? Comment s'adapter aux contraintes urbaines et promouvoir le territoire au sein de la métropole? Comment renforcer les synergies entre le tissu industriel en place - fort non seulement de grandes organisations, comme Air France Industries ou le marché d'intérêt national de Rungis, mais aussi de 1 300 structures de l'économie sociale et solidaire - et le tissu urbain? Comment répondre aux défis plus globaux de la transition écologique et de l'industrie du futur? Grand-Orly Seine Bièvre se tient prêt à réaliser les engagements pris dans son *Manifeste pour un territoire industriel & productif*.

**[7] Dieppe Côte d'Albâtre fait le plein d'énergie**, 25 février 2020, Gill Geryl, vice-président à la communauté d'agglomération de la région dieppoise (Dieppe Maritime), en charge du développement économique; Ludovic Lepetit, directeur du service économie, emploi, formation-insertion et politique de la ville, et directeur du dispositif PLIE (Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi), communauté d'agglomération de la région dieppoise (Dieppe Maritime), et Alain Verna, P.-D.G. de Toshiba Tec Europe Imaging Systems, président du groupement d'entreprises Vialog et président de la filière régionale Logistique Seine Normandie (LSN).

Entre terre et mer, le territoire dieppoise est caractérisé par une forte présence de l'industrie (30% de l'emploi local), de la filière énergie (nucléaire et énergies renouvelables) et des activités maritimes. Les 650 entreprises industrielles comprennent à la fois des PME et des filiales de grands groupes, comme Toshiba. Depuis une dizaine d'années, environ 400 d'entre elles se sont regroupées, soit par zones d'activité, soit par filières. Les programmes Territoires d'industrie et Fabrique prospective ont été facilement adoptés par ce territoire ayant déjà une culture bien ancrée du travail en réseau.

**[8] Penser le territoire comme solution face à la crise**, 19 mai 2020, Olivier Bouba-Olga, enseignant-chercheur à l'université de Poitiers et Grégory Richa, associé d'OPEO.

La crise sanitaire actuelle a mis sur le devant de la scène les questions de réorganisation des chaînes de valeur industrielles et de relocalisation des activités stratégiques. Cette dernière n'est pas envisageable à court terme pour tous les secteurs d'activité, à la fois pour des raisons de compétitivité, de ressources et de recrutement. La crise va, en revanche, conduire à une recomposition du tissu industriel, et les plans de relance pourraient être l'occasion de redonner vie à un projet plus ambitieux de développement industriel. Dans cette perspective, les territoires ont un rôle majeur à jouer, que ce soit pour identifier les acteurs et leurs besoins en étant au plus proche du terrain, aider les entreprises à se connecter et les accompagner pour faciliter les recrutements, décliner les

plans de relance au niveau infrarégional, favoriser la prise en compte des aspects environnementaux ou encore améliorer l'image de l'industrie auprès des jeunes.

**[9] Le Grand Chalon s'illustre dans l'art d'entraîner**, 16 juin 2020, avec Jean-François Debost, directeur général du pôle de compétitivité Nuclear Valley; Patrice Di Ilio, chef d'établissement Framatome; Jean-Claude Lagrange, vice-président de la région Bourgogne-Franche-Comté en charge du développement économique, de la nouvelle croissance et de l'emploi; Isabelle Laugerette, secrétaire générale de l'UIMM 71; Sébastien Martin, président de la communauté d'agglomération du Grand Chalon.

Entre Chalon-sur-Saône et l'industrie, c'est une longue histoire. La localisation de la ville sur la Saône et à proximité des forges du Creusot a favorisé la création d'un chantier de construction navale au XIX<sup>e</sup> siècle. Puis se sont développées les activités mécaniques, la métallurgie et la fabrication de produits métalliques ainsi que la fabrication de verre. La communauté d'agglomération du Grand Chalon compte aujourd'hui 9 400 emplois industriels selon l'Insee: 32% de ces emplois proviennent du secteur des produits métalliques, et Framatome, fabricant de composants pour les réacteurs nucléaires français, en est le plus grand pourvoyeur. Cette séance a mis en évidence le rôle d'entraînement joué par le nucléaire dans le tissu économique local et également la résilience de ce territoire, résilience liée à sa capacité à diversifier ses activités, à son dynamisme dans les

domaines de la formation industrielle et de la transformation numérique, ainsi qu'à la solidarité qui s'est exprimée chez les industriels à l'occasion de la crise du Covid-19.

**[10] Quand Vitry-le-François, Saint-Dizier, Bar-le-Duc et le Bassin de Joinville jouent avec les frontières,** 15 septembre 2020, avec Maxime Grojean, directeur général de Gaming Engineering; Lydie Rollot, cheffe du service de développement territorial de la région Grand-Est, agence territoriale de Saint-Dizier Bar-le-Duc; Nadège Simon, gérante de Carbo France.

À mi-chemin entre Paris et Nancy et au carrefour de trois départements, le territoire composé des communes de Vitry-le-François, Saint-Dizier, Bar-le-Duc et du Bassin de Joinville appartient à cette France forgée par la tradition métallurgique. Si l'emploi manufacturier marne et meusien s'est désagrégé au fil des années, il constitue toujours une part essentielle de l'activité économique. Pour réussir sa transition et se régénérer, ce territoire se repositionne sur des activités de haute technicité et exploite les retombées économiques de l'implantation d'un site de la filière énergétique. Il s'appuie sur son patrimoine culturel et touristique, sur un accès au foncier facilité et sur un dialogue accru entre les agents économiques.

**[11] Le nouveau productif des territoires,** 7 octobre 2020, avec Guillaume Basset, directeur du programme Territoires d'industrie; Fabrice Bonnifet, président du C3D et ancien

directeur du développement durable de Bouygues; François Bost, professeur de géographie industrielle à l'université de Reims Champagne-Ardenne; Élisabeth Ducottet, présidente-directrice générale de Thuasne; Gioacchino Garofoli, professeur à l'université de l'Insubrie (Italie).

Cette table ronde nous invite à la redécouverte des systèmes productifs territoriaux. Des districts industriels italiens aux Territoires d'industrie, elle met en évidence les changements observés en matière d'emploi et de gouvernance locale, etc., et vise à chercher les nouvelles modalités d'action des territoires.

**[12] Lacq-Pau-Tarbes sait piloter son industrie,** 25 novembre 2020, avec Patrice Bernos, directeur général du groupement d'intérêt public Chemparc; Audrey Le-Bars, responsable développement économique, enseignement supérieur et innovations au pôle métropolitain Pays de Béarn, directrice de projet Territoires d'industrie; Dominique Mockly, président-directeur général de Teréga; Jean-Michel Ségneré, président-directeur général du groupe Ségneré.

Territoire pilote du programme Territoires d'industrie, Lacq-Pau-Tarbes a construit son identité autour d'une pluralité d'industries allant de l'aéronautique à l'agroalimentaire, en passant par la chimie fine, la céramique technique ainsi que l'extraction et le travail de la pierre. À la question de la fin de l'exploitation de gaz qui a fait sa réputation, le territoire a répondu par le développement de projets dans les bioénergies, la méthanisation et l'hydrogène. Il a décidé

de faire de son « interrégionalité » un atout et, aujourd'hui, les acteurs d'Occitanie et de Nouvelle-Aquitaine collaborent pour attirer de nouvelles activités et accompagner les entreprises dans leur démarche à l'export. De belles aventures industrielles sont ainsi à construire en Béarn et en Bigorre!

**[13] Identifier les enjeux territoriaux de la transition écologique,** 9 décembre 2020, avec Sébastien Bourdin, enseignant-chercheur à l'EM Normandie; Caroline Mini, cheffe de projet à La Fabrique de l'industrie; Hélène Peskine, architecte et urbaniste en chef de l'État, secrétaire permanente du Plan urbanisme construction architecture (PUCA); Olivier Portier, analyste territorial à OPConseils, pilote de l'Observatoire des impacts territoriaux de la crise (OITC); Pierre Veltz, ingénieur du corps des Ponts, sociologue et économiste, ancien P.-D.G. de l'établissement public Paris-Saclay.

Quels leviers d'action existent aujourd'hui pour accompagner la transition écologique des territoires industriels? Quelle est l'échelle d'action pertinente? Quels sont les freins locaux au développement de nouvelles sources d'énergie? Quel est le rôle des collectivités territoriales et des citoyens dans les projets industriels à vocation écologique? Comment associer transition écologique et résilience des territoires? Le local et l'écologie ne sont-ils pas les deux faces d'une même pièce?

**[14] Le territoire Niortais - Haut Val de Sèvre recrute!**, 2 février 2021, avec Louis-Marie Bellot, président de Bellot Minoteries; Daniel Jollit, président de la communauté de communes Haut Val de Sèvre; Gérard Lefèvre, vice-président de Niort Agglo; Nicolas Pouvreau, directeur général de Canametal.

Fort de ses 15000 emplois directs et indirects liés à l'industrie, le territoire du Niortais - Haut Val de Sèvre se compose à la fois de grands groupes et de PME-TPE spécialisés dans la métallurgie, l'aéronautique, l'agroalimentaire, la chimie, le bois et la fabrication de produits à destination du secteur du bâtiment. Les acteurs industriels font face à des difficultés de recrutement en raison notamment d'un manque d'attractivité de l'industrie et d'une forte concurrence entre les entreprises. Et les besoins en compétences vont encore s'accroître sous l'effet des transformations numérique et écologique à l'œuvre dans l'industrie locale. Plutôt connu pour sa spécialisation dans le secteur des mutuelles et des assurances, le territoire est aujourd'hui prêt à faire valoir sa position dans l'industrie!

**[15] Impulser le smart manufacturing sur nos territoires,** 28 mars 2023 avec Pierre Bitard, directeur de projet innovation à l'Association nationale de la recherche et de la technologie; et Marc Jamet, directeur de projets 5G, réseaux du futur et territoires connectés au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

Derrière le concept d'industrie 4.0 se trouve un nouveau modèle de production industrielle basé sur la plateformes numérique des entreprises, la fabrication intelligente ou smart manufacturing. Elle consiste à lier les machines de production et les données concernant le processus afin de gagner en efficacité tout en préservant, voire en améliorant, la qualité des produits. À l'échelle nationale, la mise en place d'unités de production connectées représente à la fois un enjeu pour la réindustrialisation et un moyen de limiter l'empreinte carbone de l'industrie. À l'échelle des Territoires d'industrie, elle suppose d'avoir les équipements 5G adéquats, les compétences, les financements... Autant de défis à relever pour les acteurs locaux et qui seront abordés au cours du séminaire.

**[16] Répondre aux besoins de compétences des entreprises industrielles grâce aux écoles de production**, 5 avril 2023, avec Antoine Beaussant, directeur de l'Institut de formation technique de l'Ouest ; Patrick Carret, directeur général de la Fédération nationale des écoles de production ; et Laurent Spire, directeur d'usine chez Mecatherm.

Former aux métiers industriels et produire pour les entreprises locales, voici le cœur de métier des écoles de production. Au sein de l'Institut de formation technique de l'Ouest (IFTO), les élèves apprennent les métiers de chaudronnier et bientôt de maroquinier. Ils y fabriquent aussi les biens commandés par les industriels. L'apprentissage se fait ainsi sans période d'alternance entre école et entreprise.

Sur le contenu des enseignements, l'IFTO mise à la fois sur le développement du savoir-faire et du savoir-être des élèves pour répondre aux besoins des entreprises. La formation délivrée constitue aussi un levier d'insertion pour des jeunes en difficulté dans le système traditionnel. Retour sur les premières années d'existence de l'école, les enseignements et les défis futurs.

**[17] Refaire de l'industrie un projet de territoire**, 10 mai 2023 avec Caroline Granier, cheffe de projet à La Fabrique de l'industrie, auteure de l'ouvrage *Refaire de l'industrie un projet de territoire* ; Frédéric Granotier, président fondateur de Lucibel ; et Nicolas Mayer-Rossignol, maire de Rouen et président de la Métropole Rouen Normandie.

Seront présentés les enseignements des quatre années d'études de l'Observatoire sur les dispositifs de redynamisation du tissu industriel et sera discutée la manière de mettre la transition écologique et la formation des compétences nécessaires au cœur des projets. Comment accélérer une réindustrialisation durable, respectueuse des contraintes environnementales et au service des transitions nécessaires ?

**[18] Construire l'acceptabilité sociale pour réindustrialiser**, 2 avril 2024, avec Alban Bruneau, président d'Amaris ; Sébastien Bourdin, professeur à l'EM Normandie ; et Régis Passerieux, sous-préfet d'Istres.

Qu'il s'agisse d'implanter une usine de viennoiserie ou un méthaniseur, les pro-

jets industriels peuvent se heurter à une faible acceptabilité de la part des riverains. L'usage excessif de la ressource en eau, les nuisances sonores ou olfactives mais aussi la pollution visuelle, la hausse du trafic routier, le risque d'explosion ou encore la perte de valeur des biens immobiliers constituent autant de justifications au rejet du projet.

Le jugement des populations locales n'est pas immuable : c'est une construction, qui s'inscrit dans le temps et dans l'espace et qui dépend de l'histoire spécifique des territoires, des leviers actionnés en matière de concertation et de sensibilisation aux risques industriels, etc. Au risque de déboucher parfois sur le retrait du projet, le processus d'acceptation et d'appropriation par la population peut aussi être une étape essentielle du succès. Mieux appréhender l'acceptabilité sociale des activités industrielles, tel est l'enjeu de ce webinaire.

**[19] Du Havre à Vernon, l'industrie en scène**, 5 avril 2024, avec Camille Brou, cheffe de projet du Territoire d'industrie Axe Seine à l'agence Caux Seine développement ; Géraud Chalvignac, directeur du développement économique et agricole chez Le Havre Seine Métropole ; Virginie Carolo-Lutrot, maire de Port-Jérôme-sur-Seine, présidente de Caux Seine Agglo, vice-présidente de la région Normandie, vice-présidente d'Intercommunalités de France, directrice de France villes et territoires durables ; Pascale Gros-Dubois, directrice du développement économique au pôle développement et transition, Seine Normandie Agglomération ; et Maritxu

Penez, Responsable du service risques majeurs, communauté d'agglomération Caux Vallée de Seine.

Chimie-pétrochimie, énergie, pharmacie, cosmétique, automobile, aéronautique... L'identité industrielle du territoire Axe Seine n'est plus à démontrer. Un de ses atouts repose sur la qualité de ses infrastructures portuaires, qui lui permet d'être un hub de premier ordre pour le transport de marchandises (véhicules automobiles notamment). Accueillant des grands comptes comme des PME et ETI, le territoire est déjà engagé dans la transition écologique : développement de nouvelles énergies (fatales, éoliennes), redéploiement des compétences pétrochimiques vers le plastique recyclé, production de matériel pour les équipements des énergies renouvelables... L'Observatoire se rend à Port-Jérôme-sur-Seine pour rencontrer ceux et celles qui agissent pour mettre en scène le futur industriel du territoire.

**[20] Trois vallées prêtes à soulever des montagnes**, 24 juin 2024 avec Simon Edelblutte, professeur de géographie à l'université de Lorraine ; Marion Étienne, directrice générale de Numalliance ; Yves Gaiffe, président des établissements Gaiffe ; Anaïs Garcia, directrice du service développement économique à la communauté d'agglomération de Saint-Dié-des-Vosges ; Paul de Montclos, président-directeur général du groupe Garnier Thiebaut.

Le 24 juin prochain, l'Observatoire consacre un séminaire au territoire des Trois vallées de Bruyères, Gérardmer, Saint-Dié-des-Vosges, lauréat du programme Territoires d'industrie depuis novembre 2023. Pourtant, l'industrie y est présente depuis des siècles. Avec le bois pour ressource première, l'ameublement de luxe et le papier sont naturellement deux de ses spécialisations aux côtés du textile – et particulièrement du linge de maison – pour lequel le savoir-faire se transmet de génération en génération. Autre symbole de l'industrie vosgienne : la fabrication de machines pour l'industrie. Ce séminaire sera l'occasion de présenter les multiples facettes de ce territoire dont l'histoire industrielle, toujours plus diverse, continue de s'écrire.

[21] **Encourager les transformations digitales pour produire mieux**, 12 novembre 2024, avec Maximilien Abadie, directeur général adjoint et membre du comité exécutif de Lectra; Clara Doly, directrice des programmes iXcampus; Alain Rallet, professeur émérite à l'université Paris-Saclay.

L'industrie 4.0 constitue une solution aux problèmes de modernisation, de compétitivité ou de mise en œuvre de la transition écologique des entreprises. Bien qu'elle n'ait pas encore pleinement intégré le tissu productif français, l'industrie 4.0 figure ainsi au cœur des stratégies de certaines entreprises manufacturières françaises. Comment les technologies numériques propres à l'usine connectée (automatisation, digitalisation, intelligence artificielle,

etc.) ont-elles modifié leur façon de produire ? Quels sont les bénéfices qu'elles en ont tirés ?

Le trente-quatrième séminaire OTI sera l'occasion de développer des cas d'usage de ces technologies ainsi que les freins à leur adoption. Le lien entre industrie 4.0 et circularité ainsi que les leviers d'action réglementaires (passeport numérique de produits) et territoriaux (la création de clusters), pour accélérer le développement de ces technologies, feront également l'objet d'une attention particulière.

[22] **Savoir et faire dans les territoires en quelques leçons**, 4 février 2025, co-organisé avec l'ANCT dans le cadre de La Fabrique prospective dédiée à l'attractivité des métiers et des compétences industrielles, avec Tiffany Castignoles, chargée de mission industrie, transitions et innovation, communauté d'agglomération des Terres de Montaigu; Jean-Paul Forestier, vice-président de la communauté d'agglomération Loire Forez agglomération, en charge de l'économie; Éric Hervouet, président de la commission Économie, Innovation, Formation, Terres de Montaigu Agglomération; Virginie Meurier, directrice du développement économique de la communauté d'agglomération Loire Forez agglomération; Sara Mouette, chargée de prospective et d'innovation, pôle prospective, veille, innovation, direction générale déléguée, appui opérationnel et stratégique de l'ANCT.

Après la Fabrique prospective «Sites industriels de demain» en 2022, l'Observatoire des Territoires d'industrie met

en lumière l'accompagnement offert par l'ANCT sur l'attractivité des métiers et des compétences industrielles. La formation et le recrutement ont bien été identifiés comme des enjeux majeurs pour la réindustrialisation, mais ces sujets recouvrent de multiples facettes : faire évoluer les compétences et les valoriser, adapter les métiers aux nouvelles transitions, recruter différemment, améliorer la qualité de vie des salariés. Terres de Montaigu Agglomération et le Territoire d'industrie Lezoux Thiers Ambert Montbrison se sont prêtés au jeu des Fabriques prospectives... et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'ils en ont tiré des leçons à partager!

[23] **L'industrie : histoires de territoires**, 15 mai 2025

*Keynote n°1*: «Un regard différent sur les écosystèmes industriels» avec Pascal Picq, anthropologue

Table ronde n°1: «De problématiques anciennes à des transitions nouvelles: focus sur l'acceptabilité et la circularité de l'industrie» avec William Avignon, co-dirigeant du groupe Recyc Matelas; Sandrine Deveycx, référente de l'axe Observation, Prospective et Aide à la décision à l'Agence d'urbanisme de Dunkerque (AGUR); Marion Henriot, directrice générale déléguée de CVE; Grégory Richa, associé d'OPEO et co-auteur de l'ouvrage *Industries circulaires. Esquisse d'une transformation*.

*Keynote n°2*: «La jeunesse dans les territoires ruraux» avec Salomé Berlioux, directrice générale de Rura

Table ronde n°2: «Raconter l'industrie à travers ses héros» avec Bastien Bezzon, enseignant-chercheur à l'université de Bordeaux; Johanna Gobit, directrice de l'Agence Marne Développement; Élisabeth Klein, directrice de CFT Industries; Pierre Méhaignerie, ancien maire de Vitry.



## Liste de l'ensemble des séminaires de l'observatoire des Territoires d'industrie

Séance 1 - Reconstruire l'industrie dans les territoires, 5 juillet 2019

Séance 2 - Le Nord Franche-Comté mise sur les filières d'avenir, 25 septembre 2019

Séance 3 - Saint-Nazaire croit en son avenir industriel, 23 octobre 2019

Séance 4 - Le port de Marseille-Fos s'engage en faveur de la transition énergétique, 14 novembre 2019

Séance 5 - Percer le mystère de la performance territoriale, 3 décembre 2019

Séance 6 - Grand-Orly Seine Bièvre réinvente l'industrie dans la ville, 28 janvier 2020

Séance 7 - Dieppe Côte d'Albâtre fait le plein d'énergie, 25 février 2020

Séance 8 Penser le territoire comme solution face à la crise, 19 mai 2020

Séance 9 - Le Grand Chalon s'illustre dans l'art d'entraîner, 16 juin 2020

Séance 10 - Quand Vitry-le-François, Saint-Dizier, Bar-le-Duc et le Bassin de Joinville jouent avec les frontières, 15 septembre 2020

Séance 11 - Le renouveau productif des territoires, 7 octobre 2020

Séance 12 - Lacq-Pau-Tarbes sait piloter son industrie, 25 novembre 2020

Séance 13 - Identifier les enjeux territoriaux de la transition écologique, 9 décembre 2020

Séance 14 - Le territoire Niortais-Haut Val de Sèvre recrute!, 2 février 2021

Séance 15 - Fonder une industrie contributive et résiliente à travers l'entrepreneuriat territorial, 6 avril 2021

Séance 16 - Lamballe Terre & Mer fait de l'industrie son cheval de bataille, 20 mai 2021

Séance 17 - Écrire le futur des territoires industriels, 15 juin 2021

Séance 18 - Cultiver les compétences pour se réindustrialiser, 21 septembre 2021

Séance 19 - Sites industriels clés en main: anticiper les procédures pour faciliter l'implantation des usines, 19 octobre 2021

Séance 20 - Dataviz Territoires d'industrie: prendre le pouls de l'industrie sur les territoires, 26 janvier 2022

Séance 21 - Déployer les nouvelles technologies sur les territoires pour soutenir la réindustrialisation, 1<sup>er</sup> février 2022

Séance 22 - Innover sur les territoires: quel type d'innovation pour quel enjeu?, 16 mars 2022

Séance 23 - Faire de la géographie une opportunité de réindustrialisation, 13 avril 2022

Séance 24 - Favoriser la mobilité et l'accès au logement pour gagner en attractivité, 24 mai 2022

Séance 25 - Agir pour l'industrie en Outre-mer, 7 juin 2022

Séance 26 - Concevoir un site industriel de demain, 12 octobre 2022, co-organisé avec l'ANCT dans le cadre de la Fabrique Prospective « Sites industriels de demain »

Séances 27 - journée d'étude - Intégrer les activités productives dans les villes et les territoires: quels leviers d'action?, 7 novembre 2022, organisée avec le PUCA (Programme Urbanisme Construction Architecture)

Séance 28 - Alès régénère son industrie encore et encore, 30 novembre 2022

Séance 29 - Impulser le smart manufacturing sur nos territoires, 28 mars 2023

Séance 30 - Répondre aux besoins de compétences des entreprises industrielles grâce aux écoles de production, 5 avril 2023

Séance 31 - Refaire de l'industrie un projet de territoire, 5 avril 2023

Séance 32 - Construire l'acceptabilité sociale pour réindustrialiser, 2 avril 2024

Séance 33 - Du Havre à Vernon, l'industrie en scène, 5 avril 2024

Séance 34 - Trois vallées prêtes à soulever des montagnes, le 24 juin 2024

Séance 35 - Encourager les transformations digitales pour produire mieux, le 12 novembre 2024

Séance 36 - Savoir et faire dans les territoires en quelques leçons, le 4 février 2025, co-organisé avec l'ANCT dans le cadre de la Fabrique Prospective « Attractivité des métiers et des compétences industrielles »

Séance 37 - L'industrie: histoires de territoires, 15 mai 2025

# À lire

Déjà parus

**Récemment parus,**  
dans la collection  
des Notes de La Fabrique,  
aux Presses des Mines



M. Desjeux,  
*L'exigence collective du luxe français*, 2025.



M. Desjeux, *L'industrie de défense au service des ambitions françaises. De la maîtrise à la supériorité*, 2025.



S. Canivenc, *Les Nouveaux modes de management et d'organisation*, deuxième édition 2025.



D. Lolo, J. Fellous,  
*Approvisionnements en métaux critiques. L'industrie au défi des grandes dépendances*, 2025.



C. Granier, S. Cathelat, G. Richa et J. Tessier, *Industries circulaires. Esquisse d'une transformation*, 2025.



C. Granier (dir.), *Industrie et habitants, une équation insoluble ?*, 2025.



D. Karachanski,  
*Comment l'industrie crée de l'emploi aujourd'hui ?*, 2025.



V. Charlet, M. Dussud,  
*Les PMI-ETI en quête de productivité. La diffusion des technologies avancées dans l'industrie*, 2026.

### Les membres du Conseil d'orientation

*La Fabrique de l'industrie  
est dotée d'un Conseil d'orientation,  
organe consultatif, qui veille*

—  
**à la qualité scientifique,  
des travaux menés,**

—  
**et à la diversité et à l'équilibre  
des points de vue.**

*Les membres du Conseil  
y participent à titre personnel  
et n'engagent pas  
les entreprises ou institutions  
auxquels ils appartiennent.  
Leur participation n'implique pas  
adhésion à l'ensemble des messages,  
résultats ou conclusions, portés  
par La Fabrique de l'industrie.*

### COMPOSITION DU CONSEIL AU 15 SEPTEMBRE 2025

Gabriel ARTERO, président d'honneur de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC,  
Vincent AUSSILLOUX, économiste à la Commission européenne,  
Guillaume BATAILLE, président d'Estève et Compagnie,  
Bertille BAYARD, rédactrice en chef et responsable du service Micro-Économie au *Figaro*,  
Nicolas BERGHMANS, directeur des nouvelles politiques industrielles à l'IDDRI,  
Michel BERRY, fondateur et directeur de l'école de Paris du management,  
Jean Michel BEZAT, journaliste au quotidien *Le Monde*,  
Serge CATOIRE, directeur industrie à l'UIMM,  
Pierre-André de CHALENDAR, ancien président du groupe Saint-Gobain, co-président de La Fabrique de l'industrie,  
Marc CHEVALLIER, rédacteur en chef d'Alternatives Économiques,  
Jean-Marie DANJOU, directeur général de l'Alliance Industrie du Futur (AIF),  
Philippe DARMAYAN, ancien président d'ArcelorMittal France,  
Solène DAVESNE, journaliste au service Économie-Social de l'Usine Nouvelle,  
Antoine DECHEZLEPRÊTRE, économiste à l'OCDE,  
Flora DONSIMONI, directrice générale de l'Institut de l'Entreprise,  
Pierre DUQUESNE, ancien ambassadeur, chargé de la coordination du soutien international au Liban,  
Olivier FAVEREAU, professeur émérite en sciences économiques à l'université Paris X,  
Jean-Pierre FINE, secrétaire général de l'UIMM,  
Louis GALLOIS, ancien président du conseil de surveillance de PSA Groupe, co-président de La Fabrique de l'industrie,  
François GEEROLF, économiste à l'OFCE et professeur d'économie à Sciences Po,  
Hervé GUILLOU, président d'EXAIL,  
Mehdi GMAR, directeur général délégué à l'innovation au CNRS,  
Frédéric GONAND, conseiller économique de l'UIMM, professeur associé de sciences économiques à l'université Paris-Dauphine,  
Guillaume de GOYS, président d'Aluminium France,  
Bruno JACQUEMIN, délégué général d'A3M,

Sébastien JEAN, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM),  
Éric KELLER, secrétaire fédéral de la fédération FO Métaux,  
Élisabeth KLEIN, dirigeante de CFT Industrie,  
Dorothee KOHLER, directeur général de KOHLER C&C,  
Éric LABAYE, président d'IDEL Partners,  
Isabelle LAUDIER, responsable de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts  
Xavier LECOQ, président du syndicat CFE-CGC sidérurgie,  
Annabelle LIVET, chargée de recherche à la Fondation pour la recherche stratégique,  
Olivier LLUANSI, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers,  
Béatrice MATHIEU, rédactrice en chef de l'Express,  
Victoire de MARGERIE, président exécutif de Rondol,  
Philippe MUTRICY, directeur de l'évaluation, des études et de la prospective de Bpifrance,  
Hélène PESKINE, directrice générale adjointe au Cerema,  
Nicolas PORTIER, enseignant à Sciences Po Paris,  
Grégoire POSTEL-VINAY, ancien directeur de la stratégie à la Direction générale des entreprises, et rédacteur en chef des Annales des Mines,  
Xavier RAGOT, président de l'OFCE,  
Olivier REDOULES, directeur des études de Rexecode,  
Daniel RICHEL, directeur général du Cetim,  
Robin RIVATON, investment director – Venture Smart City chez Eurazeo,  
Alexandra ROULET, professeure d'économie à l'Insead,  
Frédéric SAINT-GEOURS, vice-président du conseil d'administration de la SNCF,  
Bertrand de SINGLY, directeur général adjoint de France Industrie  
Michaël VALENTIN, associé fondateur d'OPEO,  
Pierre VELTZ, ancien PDG de l'établissement public de Paris-Saclay,  
Alain VERNA, directeur général de Toshiba Tec Europe,  
Dominique VERNAY, président du pôle industrie de l'Académie des technologies,  
Vincent VICARD, adjoint au directeur du CEPII,  
Jean-Marc VITTORI, éditorialiste au quotidien *Les Échos*.

Pour une édition  
**plus responsable**

*La Fabrique de l'industrie  
a choisi de travailler avec:*

### Un imprimeur engagé

Ce livre est imprimé en France par l'imprimerie Chirat. Labellisée Imprim'vert, cette entreprise s'engage à réduire son impact environnemental en contrôlant sa consommation d'eau, en valorisant ses déchets, en utilisant des additifs respectueux de l'environnement et des produits moins nocifs pour la santé des travailleurs. Ce livre est ainsi imprimé avec des encres végétales sur du papier issu de forêts gérées durablement.



### Des fonderies françaises

Les typographies utilisées dans ce livre ont été créées par des fonderies françaises, Double Zero et Fonderie Olive, pour que le travail des typographes, qui donnent du caractère aux lettres, perdure.



## Un laboratoire d'idées pour l'industrie

*La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé pour que la réflexion collective sur les enjeux industriels gagne en ampleur et en qualité.*

Elle est co-présidée par Louis Gallois, ancien président du conseil de surveillance de PSA Groupe, et Pierre-André de Chalendar, président d'honneur de Saint-Gobain. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, France Industrie, rejoints en 2016 par le Groupe des industries métallurgiques) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte.

Lieu de réflexion et de débat, La Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur les perspectives de l'industrie en France et en Europe, sur l'attractivité de ses métiers, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation.

 [www.linkedin.com/company/la-fabrique-de-l-industrie/](https://www.linkedin.com/company/la-fabrique-de-l-industrie/)

[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)



L'observatoire des Territoires d'industrie est soutenu par :



*À travers le programme Territoires d'industrie, 183 territoires bénéficient d'une aide spécifique de l'État et des collectivités territoriales afin de favoriser le développement et le maintien du tissu industriel. Ce programme se focalise sur le recrutement et l'attractivité des métiers industriels, l'innovation, la transition écologique et énergétique et le foncier.*

Cet instrument de politique publique soulève des questions de recherche qui intéressent différentes disciplines (économie, sciences politiques, gestion, géographie, urbanisme et aménagement du territoire). On s'interroge notamment sur la mise en œuvre adaptée aux spécificités des territoires de ces politiques favorisant le développement de l'industrie et des services associés. À cet effet, les acteurs impliqués ont besoin d'espaces de dialogue, d'échanges de bonnes pratiques et de retours d'expérience.

C'est pourquoi la Banque des Territoires, l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, La Fabrique de l'industrie, Intercommunalités de France et Régions de France se sont associés pour mettre en place un observatoire des Territoires d'industrie. Centre de ressources, l'observatoire des Territoires d'industrie produit des études et organise un cycle de séminaires afin de mieux faire connaître ces territoires, leurs atouts, leurs projets, leurs difficultés et plus généralement les ressorts de leur développement industriel.

# 62 Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser

2<sup>e</sup> édition

Il y a des territoires industriels qui s'appuient sur leurs réseaux d'entrepreneurs pour se redynamiser. Il y a ceux qui privilégient la réhabilitation du foncier. D'autres parient sur la transition écologique et l'intégration des citoyens dans leur gouvernance. Autant de pratiques, non exclusives les unes des autres, qui peuvent se combiner selon les territoires pour parvenir à créer à nouveau des emplois industriels.

Dans cette Note, les élus, les industriels, les chefs de projet et les autres parties prenantes au dispositif « Territoires d'industrie » nous apportent leur éclairage sur les ressources à valoriser au niveau local. Ils partagent surtout leur expérience et leur désir de redonner une identité industrielle à leur territoire.

Offrant une grille de lecture à moduler selon les spécificités locales, cet ouvrage s'adresse aux décideurs publics, collectivités locales, dirigeants d'entreprise, chercheurs et citoyens s'intéressant à la revitalisation des territoires.

Docteure en sciences économiques, **Caroline Granier** est directrice des études à La Fabrique de l'industrie et coordinatrice des activités de l'observatoire des Territoires d'industrie. Ses recherches portent sur les dynamiques territoriales, la gouvernance d'entreprise et l'économie circulaire.

Diplômé du master affaires publiques de l'IEP de Paris et du programme grande école du master en management de HEC Paris, **Pierre Elie** est administrateur à l'Assemblée nationale.



[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)



Presses des Mines



22 €

ISBN : 978-2-38542-804-4  
ISSN : 2495-1706