

Les Docs de La Fabrique

LOGEMENT ET MOBILITÉ : LES TERRITOIRES FACE AU REBOND INDUSTRIEL

Manon Loisel

Nicolas Rio

Les Docs de La Fabrique

La collection des « Docs de La Fabrique » rassemble des textes qui n'ont pas été élaborés à la demande ni sous le contrôle de son conseil d'orientation, mais qui apportent des éléments de réflexion stimulants pour le débat et la prospective sur les enjeux de l'industrie.

Manon Loisel et Nicolas Rio,
Logement et mobilité : les territoires face au rebond industriel,
Les Docs de La Fabrique, Presses des Mines, 2026.

ISBN : 978-2-38542-843-3
ISSN : 2495-1706

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

Direction éditoriale : Émilie Binois

Coordinateurs scientifiques : Matthieu Bloch (Forum Vies
Mobiles), Caroline Granier (La Fabrique de l'industrie),
Antoine Pauchon (IDHEAL), Catherine Sabbah (IDHEAL)

Direction artistique : Chloé Laforest

Couverture et mise en page : Chloé Laforest

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.

Les Docs de La Fabrique

LOGEMENT ET MOBILITÉ : LES TERRITOIRES FACE AU REBOND INDUSTRIEL

Manon Loisel
Nicolas Rio

DÉJÀ PARUS

DANS LA COLLECTION

DES DOCS DE LA FABRIQUE,

AUX PRESSES DES MINES

C. Granier, *Le bassin industriel d'Alès, une histoire de reconversions*, 2023.

L. Gaget et M. Nguyen van Mai, *ETI et talents : les clés pour que ça matche*, 2024.

G. Audren de Kerdrel et A. Fontaine, *Et si la sobriété n'était plus un choix individuel*, 2024.

V. Charlet (dir.), *Ce que l'industrie attend des banques*, 2025.

B. Bezzon, *Allier industrie et ruralité : Aurillac-Figeac-Rodez*, 2025.

M. Alochet, B. Jullien, S. Klebaner et T. Pardi, *Légère et abordable : les clés d'une voiture électrique à succès*, 2025.

B. de Bryas, C. Pernot-Masson, C. Ruivo et T. Sename, *Gérer le foncier industriel dans les territoires – Un dilemme européen*, 2025.

B. Poterszman et H. Pouzet, *Médicaments : d'où viennent les pénuries ?*, 2026.

C. Doublet et P. Nugnes, *CSRD : l'enfer d'une norme bien intentionnée*, 2026.

AVANT- PROPOS

Parler emploi dans les territoires sans évoquer l'accès au logement et aux mobilités, ce serait ignorer les conditions de pérennisation du travail et plus généralement celles du développement local. Cette conviction est partagée par trois think tanks français : l'Institut des Hautes Études pour l'Action dans le Logement (IDHEAL), le Forum Vies Mobiles et la Fabrique de l'industrie ; elle est aussi à la base de cette étude lancée en 2025.

Plus particulièrement, la redynamisation des territoires industriels ne peut être pensée à travers la seule question productive. Derrière chaque nouvelle usine, chaque grande infrastructure ou chaque relance de l'activité industrielle se jouent des questions d'attractivité des territoires, dont le logement et les mobilités constituent des dimensions structurantes.

Certaines personnes en emploi ou susceptibles d'être recrutées ne disposent pas de moyens suffisants pour accéder à un logement ou rejoindre leur lieu de travail dans des conditions de temps acceptables. Cette situation peut freiner la mobilité professionnelle, l'acceptation d'un poste ou le maintien durable dans l'emploi, en particulier dans les territoires où les difficultés d'accès au logement et aux transports sont les plus marquées. Elle contribue également aux difficultés de recrutement observées dans l'industrie, à tous les niveaux de qualification : les actifs peuvent être amenés à privilégier les territoires offrant une meilleure desserte en transports ou des logements plus abordables. Le logement et les mobilités deviennent dès lors des leviers d'attractivité et de fidélisation des compétences pour les entreprises.

Manon Loisel et Nicolas Rio, du cabinet Partie Prenante, ont impliqué les équipes des trois think tanks pour cette enquête dans trois territoires de plein-emploi : Contentin, Bressuirais et la vallée de la Maurienne. Dans chacun d'entre eux, une forme de rebond industriel a été observée ainsi que ses effets sur la manière dont ses habitants se logent et se déplacent. Bien sûr ces effets ne sont pas partout les mêmes et les réponses apportées par les collectivités locales et les entreprises sont diverses. Mais les auteurs offrent au lecteur non seulement une exploration détaillée des coulisses des projets industriels mais aussi des outils à disposition des acteurs locaux pour penser et gérer les problématiques de logement et de mobilité inhérentes au déploiement de nouveaux projets.

EN RÉSUMÉ

L'accès au logement et à la mobilité constitue une problématique majeure dans les territoires confrontés au rebond industriel. Le développement de l'emploi s'accompagne en effet d'une pression croissante sur le marché du logement et sur les infrastructures de mobilité. Cette situation est particulièrement marquée dans les territoires de plein-emploi, où le regain d'activité suppose d'attirer des actifs extérieurs au territoire.

Comment le développement industriel des territoires transforme-t-il la capacité de ses habitants à s'y loger et à s'y déplacer ? Quelles sont les actions mises en place par les acteurs publics et les entreprises pour faire face aux tensions qui en résultent ? Pour répondre à ces questions, nous sommes allés mener l'enquête sur trois territoires où le taux de chômage se situe autour de 5 %, ce qui permet de les qualifier de territoires de plein-emploi : le Cotentin, marqué par l'addition de projets industriels d'envergure portés par des grands groupes ; la vallée de la Maurienne, territoire industriel en déprise démographique qui accueille pour plusieurs années le chantier de construction de la ligne à grande vitesse Lyon-Turin ; et le Bocage bressuirais, à la frontière entre les Deux-Sèvres et la Vendée, où la dynamique industrielle est tirée par un dense tissu de PME.

Les effets ambivalents du plein-emploi

Érigé en mot d'ordre par les gouvernements successifs, le plein-emploi apparaît d'abord à l'échelle locale comme une réalité ambi-

valente. S'il témoigne de la vitalité du tissu économique, il se traduit également par une intensification de la concurrence entre les entreprises d'un même territoire pour l'accès à la main-d'œuvre. Les difficultés de recrutement deviennent un frein au développement, d'autant que le plein-emploi ne suffit pas à renforcer l'attractivité des territoires auprès des actifs. L'intensification de la concurrence se retrouve aussi du côté des habitants. S'il y est plus facile d'accéder à l'emploi (notamment pour les jeunes et les moins qualifiés), il devient aussi plus compliqué d'y trouver un logement abordable. À cela s'ajoute le fait que le plein-emploi peut coexister avec une précarisation des parcours professionnels, à travers notamment un recours croissant à l'intérim et une augmentation du turnover.

Loin d'être un point d'équilibre, le plein-emploi apparaît donc comme une situation instable qui place habitants et entreprises sous tension. Pour éviter d'accroître les inégalités d'accès, il est donc indispensable d'en avoir une analyse sociologique plus fine, de manière à repérer (et à accompagner) les acteurs qui sont les plus exposés à ses effets défavorables.

Notre étude montre ensuite que la réindustrialisation n'est pas une tendance uniforme : elle correspond à une variété de rebonds, qui s'ajoutent à une variété de reculs. Non seulement le regain de l'emploi industriel ne concerne qu'un nombre limité de territoires, mais il s'inscrit également dans des trajectoires spécifiques. Entre le chantier du Lyon-Turin en Maurienne, le projet Aval du Futur dans le Cotentin et le développement d'un tissu diversifié de PME dans les Deux-Sèvres, le rebond prend des formes contrastées et se déploie sur des temporalités différentes.

Les exemples de la Maurienne et du Cotentin montrent ainsi que le rebond industriel peut cohabiter avec la déprise démographique. Loin de s'opposer, ces deux dynamiques se retrouvent imbriquées. C'est cela qui rend l'accueil de ce rebond si difficile à prendre en charge pour les territoires concernés. Faut-il construire davantage pour loger les milliers d'actifs annoncés alors que le territoire continue de perdre des habitants ? Ce dilemme est omniprésent, du côté des collectivités comme des opérateurs immobiliers.

Cette superposition entre croissance et déprise interroge le zonage géographique qui détermine la territorialisation des politiques du logement, en distinguant zone tendue et zone détendue. Il conviendrait plutôt de raisonner par segments de marché, pour mieux cibler ceux qui se retrouvent sous tension et ajuster les modalités d'intervention en conséquence. En Maurienne comme dans le Cotentin ou dans le Bressuirais, la situation se caractérise par une inadéquation du marché du logement : la pénurie de petits logements abordables cohabite avec une vacance persistante sur les plus grands logements (dans le parc privé comme dans le parc social).

Il apparaît enfin que l'afflux d'actifs généré par le rebond industriel, souvent considéré comme une réussite des politiques dites d'attractivité, ne peut se

réduire à l'accueil d'une « couche » d'habitants supplémentaires, qu'il suffirait de quantifier pour ajuster l'offre en logement et en transport en conséquence. Il reconfigure le territoire et ses différents marchés (de l'emploi, du logement, du foncier...). Il a donc des répercussions sur les habitants et les entreprises déjà présents sur le territoire souvent sous-estimées car plus difficiles à anticiper. Ces effets induits sont d'autant plus significatifs que la zone d'emploi est réduite, d'où l'accent mis dans cette étude sur les territoires ruraux et les villes moyennes.

Ce poids des interdépendances invite à se rendre plus attentif aux effets en cascade et à leur régulation, en complément des actions déjà engagées pour gérer les effets directs et indirects du rebond industriel. Il suppose d'élargir le spectre des démarches « Grands chantiers », et de déplacer la focale vers la capacité d'accueil des territoires.

Comment outiller les acteurs locaux ?

Ces trois enseignements éclairent la nature et l'ampleur des enjeux liés à l'accès au logement et à la mobilité dans les territoires de plein-emploi

confrontés au rebond industriel. Mais cette recherche-action ne se limite pas à poser des constats. Elle vise aussi à outiller les acteurs locaux pour leur permettre d'y faire face. Si elle pointe la responsabilité partagée des collectivités et entreprises dans leur capacité à se développer sans exclure, c'est pour cerner les leviers dont elles disposent et en faciliter la coordination. Sans prétendre disposer de la recette miracle, nous formulons cinq propositions analytiques, pour les aider à relever le défi.

Penser le rebond industriel comme un aléa démographique

Vu des territoires, le rebond industriel constitue une source d'incertitude. C'est à la fois une promesse et une prise de risque, qui met à l'épreuve leur capacité à accueillir sans exclure. Ce qui caractérise les trois situations analysées, c'est la difficulté à prédire l'ampleur, le rythme et la durée du rebond annoncé, car il dépend d'un grand nombre de facteurs exogènes sur lesquels les acteurs locaux ont peu de prises.

Face à cette équation démographique aux nombreuses inconnues, il est éclairant de considérer le rebond industriel comme un aléa, défini comme « la possibilité que se produise un événement impliquant une perturbation de l'équilibre d'un

milieu »¹. La notion d'aléa souligne que l'enjeu n'est pas de faire disparaître l'incertitude (elle est structurelle et non maîtrisable), mais de parvenir à la qualifier et à la quantifier. Ce qui compte, c'est moins la date (théorique) du pic d'actifs à accueillir dans le territoire que la forme de la courbe des différents scénarios possibles et de l'ampleur des écarts potentiels. En dépliant les différentes dimensions de l'aléa démographique lié au rebond industriel et en les déclinant sur les trois cas analysés, notre étude aide à caractériser la trajectoire de chaque territoire et à identifier le tunnel de risque qui se dessine.

Penser le rebond industriel comme un aléa, c'est pour chaque territoire cerner les variations auxquelles il va devoir s'adapter. C'est ensuite identifier les vulnérabilités qu'elles soulèvent, en matière d'accès au logement et à la mobilité (pénurie d'offre, saturation des infrastructures, emballement des prix...) et les publics que cela concerne (bien au-delà des actifs de l'industrie).

Empruntée au monde de l'assurance et à celui du dérèglement climatique, la notion d'aléa est en outre un moyen de rappeler que chaque incertitude est une source de coût, dont il faut organiser la prise en charge et la répartition. En demandant aux entreprises de partager leurs projections, c'est-à-dire en laissant implicitement penser que les collectivités s'occupent du reste, celles-ci prennent le risque de supporter seules les conséquences financières de l'aléa démographique en matière de logement et de mobilité (y compris quand le rebond s'avère *in fine* inférieur à ce qui avait été annoncé, et se traduit alors par un manque à gagner qui compromet la viabilité économique des investissements engagés).

Atténuer le *temporal mismatch* par la coordination des différents leviers d'action

Le point commun à l'ensemble des territoires concernés par un rebond industriel est le fait de se retrouver pris en étau entre la variabilité des besoins et l'inertie de l'offre. Les multiples acteurs interrogés sur les trois terrains d'étude témoignent unanimement de la difficulté d'être prêts à temps pour débloquer une offre de logement suffisante.

Au traditionnel *spatial mismatch* de la planification territoriale (c'est-à-dire le décalage entre la géographie de l'offre et celle des besoins), la volatilité du rebond industriel ajoute un enjeu d'adéquation temporelle. Elle met à l'épreuve l'adaptabilité du parc de logements et de l'offre de mobilité, à la hausse comme à la baisse.

¹ Selon le glossaire de Géoconfluences, le site spécialisé dans la géographie de l'École normale supérieure de Lyon.

Les acteurs locaux, privés comme publics, doivent donc combiner réactivité et anticipation. Cela suppose la mise en place d'un suivi régulier des décalages entre l'offre et les besoins, pour repérer les situations de surchauffe comme de vacance, avérées ou potentielles. Cela nécessite surtout de combiner l'usage d'outils de temps long liés à la planification urbaine (la stratégie foncière, les zones d'aménagement concerté, la programmation d'infrastructure de transports...) avec d'autres variables d'ajustement aux effets plus rapides, mais aussi plus difficiles à maîtriser. Le développement des plateformes de location illustre cette tension : largement mobilisée par les entreprises comme par les collectivités pour absorber l'afflux temporaire d'actifs, la location courte durée conduit à retirer un nombre important de (petits) logements du marché locatif privé, et contribue *in fine* à accentuer le problème qu'elle était censée résoudre.

Organiser les effets levier du rebond industriel sur la transformation des territoires

Les exemples étudiés montrent l'intérêt de mettre le rebond industriel au service des territoires qui l'accueillent, pour tirer parti de ses effets levier en matière d'aménagement et de mobilité. C'est le cas en Maurienne, où il a été choisi de ne pas construire de base-vie, de manière à redynamiser le parc de logements de la vallée marqué par un taux de vacance important. C'est aussi le sens de la stratégie « zéro parking » poussée par la communauté urbaine de Dunkerque, pour accompagner le développement de la zone industrialo-portuaire. Confrontée à un risque de saturation des infrastructures routières et à la raréfaction du foncier, elle a choisi de favoriser l'augmentation du nombre d'actifs sur site en encourageant les offres de mobilité alternatives à la voiture. À Cherbourg, le rebond industriel augmente la demande en logements et encourage les opérations de réhabilitation de logements dégradés dans le centre-ville. Il permet également l'augmentation d'une offre de transport collectif cadencée.

Pour activer cet effet levier, il est notamment nécessaire d'inscrire le rebond industriel dans une stratégie d'aménagement plus transversale, de considérer les entreprises comme des acteurs à part entière du logement et de la mobilité, et d'organiser des espaces de coopération entre les collectivités et les industriels.

Repérer et anticiper les effets d'aubaine et d'éviction pour limiter les inégalités d'accès

Pour éviter que le rebond industriel ne se traduise par un renforcement des inégalités d'accès au logement et à la mobilité, il est indispensable de se montrer attentif aux effets d'aubaine et aux effets d'éviction qu'il est susceptible de générer. Quelles sont la géographie et la sociologie du rebond industriel ? Pour quels

publics ce dynamisme (plus ou moins temporaire) devient source de précarisation voire de décrochage ? Et puisque les conséquences locales du rebond industriel sont bien plus larges et génèrent des effets positifs sur l'emploi, les qualifications et le pouvoir d'achat, quels sont les profils qui viennent à l'inverse en tirer parti ? La grille d'analyse proposée sur les effets d'aubaine et d'éviction constitue une clé de lecture pertinente (et insuffisamment mobilisée) pour prendre conscience que les effets induits du rebond industriel sont socialement différenciés. Elle permet de donner à voir les besoins de régulation publique pour des territoires qui n'y ont pas encore recours (notamment lorsque le marché de l'immobilier était relativement atone).

L'impératif de mutualisation pour prendre en charge les conséquences de l'aléa démographique

Chaque entreprise met en place ses propres dispositifs pour favoriser l'accès au logement et à la mobilité de ses salariés, mais ces stratégies individuelles ont des limites. Si ces actions s'avèrent utiles pour faciliter l'arrivée d'actifs extérieurs au territoire, et servent d'avantages comparatifs pour recruter, elles ne suffisent pas quantitativement et qualitativement à prendre en charge les conséquences de l'aléa démographique sur les besoins en logement et en mobilité.

Le poids des incertitudes liées au rebond industriel invite à imaginer des mécanismes assurantiels. C'est le sens des associations interentreprises mises en place avec la labellisation « Grand chantier », pour mutualiser les coûts induits.

L'ampleur des effets d'éviction jette une autre lumière sur les mécanismes de péréquation mis en place pour faire contribuer les entreprises au financement du logement et de la mobilité de toutes et tous, à travers le versement mobilité (VM) et la participation des entreprises à l'effort de construction (PEEC). L'enjeu du logement social et du transport public n'est pas uniquement de répondre aux besoins directs des entreprises qui les financent ; ils visent aussi à sécuriser la trajectoire résidentielle des ménages les plus vulnérables aux effets d'éviction induits par le rebond industriel, et qui occupent des emplois dans d'autres secteurs indispensables au fonctionnement du territoire, comme les travailleurs essentiels (éducation, santé, sécurité notamment).

Les auteurs remercient les référents des trois think tanks pour avoir commencé ce travail sur les interdépendances entre industrie, logement et mobilité et pour leur implication tout au long de l'enquête : Catherine Sabbah et Antoine Pauchon d'IDHEAL, Caroline Granier de la Fabrique de l'Industrie et Matthieu Bloch du Forum Vies Mobiles.

Un grand merci à tous les acteurs locaux du Cotentin, de la vallée de la Maurienne et du Bocage bressuirais qui ont pris le temps de nous partager leurs lectures de la situation lors des entretiens et de confronter leurs regards lors des ateliers collectifs, comme à toutes les personnes rencontrées lors de nos terrains. Les analyses présentées ici leur doivent beaucoup, même si les conclusions n'engagent que leurs auteurs.

Merci aussi à la centaine de participants issus d'une grande diversité de territoires qui ont pris part aux deux webinaires organisés en janvier 2026 sur la gestion de l'aléa démographique en local et sur le partage des responsabilités face aux effets induits du rebond industriel.

Merci enfin à Émilie Binois pour l'éditorialisation du manuscrit, aux Presses des Mines pour son édition et à Vincent Charlet pour sa relecture critique. En espérant que tout ce travail soit utile aux autres territoires qui se confrontent au même défi.

REMER CIEMENTS

SOM MAIRE

AVANT-PROPOS **5**

RÉSUMÉ **6**

INTRODUCTION **16**

21



Carnets de terrain

QUAND LE PLEIN-EMPLOI
MET LES TERRITOIRES
SOUS PRESSION

27



Chapitre 1

ANTICIPER LE REBOND
INDUSTRIEL : UNE ÉQUATION
AUX MULTIPLES INCONNUES

Le rebond industriel vu du local : un aléa démographique

Autant de rebonds que de territoires

Un cycle de réindustrialisation différent des précédents

43



Chapitre 2

ÊTRE PRÊT À TEMPS, ENTRE
LA VARIABILITÉ DES BESOINS
ET L'INERTIE DE L'OFFRE

Le défi des acteurs publics : organiser l'adéquation
entre plein-emploi et « plein-logement »

La planification urbaine face au *temporal mismatch*

61

Carnet de terrain

**TROIS EXEMPLES DU LIEN
ENTRE REBOND INDUSTRIEL
ET MARCHÉ DU LOGEMENT**

69

Chapitre 3

**LES STRATÉGIES DES
ENTREPRISES POUR RÉPONDRE
AUX BESOINS EN
LOGEMENT ET EN MOBILITÉ**

Vers un renouveau du paternalisme industriel ?

La juste place des employeurs : un sujet de débat entre acteurs locaux

Du portage de l'offre au soutien à la demande :

panorama des actions mises en avant par les entreprises rencontrées

Une évolution contrastée selon les types d'entreprise

Sur la mobilité, une situation inversée

85

Chapitre 4

**ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS
FACE AUX EFFETS INDUITS
DU REBOND INDUSTRIEL**

Quand le plein-emploi accentue les effets de concurrence

Entre effets d'éviction et effets d'aubaine : cartographie des profils les plus touchés

Des effets systémiques insuffisamment pris en compte par les industriels
et les collectivités

CONCLUSION **97**

POSTFACE **99**

BIBLIOGRAPHIE **107**

ANNEXE **109**

INTRO DUCTION

Comment garantir l'accès au logement et à la mobilité dans les territoires concernés par le rebond industriel ? Si la question mérite d'être posée, c'est que les signaux d'alerte se multiplient dans les territoires marqués par une dynamique industrielle : difficulté des habitants à se loger, difficulté des entreprises à recruter, augmentation des mobilités subies... Dans les villes moyennes comme dans les zones rurales, les perspectives de rebond industriel mettent à l'épreuve la capacité des territoires à accueillir les uns sans exclure les autres.

Le rebond industriel est loin d'être généralisé. Pour nombre de territoires (notamment au nord et à l'est du pays), la tendance est plutôt à la baisse continue de l'emploi industriel. La géographie du rebond se concentre dans les territoires industriels qui étaient déjà les plus dynamiques (la Bretagne, l'Occitanie, la Nouvelle-Aquitaine) comme l'ont montré les géographes Magali Talandier et Marjolaine Gros-Balthazard (2023). Ces territoires, qui peuvent se trouver en situation de plein-emploi (c'est-à-dire avec un taux de chômage autour de 5 %², alors qu'il varie entre 7 % et 10 % à l'échelle nationale), se découvrent alors en première ligne pour gérer les tensions générées par cette activité supplémentaire.

Les situations de plein-emploi agissent comme un révélateur des interdépendances entre développement économique, habitat et mobilité. Signe de la vitalité du territoire pour les habitants, le plein-emploi constitue un défi en cas de rebond industriel car celui-ci ne dispose pas de réserve de main-d'œuvre pour accompagner le développement des entreprises. Chaque création d'emploi nécessite d'accueillir de nouveaux arrivants sur le territoire (pour y habiter, ou a minima pour y travailler), ce qui peut avoir des répercussions importantes sur l'accès au logement et à la mobilité. Lorsque le territoire ne peut pas loger un nouvel actif, ce dernier doit parcourir des trajets domicile-travail entre des aires urbaines différentes (Aguilera *et al.*, 2025). Ces trajets sont longs (70 km aller-retour en moyenne) et effectués à 90 % en voiture,

² Selon la définition de l'Organisation internationale du travail (OIT).

ayant ainsi de nombreux effets négatifs sur l'environnement comme sur les conditions de vie des actifs (coût financier, réduction du temps libre, manque de sommeil et problèmes de santé...).

Ces interdépendances entre économie, habitat et mobilité, et entre les acteurs qui en ont la charge, sont au cœur de cette étude qui vise à analyser les effets territoriaux du rebond industriel dans les territoires de plein-emploi. Ou plutôt « des » rebonds industriels, tant ceux-ci peuvent prendre des formes multiples selon les configurations. Il s'agit d'interroger la façon dont le développement industriel des territoires transforme la capacité de leurs habitants à s'y loger et à s'y déplacer, et d'identifier les actions mises en place par les acteurs publics et les entreprises pour faire face aux tensions que cela peut générer.

Pour ce faire, nous avons procédé par études de cas pour donner à voir ces impacts en cascade dans les territoires, en croisant interviews d'acteurs, ateliers collectifs et visites de terrain. Considérant l'ampleur du sujet et la diversité des situations, nous avons fait le choix du ciblage plutôt que de l'exhaustivité. Nous avons sélectionné trois territoires différents, chacun emblématique d'une forme de rebond industriel en situation de plein-emploi : le Cotentin, dans le département de la Manche, marqué par l'addition de projets industriels d'envergure portés par des grands groupes (Orano, EDF...) fortement implantés sur le territoire et notamment à Cherbourg (Naval Group...), qui pousse les acteurs à anticiper une situation de plein-emploi ; la vallée de la Maurienne, territoire industriel savoyard en déprise démographique qui accueille pour plusieurs années le chantier de construction de la ligne à grande vitesse Lyon-Turin ; et le Bocage bressuirais, à la frontière entre les Deux-Sèvres et la Vendée, où la dynamique industrielle est tirée par un tissu dense de PME. Plutôt que d'en faire une addition de monographies, nous avons cherché à mettre ces trois terrains en dialogue, de manière à repérer ce qu'ils ont de commun et de spécifique, et à les mettre en perspective avec des exemples issus d'autres territoires.

Nous avons également cherché à croiser les points de vue d'acteurs qui appartiennent à des univers distincts : l'habitat, la mobilité et l'économie, qui

disposent chacun de leurs indicateurs et de leurs leviers d'actions, mais aussi les acteurs publics et privés, qui ne sont pas soumis aux mêmes champs de contraintes et qui portent des regards différents sur une situation qu'il leur faut pourtant gérer ensemble.

Pour cela, nous avons mené une quinzaine d'entretiens auprès de ces différents profils sur chaque territoire, complétés par un repérage. Nous avons ensuite organisé des ateliers collectifs pour partager les questionnements issus des entretiens et les mettre en débat, en montrant que les différents acteurs ne perçoivent pas et ne répondent pas de la même manière à une même situation³. Nous avons complété ce travail avec deux ateliers organisés en visioconférence en 2026, pour réunir une cinquantaine d'acteurs issus d'autres territoires et partager avec eux les premiers enseignements de l'étude et les confronter à d'autres configurations territoriales. Leurs témoignages invitent à se focaliser sur des exemples précis, symptomatiques des phénomènes que nous avons cherché à décrypter. Ils donnent à voir la variété des perceptions pour mettre en lumière l'épaisseur et l'ambivalence des différentes tendances à l'œuvre qui passent parfois inaperçues quand elles sont analysées en surplomb.

Si elle n'a pas la même capacité d'objectivation que des traitements quantitatifs⁴, cette approche par entretiens a surtout l'intérêt de restituer les questionnements qui traversent les différents acteurs, les solutions mises en place et l'analyse critique qu'ils peuvent en faire, les leviers mobilisés et les angles morts qu'ils dessinent en creux. Plus qu'une photographie figée, cette étude sert d'outil de réflexivité pour encourager les acteurs concernés par ces problématiques à écrire la suite de leur histoire, à alimenter leur prise de recul et leurs modalités de coordination pour un développement local qui ne soit pas source de tensions.

³ Au regard de la réticence des acteurs locaux sur un sujet unanimement considéré comme inflammable face aux impacts du Grand chantier sur le territoire, des interprétations dont ils font l'objet et de la difficulté à les objectiver, nous n'avons finalement pas pu organiser un tel atelier en Maurienne. Sur ce territoire, le matériau se limite donc aux 15 entretiens menés et à un repérage sur site effectué en décembre 2025.

⁴ Pour une analyse statistique de cette problématique de l'accès au logement dans les territoires concernés par le rebond industriel, voir l'étude réalisée par Acadie pour l'Union Sociale pour l'Habitat (non publiée à ce jour) : « Territoire d'industrie : quelle adéquation entre l'habitat social et l'ambition industrielle ? »

FIG. A

Présentation des trois territoires étudiés

	Communauté d'agglomération du Cotentin	Communauté d'agglomération du Bocage bressuirais	Zone d'emploi de la Maurienne*
Nombre d'habitants en 2022	178 684	74 140	38 467
Taux de croissance annuel moyen de la population (entre 2011 et 2022)	- 0,2	+ 0,3	- 0,4
Nombre d'actifs en 2022	109 044	43 257	22 720
Taux de chômage des 15-64 ans en 2022 (moyenne nationale = 9,8 %)	8,8**	6,5**	4,4
Ratio emploi/actif en 2022	0,71	0,68	0,79
Part des emplois industriels en 2022	20 %	26 %	14 %

* La vallée de la Maurienne s'étendant sur 5 EPCI, nous avons retenu le périmètre de la zone d'emploi pour les comparaisons avec les deux autres territoires étudiés.

**Les taux de chômage du Cotentin et du Bocage bressuirais étant supérieurs à 5 %, ils ne correspondent pas à la définition stricte du plein-emploi de l'OIT. Pour autant, ils sont nettement en dessous de la moyenne nationale (9,8 % en 2022).

QUAND LE PLEIN-EMPLOI MET LES TERRITOIRES SOUS PRESSION

À Bressuire : portraits de covoitureurs

*Avril 2024. Lundi matin, 8 heures,
Centre de Cholet. Dans le cadre
d'une recherche sur les enjeux
industriels ruraux, je (Manon*

*Loisel, N.D.L.R.) cherche à rejoindre Bressuire. Les cars existent, mais
une application indique que le covoiturage est plus rapide. Sur l'écran,
une quinzaine de trajets apparaissent pour ce seul créneau. Je rencontre
le conducteur, Cissé, et deux passagers, Smaïl et Séwanou (prénoms
modifiés, N.D.L.R.), qui montent en même temps que moi.*

|||||

Cissé est cadre supérieur dans une entreprise d'aéronautique basée à Parthenay, dans les Deux-Sèvres. Cela fait huit mois qu'il fait les allers-retours chaque semaine entre Enghien-les-Bains près de Paris (où résident sa femme institutrice et sa fille de trois ans) et Parthenay. Il est chef de projet logistique. Son entreprise fabrique des pièces mécaniques pour moteurs d'avion. Grâce au télétravail du vendredi, il peut reprendre la route dès le jeudi soir. 400 kilomètres aller, 400 kilomètres retour, avec des détours pour prendre des covoitureurs dès que possible et « rendre les trajets plus sympas ». En semaine, il loue un studio recommandé par son employeur : 600 euros par mois pour quelques mètres carrés. Bien plus cher que ce qu'il imaginait, mais les offres sont rares. Au départ, il pensait rester quelques mois seulement, le temps de trouver mieux. Finalement, les mois passent et la situation dure.

À l'arrière, Séwanou raconte une autre forme de mobilité contrainte. Sa femme et ses trois enfants vivent à Nantes, tandis que lui travaille près de Bressuire, dans une usine agroalimentaire qui emploie plus de 1 500 personnes. Chaque jour, il abat et plume de la volaille sur une chaîne de production. Les cent kilomètres qui le séparent de sa famille sont devenus une frontière. Il ne rentre qu'un week-end sur deux, parfois un sur trois. Le reste du temps, il reste sur place. « Ici, il n'y a rien à faire », dit-il en ajoutant que sa famille lui manque. Sans le covoiturage, impossible pour lui d'assumer seul le coût de l'essence.

Il sous-loue une chambre chez un de ses collègues, dans un pavillon, à quelques kilomètres du site. Ça ne lui semble « *pas trop mal* », surtout lorsqu'il compare sa situation à celle de certains employés de l'usine, qui sous-louent des chambres ou des lits dans des appartements vétustes du centre de Bressuire. Depuis plusieurs années, la ville serait investie par quelques marchands de sommeil qui tirent profit d'un marché du logement sous tension, raconte-t-il. Séwanou a même déjà entendu parler de lits superposés sous-loués « *en 3-8* » dans des garages. Intérimaire depuis plus de vingt-cinq ans, Séwanou explique que ce statut est plus avantageux financièrement et que c'est une manière d'échapper à l'usure des postes trop répétitifs. À chaque fois qu'il a voulu changer d'emploi, il a retrouvé rapidement du travail dans les entreprises du coin. Pendant une partie du trajet, il compare ses conditions avec celles de Smaïl, assis à l'avant, comme pour projeter la suite.

Smaïl, donc, travaille dans une usine de fabrication de meubles, également à Bressuire. Arrivé des Comores il y a deux ans, il ne parle pas encore très bien français. Des membres de sa famille installés à Rennes, dans la « Zup-Sud », lui avaient parlé des Deux-Sèvres : ici, disaient-ils, on trouve du travail facilement et la solidarité comorienne aide à trouver un logement et à se déplacer. Comme il n'a pas le permis de conduire, ça lui est bien utile. Il change régulièrement de logement, au gré des opportunités. Mais c'est souvent cher et très rudimentaire.

Pendant que la voiture file vers Bressuire, une évidence s'impose peu à peu : dans ces territoires industriels ruraux, les trajets ne relient pas seulement des villes entre elles. Ils relient aussi des vies entre travail et famille.

Dans le Cotentin : la tournée des parkings

*Novembre 2025. Nous
parcourons le Cotentin
en voiture pour tenter
de comprendre les effets*

*du rebond industriel sur le territoire. Très vite, un symptôme de cette
surchauffe nous saute aux yeux : les parkings saturés.*

||||||||||||||||

Première étape, le centre de Cherbourg. Aux abords du site de Naval Group, les parkings débordent. Dans les quartiers résidentiels voisins, toutes les places sont occupées - nous sommes pourtant un jeudi matin de semaine. Le site compte environ 2 000 places pour près de 5 000 actifs (3 300 salariés de Naval Group et environ 1 500 sous-traitants). Pour les actifs habitants à Cherbourg, l'accès reste

relativement simple en bus ou à vélo, mais pour ceux qui viennent de plus loin, le recours à la voiture est obligatoire.

Nous mettons ensuite le cap sur Flamanville. À proximité du site nucléaire, sur plusieurs centaines de mètres, des voitures s'alignent le long des bas-côtés, envahissent les terre-pleins et s'accumulent à proximité des ronds-points. Les 3 500 places disponibles autour du site ne suffisent manifestement pas à accueillir la totalité des véhicules présents. Plusieurs panneaux indiquent la présence de parkings déportés desservis par des navettes (« Parking du stade : 300 places », « Parking du château : 400 places », « Parking de la centrale : 800 places ») mais on constate que ceux-là sont peu utilisés, signe sans doute que les employés cherchent à privilégier la solution la plus rapide (ou plutôt la moins longue).

Nous partons enfin vers La Hague, en direction du site d'Orano. En chemin, on parcourt la presse régionale en ligne. Un article de La Presse de la Manche, intitulé « Orano La Hague. "C'est un cauchemar" : comment résoudre le problème des parkings sur le site ? », revient sur un mouvement de grève à l'été 2024, lié notamment aux difficultés d'accès au site. « Aller travailler sur le site de La Hague est devenu "Koh-Lanta" », témoigne un syndicaliste dans l'article. Selon le journaliste, le problème tient au manque de places – resté stable malgré l'augmentation des effectifs – mais aussi à la taille même de ces méga sites industriels. Les distances internes se sont allongées au point que certains salariés mettent jusqu'à une heure pour rejoindre leur poste, une fois entrés sur le site.

Les syndicats revendiquent donc l'extension des nappes de stationnements actuelles ou la construction de nouveaux parkings. Mais, interrogée sur le sujet dans le même journal, la maire de La Hague propose de mettre cet enjeu en perspective et de penser la capacité d'accueil du territoire dans son ensemble : « Il ne sert à rien de construire de plus grands parkings si nous ne pouvons pas loger davantage de personnes ou si les infrastructures routières ne peuvent pas absorber un flux supplémentaire de véhicules. »

La saturation des parkings est un symptôme de la tension que génère le rebond industriel sur le territoire, mais face à des besoins évolutifs et incertains il ne suffit pas d'en augmenter la capacité pour résoudre le problème.

En Maurienne : prise de température du marché de l'immobilier

Décembre 2025. Pour saisir les effets territoriaux du chantier Lyon-Turin sur l'accès au logement et à la mobilité, je (Nicolas Rio, N.D.L.R.) fais la tournée des agences

immobilières de la vallée. La discussion avec les deux gérants d'une agence immobilière basée à Saint-Jean-de-Maurienne (Savoie) permet de prendre la température. « Pour une infirmière, une assistante maternelle ou un maçon, ça devient compliqué de se loger » constate le gérant. « Avant, ils avaient les moyens d'acheter, mais ce n'est plus le cas. Avec les primes, les salariés du Lyon-Turin gagnent de 20 % à 30 % de plus que la moyenne, ça tire les prix vers le haut. Pas étonnant que l'hôpital ait du mal à recruter ! »

||||||||||||||||

« En fait on est comme une zone tendue » complète son associée, tout en reconnaissant que la situation n'est pas de même nature que dans le secteur d'Annecy (Haute-Savoie) ou d'Aix-les-Bains (Savoie). « Le problème, ici, c'est qu'on n'a pas pris la mesure des évolutions en cours. Il n'y a aucune réflexion sur la régulation, mis à part les contreparties aux aides à la rénovation⁵. Certains élus commencent à en parler, mais il aurait fallu le faire en amont. Maintenant c'est trop tard, la spirale est lancée ! » À côté d'elle, son collègue opine : « On voit passer des offres complètement aberrantes : ici, c'est un particulier qui loue un fond de parcelle pour une caravane, là un propriétaire qui a construit une cabane au fond de son jardin et la loue au prix d'un studio... »

En rentrant dans le détail, on s'aperçoit que le décalage offre-demande concerne surtout les petits logements. « Les ouvriers du chantier qui nous contactent cherchent tous à louer un studio ou un deux-pièces à moins de 500 euros, sauf qu'on en n'a plus ! » reconnaît l'agent immobilier. « La dernière fois que j'ai mis une annonce pour un T2, j'ai eu 50 réponses en 24 heures ! Dont 40 liées au Lyon-Turin, avec des personnes qui arrivent dans trois semaines et ne savent toujours pas où elles vont loger. » La pression est accentuée par le turnover, avec un taux de rotation important sur les ouvriers du chantier qui viennent souvent pour des missions de six à neuf mois. Les demandes arrivent par vague, en janvier et en septembre. « Nous, on cherche plutôt du stable et du long terme. Sur la gestion locative, les propriétaires nous demandent d'éviter les colocations liées au chantier. »

⁵ Les propriétaires s'engagent à mettre leur bien en location à des prix inférieurs au marché pour une durée d'au moins neuf ans.

Cette pénurie de petits logements à louer cohabite pourtant avec une persistance de la vacance sur le reste du parc immobilier, particulièrement visible dans le centre-ville de Saint-Jean-de-Maurienne. *« Je pensais que les gens allaient en profiter pour rénover, d'autant plus que les travaux sont largement subventionnés. Mais c'est beaucoup de petites copropriétés avec des immeubles vieillissants »* explique la gestionnaire d'une autre agence, située en plein cœur de ville de Saint-Jean, à proximité immédiate de plusieurs immeubles vidés.

Au fil de la discussion avec les gérants de la première agence, je découvre que ce couple de quadragénaires a lui-même investi dans plusieurs logements pour tirer profit de la dynamique locale du Grand chantier. Leurs acquisitions datent de 2019 : à l'époque, le chantier est déjà annoncé mais ses effets sur le territoire restent encore incertains. *« On est nombreux à avoir fait ça : tous les locaux qui le pouvaient ont acheté » me disent-ils, « notamment ceux qui travaillent dans le bâtiment, qui ont à la fois les moyens et le savoir-faire pour rénover des logements. Ils ont acheté des petits bâtiments, de type R+2 ou R+3, en périphérie de Saint-Jean, qu'ils louent en direct. »* Ce mouvement a été encouragé par les collectivités, qui ont mis en place des subventions pouvant aller jusqu'à 10 000 euros pour inciter les particuliers à rénover leurs biens de manière à augmenter l'offre locative en prévision de l'arrivée des actifs du chantier. Quand je les interroge sur l'effet incitatif de ces aides dans leurs choix d'investissement, ils m'expliquent ne pas y avoir eu recours. *« Pour toucher les aides, il fallait s'engager à louer aux ouvriers du Lyon-Turin pendant au moins neuf ans. Ce qui veut dire que si un membre de notre entourage a besoin d'un logement, on n'aurait pas pu le lui louer. On a préféré ne pas s'engager, pour ne pas prendre le risque d'avoir à rembourser. »* Selon eux, les aides ont surtout été mobilisées par des personnes qui étaient déjà propriétaires du bâti, l'effet incitatif étant insuffisant pour attirer des investisseurs extérieurs au regard des incertitudes sur l'évolution du marché de l'immobilier à ce stade du chantier : *« Je pense à un ami qui avait hérité d'un appartement de ses parents. La subvention lui a permis de financer sa remise en état, alors qu'il était resté vide jusqu'ici. Pour nous c'était moins intéressant, car on a fait les travaux nous-mêmes⁶. »*

D'après eux, la plupart des investissements locatifs ont eu lieu autour de 2020, quand les prix étaient encore attractifs. C'est aussi à ce moment-là que sont arrivés les cadres du chantier qui venaient pour des missions plus longues et qui ont acheté des maisons. *« Depuis, le marché s'est un peu stabilisé. Même si on voit arriver des investisseurs parisiens, qui achètent des biens qu'on n'aurait jamais réussi à vendre sinon. Ne restent que les immeubles les plus excentrés, car les biens les mieux placés ont déjà été vendus. »*

⁶ Les subventions sont délivrées sur présentation de factures d'artisans certifiés.

ANTICIPER LE REBOND INDUSTRIEL : UNE ÉQUATION AUX MULTIPLES INCONNUES

La promesse de réindustrialisation s'accompagne de nombreuses incertitudes pour les territoires, quant à sa nature, son rythme et son ampleur. Le rebond industriel peut donc être appréhendé comme un aléa démographique, dont il s'agit de cerner les variations pour être en mesure de s'adapter au nombre d'actifs supplémentaires à accueillir sur le territoire.

Le rebond industriel vu du local : un aléa démographique

« Les projections sur le nombre d'emplois nécessaires pour la construction d'un

EPR varient tous les six mois », admet le coordinateur du projet de Penly, près de Dieppe, à la préfecture de Seine-Maritime. « En nous appuyant sur le retour d'expérience de Flamanville, nous avons fait l'hypothèse que les salariés extérieurs au territoire représenteraient 4 000 emplois, soit environ 50 % des effectifs. Aujourd'hui, on estime les besoins à 6 000 emplois, voire à 8 000 durant le pic du chantier. »

Cette difficulté à s'appuyer sur des projections démographiques stables et robustes, même à l'horizon de quelques années, se retrouve dans de nombreux territoires concernés par l'accueil de grands projets.

Aussi, face à cette équation démographique aux nombreuses inconnues, il est éclairant de considérer le rebond industriel comme un aléa, défini comme « la possibilité que se produise un événement impliquant une perturbation de l'équilibre d'un milieu ». Plutôt que de chercher – en vain – à stabiliser les projections, il s'agit de parvenir à caractériser l'incertitude pour mieux l'anticiper. On passe d'une donnée cible à un tunnel de risques, déterminé par le delta entre les différents scénarios possibles.

La comparaison des différents rebonds industriels observés à l'échelle locale permet de mieux cerner les composantes de l'aléa démographique qu'il génère pour en expliquer les variations selon les territoires. Cela dessine en creux

les conséquences territoriales des mutations de l'industrie, de ses logiques d'implantation et de la transformation de ses emplois.

Des projections d'emplois structurellement incertaines

L'aléa démographique lié au rebond industriel est, pour les différents acteurs, d'abord quantitatif. Les variations du nombre d'emplois nouveaux ne se limitent pas à la marge d'erreur des projections, elles correspondent aussi aux incertitudes permanentes sur l'implantation effective du projet, liées aux fluctuations de la conjoncture, aux recompositions géopolitiques, à la stratégie d'implantation de groupes globalisés et aux chaînes de sous-traitants.

La situation du Cotentin illustre l'ampleur de ces multiples retournements de situation. Territoire marqué par la présence de la filière nucléaire avec la centrale de Flamanville et l'usine de retraitement de la Hague, le Cotentin est directement touché par la réorientation du mix énergétique français. Si ces décisions sont prises à l'échelle nationale, leurs effets se concentrent sur un nombre limité de territoires, amplifiant ainsi leurs conséquences, positives ou négatives. Le plan EPR2 qui prévoit la création de six nouveaux EPR sur seulement trois sites (Penly, Gravelines et Bugey) devrait ainsi produire des effets particulièrement importants sur ces territoires d'accueil. Des conséquences aussi complexes à gérer que celles provoquées par la fermeture d'une centrale, comme ce fut le cas à Fessenheim, pour les acteurs de la zone d'emploi concernée. Dans le Cotentin, le rebond est d'autant plus intense que la relance du nucléaire vient s'additionner à celle de l'industrie militaire. À ces recompositions industrielles de moyen terme s'ajoutent des facteurs d'incertitude plus immédiats. L'annulation du « contrat du siècle » australien conclu avec Naval Group en 2021 en est un exemple emblématique. Ce contrat, portant sur la construction de 12 sous-marins pour près de 35 milliards d'euros, promettait plusieurs dizaines d'années d'activité au constructeur naval français, ainsi qu'aux sous-traitants engagés à ses côtés, majoritairement sur le site de Cherbourg. Dans cette perspective, 500 postes avaient été créés au sein de Naval Group et plus d'une centaine de partenaires australiens avaient emménagé dans des locations meublées de haut standing du centre-ville de Cherbourg, rénovées pour l'occasion par des bailleurs privés. *« Ils sont repartis du jour au lendemain et l'offre n'a pas tout de suite trouvé repreneurs »*, explique l'ancien directeur général des services (DGS) de la Ville.

La validation des projets d'implantation industrielle ne suffit toutefois pas à mettre fin à l'incertitude. L'aléa démographique porte alors sur la traduction du projet industriel en nombre d'emplois. Or, les mutations de l'industrie rendent l'exercice de projection encore plus ardu du fait du recours croissant à la sous-

traitance. La fragmentation des prestataires et de leur calendrier d'intervention limite la capacité des donneurs d'ordre (et de leurs maîtres d'ouvrage) à formuler des projections consolidées sur le nombre d'emplois.

« Pour le projet “Aval du Futur” [traitement et recyclage de combustibles nucléaires usagés], on devrait accueillir 10 000 nouveaux actifs, qui seront quasiment tous des prestataires ou des sous-traitants d'Orano et qui seront sélectionnés tardivement. On ne saura pas avant des années qui seront les prestataires. Le marché concernant le génie civil sera ouvert en 2029, celui du terrassement en 2031. Et même une fois que ces entreprises seront identifiées, elles feront sans doute elles-mêmes appel à des prestataires de deuxième et troisième rangs, plus locaux », explique la directrice des affaires publiques du projet.

« C'est plus facile de faire des projections sur les emplois industriels directs » souligne le pilote de la stratégie dunkerquoise de réindustrialisation à la communauté urbaine. *« C'est pour les emplois indirects que la question se complique, car ils sont beaucoup plus fragmentés. »* Ce ne sont ni les mêmes employeurs, ni les mêmes géographies et calendriers. Et chaque entreprise a sa méthode pour estimer les besoins projetés.

La dimension quantitative de l'aléa dépend enfin de la configuration de chaque territoire et de la dynamique de l'emploi local. Ce qui compte, pour estimer l'ampleur des besoins générés, c'est moins le nombre d'emplois créés que le nombre d'actifs supplémentaires qu'il va falloir accueillir sur le territoire.

Plus les marchés de l'emploi et du logement sont réduits, plus l'aléa est élevé pour les territoires. *« La difficulté est plus grande qu'au moment de Flamanville 3 »* reconnaît-on chez Orano. *« À l'époque il y avait 12 % de chômeurs dans le Cotentin et donc une vraie demande locale en emplois. Plus de 2 000 actifs du territoire s'étaient reconvertis pour tirer parti de cette opportunité. Aujourd'hui, le territoire n'est pas en capacité de fournir la main-d'œuvre pour venir sur le projet Aval du Futur. La population est vieillissante et il y a davantage d'emplois que d'actifs. Il nous faudra forcément faire venir des populations nouvelles. »*

C'est là la principale différence entre les territoires ruraux et les grandes métropoles. Tous sont soumis à une fluctuation de l'emploi industriel, mais elle n'a pas les mêmes répercussions. Dans les métropoles, la taille du marché de l'emploi et du logement agit comme un mécanisme assurantiel, qui permet de mutualiser le risque. C'est beaucoup moins le cas sur des zones d'emploi plus petites, notamment quand il s'agit de territoires enclavés comme Cherbourg,

à la pointe de la presqu'île du Cotentin, ou la vallée de la Maurienne.

Des besoins différenciés en fonction du profil des actifs et de leur niveau d'ancrage sur le territoire

L'aléa démographique lié au rebond industriel est aussi qualitatif, car les différents profils d'actifs n'ont pas les mêmes besoins en logement et en mobilité. La nature des besoins varie selon leur niveau de qualification et de rémunération, les contraintes qui pèsent sur leur poste, l'âge et le nombre d'enfants, le travail d'un ou une conjointe, s'ils viennent s'installer en famille... Un cadre ayant la possibilité de faire du télétravail (même s'ils sont sans doute plus rares dans l'industrie) ne fera pas les mêmes choix résidentiels et ne sera pas soumis aux mêmes contraintes qu'un ouvrier qualifié embauché en CDI ou qu'un intérimaire. Les besoins en mobilité seront différents selon qu'il s'agira d'emplois postés (fonctionnant en 3 rotations de 8 heures, dit travail en 3x8) ou de travailleurs mobiles devant intervenir sur plusieurs sites en fonction des besoins.

La nature des besoins en logement et en mobilité dépend aussi du degré d'ancrage des actifs. Les travailleurs déplacés n'ont pas les mêmes besoins que les résidents permanents, ou que les actifs présents du lundi au jeudi et retournant « chez eux » le week-end. Ce n'est ni la même composition des ménages, ni les mêmes attentes quant au logement. Or, ce degré d'ancrage est difficile à anticiper, car il résulte à la fois de choix individuels des actifs, des stratégies de leurs employeurs et des actions de la collectivité. *« Le problème, ce n'est pas d'accueillir 6 000 personnes le temps du projet », réagit la maire de La Hague. « Pour ça, il suffit de les héberger dans un paquebot comme le proposait le pilote du projet Aval du Futur. Notre enjeu, à nous collectivités, c'est de les loger convenablement pour leur donner envie de s'implanter durablement sur notre territoire ! »*

Pour un même poste, la situation sera très différente selon le niveau de turnover. Par exemple sur les Grands chantiers, les problèmes pour l'entreprise et pour la collectivité sont différents si le poste est occupé par la même personne sur la durée du chantier (avec le souhait de faire venir conjoint et enfants) ou si les titulaires se succèdent en quittant le poste au bout de quelques mois (que ce soit de manière voulue ou subie).

Les projections du nombre d'emplois liés au rebond industriel s'avèrent donc bien insuffisantes pour estimer les futurs besoins en logement et en mobilité provoqués par l'arrivée de ces nouveaux « habitants », aux profils et aux attentes variés. Les trois terrains étudiés donnent à voir les nombreux décalages

qualitatifs qui existent entre la structure de l'offre et la nature des besoins. C'est notamment le cas en Maurienne. Ce territoire dispose de nombreux grands logements, 40 % des résidences principales étant composées de cinq-pièces ou plus (Insee, Recensement 2022), hérités de périodes antérieures. Par contre-coup, il subit une pénurie de petits logements, les plus demandés par les actifs du Grand chantier, venant souvent seuls pour une durée limitée. En outre, en matière de mobilité, le rapport à la voiture met en évidence un autre type de décalage. L'arrivée d'actifs non véhiculés dans des territoires peu denses, où la voiture constitue le principal moyen de transport, soulève d'épineuses questions autour des travailleurs saisonniers en Maurienne ou des travailleurs migrants dans le Bressuirais⁷.

Ce sont bien ces décalages qu'il s'agit d'anticiper et de circonscrire, en scénarisant⁸ les différentes trajectoires possibles, de manière à identifier les marges de manœuvre dont disposent les acteurs publics et privés pour les atténuer. Ce peut être en agissant sur la structure de l'offre comme sur celle de la demande : par exemple en cherchant à réduire le turnover ou en intégrant les fluctuations du taux de présence.

L'effet-cocktail avec les autres dynamiques démographiques

L'aléa démographique généré par le rebond industriel dépend aussi des autres dynamiques du territoire dans lequel il s'inscrit. C'est bien le cumul des tendances démographiques, leur « effet-cocktail », qui rend les besoins si difficiles à projeter et donne des résultats très variables selon les territoires.

L'incertitude porte notamment sur la façon dont la fonction productive pourrait entrer en concurrence avec les autres fonctions du territoire, notamment résidentielles et touristiques. On observe en effet un phénomène de superposition entre les différentes géographies de l'attractivité, particulièrement visible en Bretagne ou au Pays basque. S'il est si difficile d'accéder au logement dans ces territoires, c'est que le développement de l'emploi industriel se cumule avec l'arrivée de retraités et l'afflux de touristes. Dans certains cas, les besoins s'avèrent complémentaires ; c'est le cas en Maurienne où la présence des actifs

⁷ Selon Forum Vies Mobiles, 9 % des Français en âge de conduire n'ont pas le permis de conduire, mais cette part augmente sensiblement au sein des classes populaires. En outre, près de la moitié de ces individus appartient à des ménages ne possédant pas de voiture, ce qui entrave toute entraide au sein du ménage.

⁸ La scénarisation est une méthode prospective qui consiste à détailler une trajectoire projetée, pour en détailler les différentes séquences temporelles et analyser les mécanismes de causes à effets qui y sont liés (comme pour un scénario de film ou de série).

du Grand chantier permet d'améliorer le taux d'occupation des hôtels et des gîtes touristiques en basse saison. Mais c'est loin d'être toujours le cas.

L'autre question dont nous font part les personnes rencontrées, c'est la confrontation entre dynamique industrielle et vieillissement de la population. « *Le principal sujet sur notre territoire reste le vieillissement de la population* » nous ont dit les acteurs publics du Cotentin lors de l'atelier sur le rebond industriel. Cette tendance lourde a un impact important sur la démographie du territoire, marquée par un solde naturel négatif et une diminution de la population dans les projections Insee, comme sur la nature des besoins en logement et en mobilité, avec une baisse du taux d'occupation des logements, une évolution des besoins en équipements collectifs, une recomposition de la géographie des déplacements et de leurs horaires... « *On sait gérer le vieillissement. On peut s'organiser pour accueillir les grands projets industriels du territoire. C'est bien le cumul des deux évolutions qui génère de l'incertitude* » souligne un adjoint municipal à Cherbourg.

Autant de rebonds que de territoires

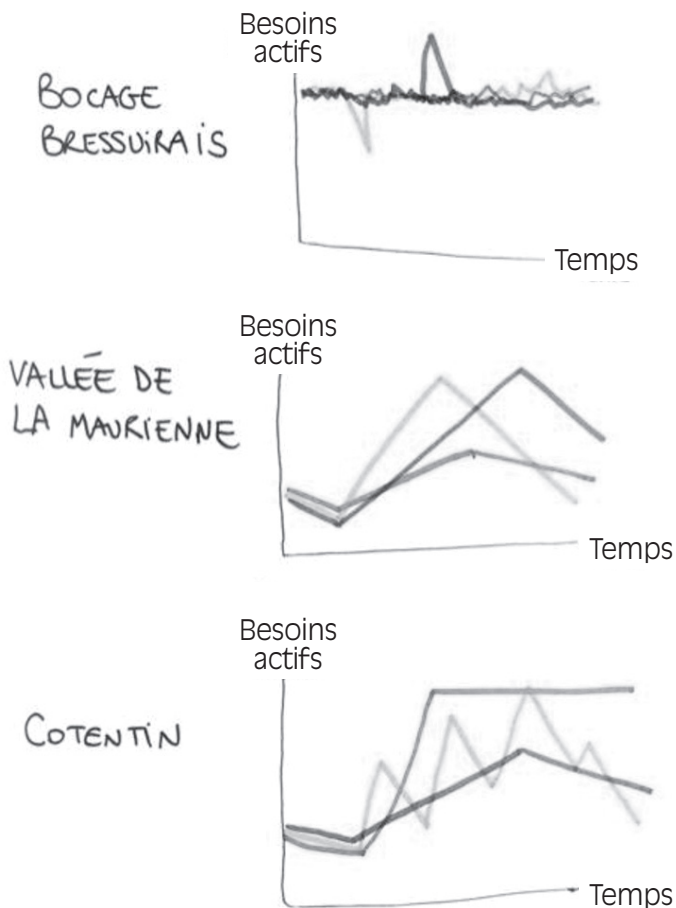
Pour pouvoir anticiper l'aléa, encore faut-il être en mesure de le caractériser. C'est ce que nous avons cherché à faire dans chacun des trois

territoires étudiés, à partir de nos échanges avec les acteurs locaux. Quelles sont les variations possibles sur les besoins en actifs et des actifs, en fonction de la nature de l'aléa dans chaque territoire ? L'illustration ci-dessous en présente une version schématisée, en comparant sur chaque territoire trois scénarios de rebond (chaque ligne de couleur correspond à un scénario). Ce qui compte dans ces schémas, c'est moins l'analyse de chaque courbe prise séparément (au tracé approximatif) que la mise en regard de l'ensemble : c'est le delta entre les trois scénarios qui permet de qualifier et de quantifier l'ampleur de l'aléa démographique.

La comparaison des trois schémas montre que le rebond industriel peut prendre des formes très différentes, selon la structure du tissu industriel et le contexte propres à chaque territoire. Elle permet de passer d'un concept générique à une pluralité de réalités singulières, et de pointer les vulnérabilités correspondantes.

FIG. 1.1

Schématisation des trois scénarios de rebond potentiel dans chacun des trois territoires



Note : chaque ligne de couleur correspond à un scénario.

Le Bocage bressuirais : un tissu diversifié de PME qui rend le territoire moins sensible à l'aléa

Le Bocage bressuirais apparaît comme le territoire le moins soumis à un aléa démographique du fait du rebond industriel, en raison de la structure économique du territoire et de sa configuration. La zone d'emploi de Bressuire se caractérise par un tissu de PME et PMI dans des secteurs variés, ce qui renforce la résilience du territoire face aux fluctuations d'une industrialisation par à-coups. Même si l'industrie alimentaire et l'industrie automobile occupent une place importante, on observe aussi la présence de l'industrie chimique, de la fabrication de machines, de produits métalliques et d'autres activités variées comme la fabrication de meubles ou le textile⁹. Des pics et des creux existent au niveau de chaque entreprise, avec un taux important de création et de fermeture d'entreprise chaque année, mais ils sont de taille réduite (les créations ou suppressions d'emplois se comptent en unités ou en dizaines) et se compensent mutuellement (certaines entreprises se développent quand d'autres ralentissent). La situation de plein-emploi cohabite avec une mobilité professionnelle des actifs, qui passent d'un employeur à un autre sans avoir à subir de longues périodes de chômage et à changer de territoire.

La densité et la diversité du tissu économique augmentent la capacité du territoire à absorber les chocs liés à la conjoncture industrielle. En guise de démonstration, plusieurs acteurs locaux évoquent le « miracle Heuliez », du nom de cet équipementier automobile installé à Cerizay, à une quinzaine de kilomètres de Bressuire : la fermeture du site a entraîné la suppression de 285 postes, ce qui, à l'échelle d'une ville de 4 700 habitants, n'est évidemment pas indolore mais n'a pas eu d'effet significatif sur le taux de chômage du territoire. Signe que les salariés du site ont réussi à retrouver rapidement un emploi dans d'autres entreprises du territoire. Sans doute en partie grâce à l'important travail des acteurs locaux, réunis au sein de la « plateforme territoriale de reconversion et de reclassement » (plus tard intégrée à la cellule reconversion de Pôle emploi, devenu en 2024 France Travail), qui avait déjà fait ses preuves au moment de la fermeture de Grimaud Logistique en 2003. Comme le souligne le directeur de la Maison de l'emploi du Bocage bressuirais, « *ici quand un secteur va mal, un autre récupère les salariés* ».

Cette capacité d'absorption vaut aussi pour les variations à la hausse. Ainsi, le pic de recrutements lié au vaste projet de modernisation de la cimenterie

⁹ Traitements statistiques réalisés par Magali Talandier pour la Caravane des Ruralités, GIP EPAU en 2024.

Calcia à Airvault, située à 30 km de Bressuire, n'est pas perçue comme un facteur de déstabilisation du marché local du travail ni comme une menace pour les capacités de recrutement des autres entreprises du secteur.

Si l'aléa démographique semble réduit, les tensions sur l'accès au logement et à la mobilité restent en revanche marquées. Le dynamisme économique et la situation de plein-emploi nécessitent d'attirer de nouveaux actifs sur le territoire. En matière d'habitat, ce besoin d'accueil des actifs de l'industrie entre en concurrence avec l'attractivité résidentielle du territoire. Par ailleurs, la dispersion géographique des implantations industrielles génère des besoins de mobilité difficiles à couvrir par les transports collectifs, dans un territoire caractérisé par une faible densité.

La Maurienne : les aléas d'un chantier XXL, décuplés par la déprise démographique

En Maurienne, l'aléa démographique est à la fois intense et circonscrit. La situation est emblématique de territoires en déprise qui se retrouvent temporairement sous pression du fait de l'arrivée d'un grand chantier d'infrastructure. *« Pour la Maurienne, le changement de situation est brutal. On est passé d'un territoire très détendu (avec des bâtiments entièrement vacants depuis quinze ans) à un marché beaucoup plus dynamique »* reconnaît la responsable territoriale d'Action Logement. *« La situation est moins tendue qu'à Annecy ou à Aix-les-Bains, mais elle est plus inédite, et donc potentiellement plus déstabilisante pour les acteurs locaux »* précise-t-elle.

Les besoins en actifs liés à la construction des tunnels sont plus faciles à prévoir car le chantier est bien identifié, avec un début et une fin, un découpage en lots et en phases. Parmi les trois territoires étudiés, c'est celui où les estimations sont les plus précises, tant sur le nombre et le type d'emplois concernés que sur la forme de la courbe. Malgré tout, un chantier de cette envergure reste soumis à de nombreux aléas. Les incertitudes portent sur le calendrier de lancement de chaque phase, marqué par d'importants retards par rapport au planning initial en raison de multiples imprévus. Elles portent également sur la répartition géographique plus « fine » des emplois liés au chantier¹⁰, les différents sites n'évoluant pas tous au même rythme, ainsi que sur le profil des actifs mobilisés dans un contexte de sous-traitance en cascade. La plus grande inconnue porte sur le degré d'ancrage des salariés du grand chantier dans le territoire. Quelle

¹⁰ Le Grand chantier Lyon-Turin se répartit en réalité sur 12 chantiers opérationnels différents, sur des sites situés en France et en Italie.

part des actifs choisira de s'installer en Maurienne et combien ne seront que de passage ? Le cas du Lyon-Turin montre que le continuum entre « résident permanent » et « travailleur déplacé » recouvre en réalité à une grande diversité de situations. Certaines personnes font le choix de faire venir leur famille tout en sachant qu'ils ne resteront que le temps du chantier, d'autres rejoignent chaque week-end leur domicile à quelques heures de voiture, d'autres encore enchaînent des missions de quelques mois à temps plein avant de partir vers un autre site. *« Sur un chantier comme celui-ci, le taux de turnover est très important : pour un même poste, le territoire va devoir accueillir plusieurs actifs »* mentionne la responsable habitat d'une des trois intercommunalités de la vallée. Le recours à l'intérim est une autre variable qui influe sur l'ancrage des actifs : *« Certains intérimaires sont prévenus la veille pour le lendemain, et vont repartir aussi vite qu'ils sont arrivés. C'est très difficile à anticiper »* explique la responsable habitat de la communauté de communes.

L'ampleur de l'aléa est aussi liée à la configuration du territoire d'accueil de ce grand chantier. La vallée de la Maurienne est un territoire enclavé : même s'il dispose d'une autoroute et d'une voie ferrée, les temps de parcours sont importants, ce qui limite la zone de recrutement. La géographie y est contrainte : les zones urbanisée et urbanisable correspondent à une fine bande longeant la rivière, l'Arc, coincée entre deux chaînes de montagnes et sur laquelle viennent déjà se positionner les différentes emprises du chantier lui-même. Les marges de manœuvre foncières sont donc assez réduites. *« Il n'y a pas d'étalement possible pour répondre au besoin en logement »* constate la responsable territoriale d'Action Logement. *« C'est la grande différence avec d'autres grands chantiers, comme le Canal Seine-Nord-Europe dans les Hauts-de-France : les entreprises nous le disent ! »*

Le poids de l'aléa est moins corrélé à la taille du chantier et au nombre d'emplois associés qu'au rapport entre ces emplois et la population active locale. Accueillir un chantier mobilisant 2 000 salariés n'a évidemment pas les mêmes effets dans une zone d'emploi comptant 20 000 actifs que dans une aire métropolitaine dépassant le million d'actifs. Cet afflux de main-d'œuvre est aussi à mettre en regard avec la dynamique démographique du territoire. La Maurienne connaît une perte d'habitants depuis plusieurs décennies, accompagnée d'une vacance résidentielle - avec des bâtis parfois dégradés - importante et structurelle¹¹. Loin de s'annuler, ces deux dynamiques (déclin démographique d'un côté, arrivée

¹¹ Les 5 à 6 % de vacance du parc sont à croiser avec la part des logements en « sous-occupation très accentuée » (au moins 3 pièces de plus que le nombre théoriquement nécessaire pour leurs occupants) selon l'Insee, qui s'établit à 29 % des logements et qui est en augmentation régulière.

massive et temporaire d'actifs de l'autre) se combinent car elles ne concernent pas les mêmes typologies de logements, obligeant les acteurs du territoire à gérer ces deux problématiques simultanément.

Le Cotentin : une nouvelle vague industrielle à la forme incertaine

Le Cotentin est le territoire où l'aléa est le plus prégnant, ce qui en fait un cas symptomatique des enjeux territoriaux posés par une industrialisation par à-coups (que l'on retrouve en partie sur d'autres territoires industriels comme Dunkerque ou Saint-Nazaire, comme sur ceux concernés par l'accueil des futurs EPR2 dont Dieppe avec le site de Penly ou dans l'Ain avec le site du Bugey).

Le Cotentin se trouve aujourd'hui confronté à l'accueil simultané de plusieurs projets industriels d'envergure : la mise en service de l'EPR de Flamanville, le projet Aval du futur porté par Orano et la relance de l'activité de Naval Group (chantiers navals) dont le site occupe une partie du port de Cherbourg. Chacun de ces projets obéit à sa propre logique, mobilise des acteurs différents, s'inscrit dans une temporalité spécifique mais ils se trouvent projetés sur un même territoire.

« On doit gérer les conséquences de projets qui se décident ailleurs » confie l'ancien Directeur général des services (DGS) de la municipalité de Cherbourg. Si la présence des grands groupes industriels participe au dynamisme du territoire, elle le rend aussi vulnérable aux fluctuations de la filière nucléaire et aux incertitudes des contrats sur la construction de sous-marins. Chaque retournement de situation a des effets significatifs sur la démographie locale, et par ricochet sur le marché du logement et les infrastructures de mobilité.

Cette exposition à l'aléa est accentuée par la géographie finistérienne du Cotentin : son relatif enclavement limite les possibilités d'extension du bassin de recrutement et décuple le risque de saturation des infrastructures de transport. « On n'a qu'un seul axe routier qui structure le territoire » explique l'élus à la mobilité de la communauté d'agglomération. La même contrainte pèse sur le foncier, avec la présence de nombreuses zones naturelles remarquables et des anticipations de recul du trait de côte, qui limitent la capacité d'extension des activités. Cet isolement crée des tensions sur la main-d'œuvre et sur la capacité des entreprises à se développer localement. Comme le résume l'ancien DGS de la ville : « Aujourd'hui, un tiers des marchés de sous-traitance sont infructueux, les entreprises ont déjà des carnets de commande trop remplis sur le territoire. Plus de 3 000 emplois sont déjà à pourvoir dans le Cotentin. On manque de tout ! »

Pourtant le Cotentin n'en est pas à son premier grand chantier. « *On sait faire, on l'a déjà fait* » nous ont dit plusieurs acteurs locaux. « *Le plus difficile, c'est d'accueillir ces projets futurs, et encore incertains, tout en devant gérer l'héritage des projets précédents* » a-t-on aussi entendu en atelier. Car la situation cherbourgeoise se caractérise par un certain paradoxe : alors même que les projets industriels se multiplient et que les entreprises peinent à recruter, le territoire continue de perdre des habitants et se confronte au vieillissement de la population issue du cycle industriel précédent et du bâti.

Un cycle de réindustrialisation différent des précédents

Le développement industriel n'est pas une nouveauté. Cela fait plus de deux

siècles que l'industrialisation contribue à structurer les territoires, bien au-delà des seuls sites industriels. Nombreux sont les territoires qui vivent au rythme de la conjoncture industrielle et de ses multiples rebondissements. Ce fut le cas des cycles de l'industrie lourde, qui ont marqué le Nord-Est de la France quand la croissance a laissé la place au déclin du fait de la mondialisation des flux de matières premières. C'est aussi ce qu'éprouvent les territoires historiquement associés à l'industrie automobile, entre les annonces de fermeture et d'ouverture de site, les impératifs de compétitivité et de décarbonation.

S'il est important de cerner ce qu'il y a d'inédit dans les rebonds industriels en cours, sur les interdépendances entre emploi, logement et mobilité, c'est parce que les solutions à apporter ne pourront pas être la simple reproduction des réponses précédentes.

Une transformation des emplois industriels, qui se répercute sur la nature des besoins

Les changements tiennent d'abord aux mutations de l'industrie elle-même, et à la place qu'occupent les différentes filières industrielles dans le développement des territoires. L'économie industrielle contemporaine se caractérise par le développement de l'externalisation, responsable de manière « fictive » de la chute d'un tiers des emplois industriels entre 1980 et 2007 selon Pierre Veltz (2017), des tâches autrefois assurées par l'entreprise industrielle (nettoyage, paie, restauration) le sont désormais par des fournisseurs classés dans les services.

Au niveau local, cela se traduit par un recours croissant à la sous-traitance (qui concerne 60 % des entreprises industrielles¹²) et à l'intérim (l'emploi industriel représente entre un tiers et 45 % des effectifs des intérimaires selon les sources, avec des variations conjoncturelles importantes¹³). La concentration des agences d'intérim est d'ailleurs un point commun aux trois territoires que nous avons étudiés. Selon nos recherches en ligne, on en dénombre 13 à Cherbourg (pour 81 000 habitants), 19 à Bressuire (pour 19 000 habitants) et 5 à Saint-Jean-de-Maurienne (pour 9 000 habitants). Cette fragmentation des employeurs n'est pas sans conséquence pour les collectivités locales : elle accroît la complexité de la gestion de l'aléa démographique, tout en diluant la responsabilité de chaque entreprise.

Autre tendance déterminante : la montée en qualification des actifs de l'industrie. Selon l'Apec (2024), plus d'un cinquième des salariés de l'industrie aujourd'hui sont des cadres, contre 15 % en 2009. Cette évolution s'explique notamment par la montée en puissance des secteurs d'activité « de pointe » (aéronautique, pharmaceutique, informatique, optique, microélectronique, chimie, réparation de machines...). C'est dans ces secteurs que la dynamique industrielle est la plus marquée avec plus de 110 000 emplois créés depuis 2010. À l'inverse, les secteurs industriels à plus faible qualification continuent de se rétracter, comme l'automobile (suppression nette de 75 000 emplois depuis 2010), l'imprimerie (suppression nette de 30 000 emplois), le bois-papeterie (suppression nette de 15 000 emplois) et l'ensemble des secteurs manufacturiers historiques (- 25 000 emplois pour les secteurs de caoutchouc et plastiques, - 12 000 pour le textile, - 15 000 dans la métallurgie)¹⁴. L'industrie change, ses actifs et leurs besoins aussi.

« *Les exigences ne sont plus les mêmes* » reconnaissent les collectivités comme les employeurs. « *L'époque où l'on pouvait loger les salariés dans des Algeco® posés dans les champs est révolue !* » souligne le directeur de l'urbanisme du Cotentin. Les standards ont évolué, ce qui complique la prise en charge des besoins en logement et en mobilité liés à l'arrivée d'actifs industriels sur un territoire. Les exigences sont d'autant plus élevées dans un contexte de tension sur le marché

¹² Apec, Observatoire de la Métallurgie et OPCO 2I (2022).

¹³ Les emplois intérimaires de l'industrie connaissent d'importantes difficultés depuis 2024, selon un bilan publié par l'organisation patronale du travail temporaire en octobre 2025. Une difficulté qui touche tous les secteurs de l'intérim : le total d'intérimaires est ainsi passé de 811 900 à la fin de l'année 2022 à 705 600 au troisième trimestre 2025, soit une baisse de 10 %.

¹⁴ Rapport USH produit par Acadie, *Territoires d'industrie : quelles adéquations entre l'habitat social et l'ambition industrielle ?* (non publié à ce jour)

du travail, particulièrement marquée pour certains métiers de l'industrie. Le logement et la mobilité deviennent alors des facteurs déterminants pour attirer des actifs sur des territoires qui ne sont pas leur lieu de résidence initial.

L'emprise de l'industrie dans les territoires est aussi un sujet de débat, voire de crispation. Des projets industriels se heurtent à des problèmes d'acceptabilité de la part d'habitants, d'élus, d'agriculteurs ou de collectifs associatifs (Granier, 2025). Et les promesses de création d'emplois ont peu de poids dans les territoires où le chômage s'avère résiduel. La place à accorder aux industries se heurte aussi aux stratégies de certains territoires qui ont construit leur modèle de développement sur l'économie résidentielle et le tourisme. C'est particulièrement visible en Maurienne, où plusieurs élus locaux expriment la crainte que les besoins de logement liés au grand chantier viennent mettre à mal l'offre d'hébergement fléchée pour les skieurs.

Un développement industriel en renouvellement plutôt qu'en extension

Le principal changement tient moins aux projets industriels eux-mêmes, qu'à la trajectoire urbaine des territoires qui les accueillent. La gestion de l'aléa démographique lié au rebond industriel n'est pas du tout de même ampleur ni de même nature quand elle s'inscrit dans un contexte de renouvellement urbain. Pour les acteurs privés et publics chargés d'accueillir des projets industriels, l'objectif « zéro artificialisation nette » (ZAN) des sols d'ici à 2050, posé par la loi Climat et Résilience du 22 août 2021, marque un tournant majeur. Si plusieurs mesures d'assouplissements ont été adoptées depuis cette loi, il n'en reste pas moins que les enveloppes foncières urbanisables se raréfient et que le recours à l'artificialisation est davantage contraint qu'auparavant.

La pression foncière liée à la raréfaction des terrains urbanisables revient de manière récurrente, dans les entretiens comme dans les ateliers. Cela ne doit rien au hasard. Rétrospectivement, l'extension urbaine apparaît comme la principale variable d'ajustement ayant été mobilisée jusqu'à présent pour faire face à cet aléa démographique, que ce soit pour des constructions pérennes (notamment les logements sociaux construits pour loger les actifs des précédentes vagues industrielles) ou d'usage temporaire, comme la mobilisation des terres agricoles pour accueillir des bases vie et des parkings à proximité des chantiers.

La situation contemporaine s'apparente à une quadrature du cercle : « *On a un problème d'enveloppe foncière* » souligne le directeur de l'urbanisme de l'agglomération du Cotentin, résumant un constat qui revient dans chaque

territoire. La tension sur la ressource en sols urbanisables provoque des conflits d'usage entre fonction économique et fonction résidentielle, mais aussi entre projets, que les assouplissements du ZAN ne suffiront pas à faire disparaître.

À la raréfaction du foncier s'ajoutent les enjeux de gestion de l'héritage des précédentes vagues d'industrialisation. C'est notamment le cas dans le Cotentin et en Maurienne, où les logements bâtis dans les années 1970 pour accompagner le développement industriel de ces deux territoires souffrent aujourd'hui d'obsolescence : mauvaise isolation, surreprésentation des T4-T5, localisations excentrées... Les habitants, eux aussi, ont vieilli. « *Les actifs de La Hague arrivés au moment du chantier sont devenus des retraités* » reconnaît la maire de la commune. « *Et ils voient avec méfiance tout projet de densification, craignant que cela vienne dégrader leur cadre de vie.* »

La gestion de l'aléa démographique à venir se combine avec celle des mutations passées, dont les friches constituent le marqueur le plus visible. Le potentiel de recyclage foncier concerne autant les friches industrielles que résidentielles, et aussi bien le parc social en périphérie que le parc privé en centre-ville où se concentre la vacance (d'où l'intérêt du programme Action Cœur de Ville¹⁵).

¹⁵ Lancé en 2018, le programme Action cœur de ville (ACV) est piloté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Il répond à une double ambition : améliorer les conditions de vie des habitants des villes moyennes et conforter le rôle de moteur de ces villes dans le développement de leur territoire.

Chapitre 2

ÊTRE PRÊT À TEMPS, ENTRE LA VARIABILITÉ DES BESOINS ET L'INERTIE DE L'OFFRE

Le rebond industriel met les territoires de plein-emploi face à un défi : faire coïncider des dynamiques économiques rapides avec des capacités d'accueil plus lentes à se transformer. Loin d'être automatique, l'adéquation entre emplois, logement et mobilité dépend de nombreux ajustements locaux. Les collectivités doivent ainsi arbitrer en permanence entre anticipation et réaction, dans un contexte de forte incertitude.

|||||

Le défi des acteurs publics : organiser l'adéquation entre plein-emploi et « plein-logement »

Dans les territoires de plein-emploi analysés, les acteurs publics

(collectivités locales et services de l'État) sont fortement mobilisés pour anticiper les besoins en logement et en mobilité. Les stratégies varient selon les territoires, en fonction du contexte, de la nature du rebond et du niveau d'interventionnisme. Elles mobilisent une diversité de leviers. Toutes tentent néanmoins de concilier deux objectifs parfois contradictoires : ajuster l'offre pour être en capacité d'accueillir à court et moyen termes l'arrivée (incertaine) de ces nouveaux actifs, et maximiser l'effet de levier de cette demande nouvelle et solvable sur le développement du territoire dans la durée.

La Maurienne : développer des alternatives à la base vie pour diffuser l'effet de levier du Grand chantier sur la vallée

En Maurienne, la gestion de l'aléa démographique lié au chantier Lyon-Turin est grandement facilitée par la labellisation « Grand chantier ». Résultant d'une décision du Premier ministre sur proposition du Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT), cette labellisation permet aux territoires concernés de bénéficier d'un soutien pour répondre aux besoins qu'il fait naître, en matière de recrutement et de formation, mais aussi de logement et de mobilité. Cela se traduit par la mise en place d'une association

interentreprises (AIE) avec la mise à contribution des maîtres d'ouvrage, de manière à mutualiser les moyens pour financer les différentes actions identifiées. La gestion de la démarche Grand chantier est assurée par la préfecture, avec la nomination d'un préfet coordinateur, la mise en place d'un comité de pilotage partenarial et la constitution de différents groupes de travail thématiques, dont un sur le logement et un autre sur la mobilité.

La démarche Grand chantier en Maurienne a été commencée dès 2015, suite à la validation du projet de ligne à grande vitesse. Elle est portée par la préfecture de la Savoie, en lien avec la région Auvergne-Rhône-Alpes, le département de la Savoie, le syndicat du Pays de Maurienne (qui regroupe les cinq intercommunalités de la vallée) et le maître d'ouvrage du chantier (la société TELT, qui associe l'État français et l'État italien). Elle a permis de financer 96 projets pour un total de 91,6 millions d'euros, allant de la rénovation d'équipements publics aux réaménagements de voirie.

En matière de logement et de mobilité, la stratégie publique repose sur un choix initial structurant : ne pas construire de base-vie. Poussé par les collectivités locales, ce choix vise à tirer parti de l'arrivée des 4 000 actifs annoncés pour redynamiser une vallée en déprise démographique. *« Cela n'aurait pas eu de sens de loger les ouvriers du chantier dans des Algeco® alors qu'il y a plein d'immeubles vacants dans la vallée, souligne le directeur de la Maison de l'habitat. Le chantier constitue une opportunité unique pour requalifier un parc bâti vieillissant. »* Ce choix est aussi lié à un enjeu d'acceptabilité locale, les bases-vie ayant laissé de mauvais souvenirs lors des chantiers précédents, comme l'explique la chargée de mission Grand chantier du Pays : *« Les bases-vie n'ont pas laissé que des bons souvenirs, avec des problèmes de sécurité, de prostitution, de trafic de drogue. Les habitants n'en voulaient pas. »*

Au lieu de concentrer des logements temporaires au plus près des différents sites du chantier, l'objectif consiste à diffuser la pression démographique dans l'espace et dans le temps. Cette stratégie n'est pas sans risque pour les collectivités locales, car elle leur laisse peu de temps pour répondre à des besoins massifs.

Pour réussir à loger ce grand nombre d'actifs, plusieurs leviers ont été actionnés. La mobilisation du parc social tout d'abord, à travers une convention entre l'État et l'Office public d'aménagement et de construction (OPAC) Savoie qui prévoit de mettre 350 logements à disposition des salariés du chantier du Lyon-Turin. Un quart de ces logements s'insère dans le circuit classique : les salariés qui le souhaitent peuvent formuler une demande de logement social, leurs demandes sont prioritaires et bénéficient d'une dérogation sur les plafonds de ressources.

Le reste correspond à la réouverture de résidences structurellement vacantes¹⁶ avec l'aménagement de colocation meublées. « *Les T2 partent tout de suite, sauf que notre parc est surtout constitué de T4/T5 qui sont loués à la chambre. On a plus de mal à trouver preneurs pour ces colocations* » reconnaît la responsable locale de l'OPAC Savoie, le bailleur social départemental.

Le parc privé est aussi mobilisé à travers des aides publiques pour inciter les propriétaires bailleurs à rénover leurs logements et à les mettre sur le marché. Après les travaux, les propriétaires s'engagent à proposer un loyer régulé pour des actifs travaillant sur le chantier. « *Plus de 200 logements ont été rénovés grâce à ce dispositif en moins de dix ans, ce qui est bien plus élevé qu'une opération programmée d'amélioration de l'habitat de renouvellement urbain (OPAH-RU) classique, précise l'animateur de la Maison de l'habitat de Saint-Jean-de-Maurienne, sachant qu'il y a aussi beaucoup de propriétaires qui ont rénové leur bien pour tirer parti de la demande liée au Grand chantier sans mobiliser les aides publiques.* »

La démarche Grand Chantier permet aussi de faciliter la rencontre de l'offre et de la demande. Avec par exemple la création d'une plateforme dédiée pour regrouper les annonces de logements à louer dans la vallée, et la création d'un poste dédié à l'intégration des salariés sur le territoire au sein d'Auvergne-Rhône-Alpes entreprises. L'accompagnement des nouveaux arrivants émerge en effet comme une problématique centrale du Grand chantier : « *En réalité, l'offre existe, encore faut-il la trouver* » relève la chargée de mission d'Auvergne-Rhône-Alpes (AURA) entreprise. « *La difficulté, c'est que les salariés du chantier ne connaissent pas le territoire, ne savent pas où chercher ni comment le territoire fonctionne. Plus de 80 % des personnes qui m'appellent viennent pour travailler sur le chantier.* »

Le refus d'installer une base-vie se répercute aussi sur les besoins en mobilité. L'éclatement géographique de l'offre de logement se traduit en effet par un allongement des distances pour se rendre sur les chantiers, d'autant que les nouveaux arrivants connaissent mal la géographie du territoire et ont tendance à sous-estimer les temps de parcours. La vallée de la Maurienne dispose d'une ligne TER, mais les horaires ne sont pas forcément adaptés aux besoins des actifs, qui sont moins de 10 % à utiliser les transports en commun. Un système de navettes a été mis en place pour relier les principaux sites au centre-ville de Saint-Michel-de-Maurienne, et le syndicat du Pays de Maurienne cherche à développer le covoiturage avec l'application Blablacar Daily et un système d'indemnisations

16 Face à l'ampleur de la vacance, le bailleur avait fermé certaines résidences pour limiter les coûts de gestion.

incitatives. « *Une fois sur place, les ouvriers du chantier s'organisent entre eux* » constate la chargée de mission d'AURA entreprises. « *C'est surtout à leur arrivée que la mobilité constitue un frein. On voit aussi se développer l'usage des trottinettes électriques.* »

Le Cotentin, entre proactivité et réactivité

Les leviers mobilisés par les acteurs publics dans le Cotentin sont à l'image d'un « rebond » industriel qui est autant à l'œuvre qu'à venir. Tout le défi consiste à trouver le bon équilibre entre une stratégie proactive, de planification et d'anticipation, destinée à mettre en mouvement une dynamique de production de logements relativement atone et, en réaction, une régulation publique qui cherche à encadrer ou à limiter des dérives antérieures.

Les collectivités accompagnent le développement de l'offre privée en renouvellement urbain, via des dispositifs comme Action Cœur de ville, la relance de l'Opah-RU et le portage de plusieurs projets urbains en zone d'aménagement concertée (les ZAC Grimesnil-Monturbet, les Bassins et Les jardins de l'Agora). Malgré cette dynamique, les acteurs locaux notent toujours une certaine frilosité chez les promoteurs-investisseurs : « *Certains fonciers sont encore en attente de commercialisation aujourd'hui* » confie l'ancien DGS de la ville de Cherbourg. La filière de la promotion privée est peu présente sur le territoire du fait de la taille du marché lié à l'enclavement relatif du Cotentin, ce qui réduit sa force de frappe. Si les besoins (à venir) sont importants, ils ne suffisent pas forcément à atteindre la masse critique requise par la filière.

Une opération est en cours de montage pour transformer l'ancienne caserne des pompiers, libérée depuis juillet 2024. La ville de Cherbourg, propriétaire de l'emprise foncière de 6 300 mètres carrés près de la gare, a vendu le terrain au promoteur immobilier ADIM Normandie-Centre, filiale de Développement Immobilier de VINCI Construction, afin de démolir l'existant puis de construire une centaine de logements, dont 60 sont réservés en BEFA (Bail en l'état futur d'achèvement¹⁷) pour l'industriel Orano, et 40 pour d'autres acteurs industriels. Le projet a été l'objet d'une négociation entre toutes les parties prenantes dans le cadre de « l'atelier public d'urbanisme », en suivant les orientations de la Charte de la construction pour une ville durable mise en place par la ville.

¹⁷ Le mécanisme de bail en l'état futur d'achèvement permet la signature d'un contrat de bail avant même la construction d'un immeuble résidentiel ou d'activités. Ce contrat facilite le financement de l'opération (au bénéfice du promoteur immobilier) en sécurisant son occupation longtemps avant la livraison (au bénéfice de l'investisseur) et permet au futur locataire, ou preneur, de contribuer au cahier des charges.

Tous les acteurs s'accordent sur la nécessité de structurer une stratégie foncière volontariste en lien avec l'Établissement public foncier de Normandie, tout en se heurtant à sa déclinaison opérationnelle. « *Le territoire manque de bras armés pour répondre à l'augmentation des besoins* » souligne le directeur urbanisme de la communauté d'agglomération. « *La collectivité ne dispose ni de société d'économie mixte (SEM) ni de société publique locale (SPL)* », ces types d'établissements publics locaux (EPL) dont peuvent se doter les collectivités pour réaliser des opérations d'aménagement. Des discussions sont en cours entre l'agglomération et la ville sur l'opportunité de créer un organisme de foncier solidaire (OFS), qui permettrait la production de logements abordables en bail réel solidaire (BRS), grâce à la dissociation du foncier et du bâti. À cela s'ajoute la difficulté d'harmoniser la planification urbaine entre les différentes communes du territoire pour tenir l'objectif de réduction de l'artificialisation des sols et activer le potentiel de densification du tissu existant. La densification en renouvellement urbain touche aussi aux enjeux de mobilité, pour améliorer l'accès des futurs habitants aux ressources du territoire et à son offre de transports collectifs.

En matière de mobilité, le développement industriel local a permis de financer la constitution d'une offre de transports en commun très étendue dans le territoire. En plus des transports scolaires, l'agglomération dispose de 8 lignes urbaines, 7 lignes intercommunales, 14 lignes secondaires et 5 « lignes professionnelles » permettant de créer des liaisons avec les grands pôles d'emplois moyennant un aller-retour par jour. Les 13 millions d'euros collectés depuis 2021 par l'agglomération dans le cadre du versement mobilité (VM)¹⁸ ont aussi été mobilisés pour développer le réseau cyclable, notamment sur la ville de Cherbourg de manière à faire du vélo une alternative crédible à la voiture et à soulager les besoins supplémentaires en stationnement générés par l'augmentation des emplois sur les principaux sites industriels de la ville.

À Cherbourg, la stratégie publique vise aussi à mieux encadrer le marché du logement, pour éviter certaines dérives. C'est ce qu'explique l'élus à l'habitat de la ville lors de l'atelier organisé sur le sujet : « *En matière de logement, le problème vient moins du rebond industriel lui-même que des effets spéculatifs qu'il peut générer de la part de propriétaires qui voient bien le bénéfice à tirer de cette attractivité nouvelle.* »

18 Dans les territoires où il est instauré, le versement mobilité est une contribution patronale des entreprises d'au moins 11 salariés qui permet le financement de transports en commun.

Face au développement des locations meublées de courte durée, la ville et l'agglomération ont fini par mettre en place des quotas¹⁹ pour éviter que cette offre rémunératrice ne vienne cannibaliser le parc privé locatif. La ville envisageait d'instaurer un encadrement des loyers pour éviter que l'afflux d'actifs se traduise par un emballement des prix des logements à louer. La ville utilise aussi le permis de louer²⁰ pour lutter contre le développement de l'habitat insalubre. « *Nous sommes aussi très vigilants sur les effets à retardement des ventes à la découpe, pour éviter de créer les copropriétés dégradées de demain du fait d'un manque de gestion* » indique le directeur logement de la ville.

Tout l'enjeu des acteurs publics locaux consiste à trouver la bonne ligne de crête entre la nécessité d'une régulation plus contraignante pour maintenir l'accès au logement abordable pour tous les habitants, et la nécessité de dynamiser la construction de logements et leur mise en location face à l'augmentation des besoins.

Le Bocage bressuirais : suivre l'attractivité résidentielle et économique du territoire

En matière d'accès au logement, l'enjeu de l'Agglomération du Bocage bressuirais est d'accompagner la dynamique des parcs privés et publics, afin de suivre l'intensité de l'attractivité économique et résidentielle du territoire (variation annuelle de la population entre 0,2 et 0,6 % sur les dix dernières années), la plus forte des trois territoires étudiés.

Cela se traduit par une mobilisation importante des acteurs publics pour produire des logements sociaux, après une longue période d'atonie et un certain retard accumulé²¹ – seuls 8,5 % des ménages sont locataires du parc social dans le territoire, alors que le salaire moyen y est peu élevé et que près de 49 % des ménages sont non imposables (Insee, 2022). L'augmentation du parc social a été favorisée par des opérations portées par des promoteurs-investisseurs en Vefa (Vente en l'état futur d'achèvement), ce qui augmente la force de frappe côté production de l'offre (voir *infra* le carnet de terrain consacré à l'opération du boulevard de la Rivière).

¹⁹ Mesure permise par la loi visant à renforcer les outils de régulation des meublés de tourisme à l'échelle locale, dite Echaniz-Le Meur, votée en novembre 2024.

²⁰ Créé par la loi Alur votée en 2014 et défini par décret en 2016, le permis de louer est une autorisation de mise en location d'un logement délivrée par une collectivité locale, dans une zone donnée.

²¹ La ville de Bressuire ne respecte pas l'obligation d'un taux de 20 % de logements sociaux (article 55 de la loi solidarité et renouvellement urbain).

La stratégie publique consiste aussi à soutenir la dynamique portée par les acteurs privés, notamment par le déploiement de l'offre locative, dans un territoire où la propriété est très développée : 72 % des ménages y sont propriétaires de leur résidence principale, contre 59 % pour le Cotentin et 67 % dans la Maurienne (Insee, 2022). Action Cœur de ville permet aux propriétaires bailleurs d'accéder à des financements pour la rénovation ou la création de logements locatifs afin d'accélérer leur remise en location (7,2 % du parc est vacant) et la création de nouvelles offres dans le centre de Bressuire plutôt qu'en extension dans la périphérie.

Des questionnements émergent sur le bon usage d'outils de régulation pour faire face à plusieurs problèmes. D'abord, celui des marchands de sommeil qui profitent des tensions sur le logement et du décrochage social pour louer, très cher, des logements inadaptés ou insalubres dans le centre-ville de Bressuire. L'apparition de prix abusifs sur les petites surfaces meublées, en lien avec les plateformes de locations de courte durée, constitue un deuxième problème à Bressuire et dans les villages autour. Les élus locaux et les services craignent de décourager la mise sur le marché locatif de certains biens et sont donc très prudents. *« Le permis de louer est activé dans la communauté de communes du Thouarsais, voisine de la nôtre. Mais ici on se questionne sur le bon tempo, les coûts de mise en œuvre et le message que ça va renvoyer aux propriétaires bailleurs. Quant à l'encadrement des loyers, il ne ressort pas comme un sujet dans le Programme local de l'habitat (PLH) malgré les prix élevés pratiqués sur les petites surfaces. Nous sommes en zone C²² et les services de l'État considèrent que nous ne passerons pas en zone B²³ »* explique la responsable de l'Unité Habitat et développement durable de la communauté d'agglomération du Bocage bressuirais (CABB).

En matière d'accès à la mobilité, les acteurs publics agissent également de plusieurs façons. L'agglomération a fait le choix de devenir Autorité organisatrice des mobilités (AOM) et prélève ainsi le versement mobilité depuis juillet 2024 sur toutes les entreprises de plus de 11 salariés. Elle a mis en place 25 lignes de transports en commun sur le réseau Trema, dont une part importante est dédiée

22 Le zonage ABC a été élaboré par le ministère du Logement pour adapter quelques politiques publiques selon le niveau de déséquilibre entre offre et demande sur le marché du logement. Les zones A et Abis sont reconnues comme celles dans lesquelles la tension entre offre et demande est la plus forte, contrairement aux territoires en zone C, où l'offre est considérée comme suffisante pour répondre à la demande.

23 Précisons que c'est l'État qui autorise la mise en place de l'encadrement des loyers, notamment soumis à la reconnaissance de la tension sur le marché locatif dans le territoire. La zone C est considérée comme non tendue. Sur les enjeux autour des zonages, voir l'étude *Habiter où ? Pas !*, coordonnée par Alexandre Coulondre pour IDHEAL, publiée en 2024.

au scolaire mais permet également de faire 7 allers-retours Bressuire-Cerizay par jour et Bressuire-Mauléon 5 fois par jour. Elle agit également pour développer le covoiturage et les modes doux. Mais les moyens sont limités et la diffusion de l'habitat et des implantations économiques complique la réponse aux besoins des actifs. « *Le peu de transports en commun dont on dispose sur le territoire sont calés sur les horaires des collégiens et des lycéens. Alors que les besoins de nombreuses entreprises sont en 2-8 ou 3-8* » expliquait l'ancienne responsable du Pôle Métal 2S - fermé en 2024. « *Le versement mobilité vient tout juste d'être voté. Mais il venait au départ combler un budget déficitaire sur le transport scolaire. On ne peut pas en attendre beaucoup plus* » reconnaît la responsable formation et accompagnement des Ateliers du Bocage²⁴.

Pour compléter cette offre, et plus directement à destination des actifs du territoire, la Maison de l'emploi gère un dispositif de prêt de véhicules variés et adaptés aux besoins de différents actifs : scooters et vélos à assistance électrique (pour les personnes ne disposant pas du permis de conduire) et voitures individuelles. Associée à France Travail et aux Ateliers du Bocage, la MDE a également mis en place une auto-école solidaire pour permettre au plus grand

nombre de passer le permis.

Dans les trois territoires étudiés, le rebond industriel s'accompagne d'une mobilisation

La planification urbaine face au *temporal mismatch*

importante des collectivités locales et de l'État déconcentré pour améliorer l'adéquation entre l'offre et les besoins. Face à l'aléa démographique, tous se heurtent néanmoins à un enjeu de synchronisation. Par rapport aux tendances lourdes de la démographie, le rebond industriel correspond à des évolutions beaucoup plus mouvementées. Si les premières ressemblent à des lignes droites en pente douce (ascendantes ou descendantes), le second s'apparente davantage à un paysage de montagne, avec des pics et des creux. Autrement dit, la capacité des territoires à être prêts à temps pour accueillir le rebond industriel n'est pas qu'une question de vitesse, mais aussi d'adaptabilité et de réversibilité. Nous parlons ici de *temporal mismatch*.

La planification urbaine s'est historiquement construite pour atténuer le *spatial mismatch* lié au développement des territoires. Théorisée aux États-Unis dès

²⁴ Ces deux entretiens ont été réalisés en mars 2024, dans le cadre de La Caravane des Ruralités, pour le groupement d'intérêt public à vocation interministérielle L'Europe des projets architecturaux et urbains (GIP EPAU).

LE CDI INTÉRIMAIRE, UN DISPOSITIF PERMETTANT D'ANCER LES ACTIFS SUR LE TERRITOIRE EN LEUR DONNANT ACCÈS AU LOGEMENT ET À LA MOBILITÉ

Le contrat à durée indéterminée intérimaire (CDII) est un contrat de travail hybride, créé en 2014 et inclus dans la loi Rebsamen du 17 août 2015. Il combine les caractéristiques d'un contrat à durée indéterminée (CDI) traditionnel et d'un contrat intérimaire. Encore en développement en France, il est largement plébiscité chez nos voisins Allemands (80 % des intérimaires allemands sont en CDII).

Le principe est simple. Les intérimaires signent un CDI avec les agences d'intérim nationales, qui les mettent à disposition des agences locales. L'objectif est de sécuriser les contrats de ces actifs afin qu'ils puissent avoir des garanties suffisantes pour accéder à la signature d'un bail ou à la signature d'un crédit pour l'achat d'un logement ou d'une voiture. L'agence Adecco de Bressuire s'est engagée dans la démarche, signant 500 CDI intérimaires sur les dix dernières années dans le Bocage. *« In fine on se rend compte que cela ne produit pas d'engagements longs. Ce sont des CDI de tremplin, plutôt pour accompagner des périodes de transition professionnelle, car la durée moyenne de ces contrats est de 24 mois »* explique Véronique Vrignault, alors responsable CDI intérimaire & formation chez Adecco Bressuire. L'avantage de ces contrats est la plus grande garantie de stabilité et la prise en charge de la formation. En revanche, les CDII sont moins intéressants financièrement car les primes de fin de contrat représentent une partie non négligeable du salaire d'un intérimaire. Pour les acteurs locaux, ce type de contrat est avantageux car il favorise l'ancrage des salariés dans le territoire, ce qui fait diminuer le turnover et donc la pression générée par le besoin d'accueillir sans cesse de nouvelles populations pour répondre aux besoins des métiers en tension.

les années 1960, cette notion pointait la déconnexion entre lieux de résidence et lieux de travail, tout en montrant à quel point ce décalage spatial touchait avant tout les populations les plus précaires et constituait un obstacle majeur pour l'accès à l'emploi des catégories populaires. Lié aux choix d'implantation économique (des entreprises) et résidentielle (des habitants), ce décalage spatial a des impacts directs sur les besoins en mobilité, en contribuant notamment à allonger les distances et à renforcer la dépendance à la voiture. Ce *mismatch* est donc au cœur des interdépendances entre économie, habitat et mobilité.

Le décalage spatial reste un enjeu central pour la planification urbaine, plus encore dans un contexte de tension sur la ressource foncière et d'accentuation de la crise du logement. À ce premier mismatch, l'aléa démographique vient en ajouter un second, temporel cette fois.

La difficulté à gérer « en même temps » la probabilité de pics et de creux

La pression démographique à la hausse, liée à la création d'emplois industriels sur le territoire, n'annule pas la pression démographique à la baisse, que celle-ci soit due à l'annulation de certains projets, à leur report ou à leur réduction comme à la déprise démographique. Au contraire, les deux dynamiques cohabitent, et c'est ce qui rend si complexe la planification.

Cela explique par exemple la difficulté des acteurs publics à mobiliser des opérateurs immobiliers, souvent frileux face à l'aléa démographique, *a fortiori* quand il intervient dans un territoire marqué par une déprise démographique considérée comme structurelle. « *On a du mal à faire venir les promoteurs à Cherbourg* » reconnaît le responsable urbanisme de l'agglomération du Cotentin. C'est aussi ce qu'explique le responsable de l'habitat du département de la Meuse lors de l'atelier interterritoires : « *On est mis au défi d'accompagner le développement d'un site industriel de construction de véhicules électriques, en progression rapide (300 personnes attendues en deux ans) et le déploiement du projet Cigéo²⁵ d'enfouissement de déchets radioactifs (dont la phase travaux s'appuie sur 2 000 ouvriers) dans un territoire en dépeuplement, peu attractif pour des investisseurs.* » La demande est faiblement identifiée par les professionnels de la production de logements, comme les promoteurs immobiliers, et la rentabilité des opérations dans ces territoires n'est pas assez forte pour les intéresser. La question se pose aussi du côté des bailleurs sociaux, comme l'illustre ce témoignage d'un office public en Maurienne : « *Sommes-nous en train de préparer la vacance d'après-demain, une fois que le Grand chantier sera terminé ? On s'est posé la question, d'autant plus que nous avons déjà un taux de vacance élevé sur notre parc actuel. C'est pour cela que les gros travaux de réhabilitation ont été [réalisés] sur le patrimoine voué à durer. Sur les autres logements mis à disposition le temps du Lyon-Turin, on reste sur une remise en état légère car on sait qu'il va falloir fermer les bâtiments à la fin du chantier.* » Le manque de visibilité se retrouve aussi du côté des acteurs de la mobilité, notamment lorsqu'il s'agit d'investir dans des infrastructures lourdes. Difficile de se lancer dans un projet de tramway sans

25 Le projet Cigéo est développé à Bure, aux confins des départements de la Meuse, de la Haute-Marne et des Vosges.

savoir si les besoins en mobilité seront suffisants pour justifier l'investissement, et si la collectivité aura les moyens de le financer car le versement mobilité est proportionnel à la masse salariale des grandes entreprises du territoire. Si le rebond industriel se traduit par une forte augmentation des moyens, son absence ou son repli représente un manque à gagner important. L'aléa démographique est donc aussi un aléa financier, qui hypothèque la programmation des infrastructures et des opérations d'aménagement.

La programmation de l'offre de logement et de transport s'apparente à une quadrature du cercle, avec un double risque de sous-dimensionnement et de surdimensionnement. Face aux projections, les employeurs et les élus locaux ont tendance à faire pression pour une programmation maximaliste, souvent rejoints par la Fédération des travaux publics qui contribue à financer les études prospectives pour quantifier l'ampleur des besoins. Le sous-dimensionnement de l'offre a des conséquences délétères sur la capacité des actifs à accéder à un logement abordable et à se déplacer à moindres frais, et donc sur la capacité des entreprises à recruter. Les acteurs locaux ne veulent pas en être tenus pour responsables par manque d'anticipation. Mais le surdimensionnement a aussi un coût. Cela revient à initier des investissements qui ne seront pas nécessaires *in fine*, et à devoir assurer le fonctionnement et l'entretien d'infrastructures sans recevoir les recettes d'exploitation qui y sont associées.

Le manque à gagner peut être le résultat d'une surestimation des flux d'actifs, de variations sur le calendrier de réalisation ou encore de leur choix effectif de localisation. C'est le problème auquel s'est trouvé confronté le bailleur social en Maurienne : des logements livrés trop tôt, qui peinent à trouver des occupants en raison des reports successifs sur l'un des chantiers industriels, et des loyers qui, faute de locataires, ne rentrent toujours pas dans les caisses. *« Les retards de chantier ont un impact financier colossal : chacun essaie de négocier pour rentrer dans ses frais. Pour nous, cela se traduit par une sous-occupation des logements sur des immeubles fléchés pour le Grand chantier. C'est très difficile d'anticiper, car les plannings passent leur temps à se décaler. Alors que, côté bailleur social, on a besoin d'agir très en amont si on veut être prêts au moment où la demande est là. Entre la décision d'engager des travaux et leur réalisation, il faut compter au moins trois ans, et je ne parle que de remise en état, pas de construction. Rouvrir des logements dans des résidences que nous avions fermées faute d'occupants, cela nous coûte de l'argent. »*

Le besoin d'observatoire, pour mesurer le rebond industriel et ses effets

Face au *temporal mismatch*, la première difficulté consiste à se doter d'un outil de mesure et d'objectivation des tendances, pour aider les acteurs locaux à anticiper l'ampleur de l'aléa et de ses effets territoriaux. Ce besoin d'observatoire et de suivi « en temps réel » a été évoqué à plusieurs reprises lors de la visioconférence organisée en janvier 2026, réunissant des acteurs de toute la France.

« Les projections de l'Insee sont utiles, mais largement insuffisantes pour anticiper les évolutions de la population » souligne la responsable de l'agence d'urbanisme de Tours. *« La difficulté est moins de projeter des volumes d'emplois futurs, que de parvenir à projeter les temporalités des projets des entreprises. »* La question des projections est un vrai défi pour accompagner le rebond industriel en local, reconnaît le coordinateur pour l'État de la construction de l'EPR de Penly, près de Dieppe : *« Il faut pouvoir s'arrêter sur un chiffre qui rassure aussi les élus, sans pousser les curseurs trop fort au risque de produire des projets qui deviendront des friches. »*

Les retours d'expérience montrent que, face à l'aléa démographique, il s'agit moins de se mettre d'accord une fois pour toutes sur les chiffres annoncés que de disposer d'un appareil de mesure coordonné pour actualiser régulièrement la mesure des besoins présents et à venir. La mise en place d'observatoires apparaît aussi comme un chantier propice à la coordination entre acteurs publics et privés.

En Maurienne, cette mission est assurée par l'observatoire du Grand chantier, piloté par la préfecture et le département de la Savoie, avec l'appui de l'agence alpine des territoires (AGATE)²⁶. L'observatoire produit une note de suivi trimestrielle, qui documente l'évolution du nombre et du profil des actifs mobilisés sur les différents chantiers du Lyon-Turin. L'édition de novembre 2025 montre l'ampleur de la montée en charge : les sept principaux chantiers comptent 3 190 emplois, contre 885 en 2022 et 2 250 en 2024. Parmi eux, 37 % sont des intérimaires et 19 % des sous-traitants, la part des salariés des trois groupements d'entreprises étant minoritaire, avec 44 % des emplois. Les ouvriers constituent l'essentiel des effectifs (68 %), tandis que les cadres comptent pour 16 % des salariés. Enfin, les emplois postés correspondent à la moitié des effectifs. Ce monitoring en quasi-temps réel donne aussi des indications sur la géographie des actifs, sur leur provenance comme sur leur lieu d'habitation. Avec la montée en puissance du chantier, la part des salariés originaires du territoire est descendue

²⁶ Agence d'urbanisme locale au service des collectivités du département de la Savoie.

de 30 % à 12 %. Autrement dit, en 2025, 88 % des salariés et intérimaires des chantiers du Lyon-Turin sont des nouveaux arrivants sur le territoire. Ils se répartissent sur l'ensemble du territoire : si les trois centralités principales (Saint-Jean-de-Maurienne, Modane et Saint-Michel-de-Maurienne) concentrent 53 % des salariés résidents, 47 % se répartissent sur les autres communes de la vallée.

Si les chiffres diffusés par l'observatoire permettent de suivre avec précision, et presque en temps réel, les effets directs du Grand chantier sur l'emploi, les connaissances restent plus lacunaires lorsqu'il s'agit des effets indirects sur le marché du logement et les pratiques de mobilité. L'impact du chantier sur les prix de l'immobilier apparaît par exemple comme un sujet de controverse. *« Sur Modane on est à 12 euros le m², alors que les prix étaient à 8 ou 10 il y a à peine cinq ans. On se rapproche des prix des stations touristiques, alors qu'on est en fond de vallée »* affirme la responsable territoriale d'Action Logement. Les discussions portent aussi sur l'adaptation de l'offre aux besoins. *« L'enquête flash menée auprès des salariés du chantier Lyon-Turin a montré qu'ils étaient assez critiques sur la qualité des logements. L'offre existe, mais le parc locatif reste très vétuste et les propriétaires qui ont rénové leur bien ont tendance à les louer à des prix supérieurs au marché »* fait-on remarquer au syndicat du Pays de Maurienne, regroupant les communes de la vallée. Les données actuelles s'avèrent insuffisantes pour cerner les décalages quantitatifs et qualitatifs entre l'offre et les besoins, ou la concurrence de ces besoins avec les autres dynamiques à l'œuvre sur le territoire.

Dans le Cotentin, face au constat d'un déficit de données et d'une difficulté de suivi de l'existant, la communauté d'agglomération a créé une agence d'urbanisme (agence d'urbanisme pour le développement et l'aménagement du Cotentin et de la Manche, AUDACE). L'agence était en cours de mise en place au moment de notre étude, mais suscitait déjà de fortes attentes de la part des acteurs locaux. *« Côté collectivités, on manque de données de suivi pour connaître les besoins d'aujourd'hui et anticiper les besoins de demain »* reconnaît une directrice générale adjointe de la ville de Cherbourg. *« Nous avons besoin d'objectiver les tendances en cours, et de les replacer dans une lecture plus prospective »* complète l'élu à la mobilité lors de l'atelier organisé à Cherbourg en novembre 2025.

Toute la difficulté consiste à sortir d'une analyse segmentée projet, pour construire une compréhension élargie du rebond industriel à l'œuvre et de ses effets territoriaux, en s'appuyant sur un observatoire de l'habitat, de l'immobilier et du foncier. Ce cas pratique démontre la plus-value des agences d'urbanisme dans les territoires non-métropolitains qui n'en sont pas toujours dotés.

Plusieurs acteurs du Cotentin ont également remonté le besoin de coordination avec les principaux employeurs et donneurs d'ordre qui portent ces projets de grande envergure, pour ajuster les projections quantitatives en temps réel et affiner les projections qualitatives (composition des ménages attendus, niveaux de revenus projetés qui auront un impact sur le marché local du logement...).

Dans le Bocage bressuirais, il n'existe pas de suivi des indicateurs à proprement parler mais le travail de réseau et de coordination réalisé par la Maison de l'emploi du Bocage bressuirais permet à la communauté d'agglomération d'être relativement au fait des projections des entreprises. Si le sujet apparaît moins central pour les acteurs locaux, c'est aussi que ce territoire est moins exposé que les deux autres à l'aléa démographique. Si la pression en matière d'accès au logement et à la mobilité reste vive, elle est moins volatile (voir figure 1.1).

Les trois territoires s'appuient également sur des études produites par Action Logement, qui effectue des projections sur les besoins en logements dans les Territoires d'industrie²⁷ sur dix ans.

L'enjeu de synchronisation des leviers d'action face aux chocs des temporalités

Une des caractéristiques du *temporal mismatch* est d'obliger les acteurs publics à agir simultanément sur des besoins qui ne s'inscrivent pas dans les mêmes horizons temporels. C'est notamment le cas du Cotentin, qui doit en même temps planifier les effets à moyen terme du projet Aval du Futur porté par Orano (plus de 10 000 emplois projetés à horizon 2040-2025) et apporter des réponses rapides à des besoins beaucoup plus immédiats. « *Nous sommes en train d'élaborer avec EDF la feuille de route pour l'opération de grand carénage de l'EPR de Flamanville, qui va se dérouler entre mi-2026 à 2030* » témoigne le directeur urbanisme de la communauté d'agglomération. « *Cela représente près de 4 000 salariés à accueillir sur le territoire le temps du chantier : pour l'instant on ne sait toujours pas comment on va réussir à les loger !* »

C'est là la principale limite des exercices de planification réglementaire. Ceux-ci reposent généralement sur un horizon temporel stabilisé et dessinent une trajectoire censée permettre d'atteindre un objectif donné. Or, le rebond industriel

²⁷ À la fin de l'année 2018, le gouvernement a lancé le programme appelé Territoires d'industrie proposant un « panier de services », c'est-à-dire des outils d'accompagnement, aux territoires souhaitant redynamiser leur tissu industriel. Actuellement, 183 territoires labellisés « Territoire d'industrie » bénéficient de cet accompagnement.

se déploie à l'inverse sur plusieurs temporalités, qui se recomposent en permanence : certains projets accélèrent subitement quand d'autres prennent du retard.

En situation de *temporal mismatch*, la synchronisation des leviers disponibles devient un élément clé de la stratégie des acteurs publics. Cette nécessité transforme profondément le mode de pilotage de l'action publique, en l'éloignant du calendrier classique de la planification réglementaire et de la lourdeur des procédures qui l'accompagnent.

L'exemple de la Maurienne illustre cette difficulté à articuler des réponses structurelles et conjoncturelles. Toute la stratégie portée par les acteurs publics consiste en effet à mobiliser un parc de logements structurellement vacant pour absorber un pic démographique temporaire lié à un chantier qui s'arrêtera un jour, même s'il se déploie sur une quinzaine d'années.

Cela nécessite d'abord d'inverser la tendance de la vacance, avant même que les effets du Grand chantier sur la demande en logements soient effectivement perceptibles sur le territoire, et de soutenir la création d'une offre pour une demande qui n'existe pas encore. Les acteurs du logement rencontrés sur le territoire en conviennent : convaincre les propriétaires de logements vacants de rénover leur bien pour le remettre sur le marché locatif prend du temps. « *Si on attend que la demande soit là pour engager le processus, l'offre générée risque d'arriver avec un temps de retard* » témoigne l'un d'eux. C'est tout l'objectif des aides publiques à la rénovation que d'impulser une transformation que la dynamique de marché ne suffirait pas à générer seule à ce stade. Toute la difficulté pour les collectivités est d'identifier le moment où la dynamique s'inverse, où l'incitation doit laisser la place à la régulation au risque sinon de basculer dans l'effet d'aubaine.

Néanmoins, il s'avère bien difficile d'estimer à l'avance la part des besoins couverts par le levier du logement vacant. Il est donc nécessaire – et cela constitue un deuxième défi – de le combiner avec d'autres, capables de prendre le relais en cas d'insuffisance. C'est la problématique à laquelle était confrontée la ville de Modane, en Maurienne, au moment de notre enquête. Face aux alertes formulées par les entreprises du chantier et les élus locaux, tous estimant que le parc existant ne suffirait pas à absorber l'intégralité du pic démographique à venir, la décision a été prise de construire des logements temporaires sur une parcelle en friche. La construction modulaire ne remet pas en cause la stratégie visant à éviter la base-vie, elle apparaît comme la solution de secours qui permet de la viabiliser.

Le cas du Cotentin apporte un autre exemple. Pour absorber les pics d'emplois qu'ils considèrent ponctuels, les industriels du territoire ont tendance à s'appuyer sur la location courte durée, pour loger les travailleurs de passage. Comme l'explique notre interlocuteur chez EDF : « *On entre dans une phase exploitation et maintenance, qui nous oblige à faire venir de nombreux prestataires pour une durée limitée. Pour estimer la capacité d'accueil du territoire, on a fait une simulation sur les plateformes de location, en regardant l'ensemble des lits disponibles à moins de 60 euros la nuit dans un rayon de 30 km autour de la centrale.* »

Le recours aux plateformes de location de courte durée (de type Airbnb) constitue un bon exemple des conflits de temporalité provoqués par l'aléa démographique. Par leur capacité à agréger une multitude d'offres fragmentées, les plateformes apportent une solution rapide à des pics ponctuels de besoin en logement. Mais l'usage répété de cette variable d'ajustement conjoncturelle finit par produire des effets de bords structurels sur l'offre de logement. La rentabilité et la flexibilité de ces locations courte durée incitent nombre de propriétaires à retirer leurs biens du marché locatif des résidences principales pour les mettre en location sur ces plateformes. Cette pratique peut donc conduire à accentuer la pénurie de logements qu'elle était censée résoudre²⁸.

C'est ce qui a conduit la ville de Cherbourg à mettre en place une régulation volontariste des locations de courte durée. Il ne s'agit pas de se priver de cette variable d'ajustement mais d'en encadrer les usages et l'amplitude, pour éviter qu'elle ne fragilise l'ensemble du territoire.

Ces deux cas éclairent ce que signifie « planifier le rebond industriel » pour les acteurs publics. La planification réglementaire reste évidemment indispensable pour inscrire le rebond dans une trajectoire de développement équilibrée, et en maximiser l'effet de levier sur la dynamisation du territoire dans son ensemble. Mais, focalisée sur un horizon de moyen terme, elle ne suffit pas à résoudre le *temporal mismatch* induit par l'aléa démographique. À l'impératif de la cohérence territoriale portée par les schémas de cohérence territoriale (SCoT) et les plans locaux d'urbanisme (PLUi)²⁹ s'ajoute celui de la synchronisation temporelle.

²⁸ Cet effet pervers du développement des locations courte durée a par exemple été documenté dans une mission de l'IGEDD, de l'IGF et de l'IGA (Dubertret, 2023) sur l'attrition de résidences principales dans les territoires touristiques.

²⁹ Le schéma de cohérence territoriale (SCoT) est un document d'urbanisme qui détermine l'organisation spatiale et les grandes orientations de développement d'un territoire (périmètre intercommunal ou au-delà). Le plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi) qui détermine les conditions d'aménagement et d'utilisation des sols et contient les règles d'urbanisme.

En cela, la planification du rebond industriel partage les mêmes défis que la planification énergétique. Toutes deux visent à organiser l'ajustement en temps réel entre des offres et des demandes fragmentées et variables dans le temps. Face à ces variations plus ou moins prévisibles, tout l'enjeu de la planification consiste à construire le bon mix de leviers, en jouant sur leur complémentarité et sur leurs temporalités respectives.

Une zone d'aménagement concertée va permettre de produire un nombre important de logements, avec une relative maîtrise de leur typologie et de leur localisation. Mais le projet s'étale sur plus d'une décennie avec le risque d'arriver trop tard ou de ne pas pouvoir s'ajuster aux fluctuations de la demande. À l'inverse, la mobilisation du parc existant constitue une réponse réactive, mais avec une maîtrise plus limitée de l'offre ainsi produite et des effets à retardement qu'elle peut générer. Ce qui importe, c'est moins la temporalité propre à chaque levier que leur combinaison pour renforcer la capacité d'adaptation du territoire à un aléa démographique qu'il ne maîtrise pas. Dans cette perspective, la coordination entre acteurs publics s'avère indispensable.

TROIS EXEMPLES DU LIEN ENTRE REBOND INDUSTRIEL ET MARCHÉ DU LOGEMENT

Construire vite pour répondre à des besoins croissants : l'opération du boulevard de la Rivière à Bressuire

« Un projet qui devient réalité en moins de quatre ans, c'est rare dans l'immobilier. Trois immeubles sont sortis de terre et

accueillent déjà leurs premiers habitants à Bressuire. » C'est ainsi que *Le Courrier de l'Ouest* présentait le 16 décembre 2025 l'inauguration de l'opération de la Rivière à Bressuire.

Un événement qui a attiré l'œil des médias locaux pour son ampleur et ses spécificités. D'abord parce que l'opération est importante pour un territoire rural comme le nord des Deux-Sèvres. Cette opération de 47 logements sociaux représente 50 % de la production annuelle du bailleur Deux-Sèvres Habitat, office public de l'habitat départemental. Ensuite parce que ce projet impulsé par le promoteur Kaufman & Broad, « nouvel entrant » sur le territoire, a vu le jour dans des délais serrés.

« Les gros promoteurs se positionnent chez nous depuis très peu de temps. Depuis la crise de l'immobilier, ils cherchent des opportunités foncières un peu partout, même dans le rural, et commencent à contacter massivement les communes en déficit SRU³⁰ », soumise à l'obligation de rattraper leur retard, explique une responsable d'opération de Deux-Sèvres Habitat. Sur plusieurs opérations de ce type dans des territoires de faible densité, ces grands promoteurs assurent le portage d'opération en Vefa et vendent en bloc, c'est-à-dire à un seul acquéreur, ce qui permet une commercialisation rapide et sûre.

30 L'article 55 de la loi Solidarité et renouvellement urbain de 2000 fixe la part de logements sociaux à 20 % ou 25 % des résidences principales dans les communes concernées.

« Pour nous ça change tout. D'habitude on sort des petites opérations de cinq ou six logements, ici c'est quarante-sept logements d'un seul coup ! On n'aurait jamais pu porter une telle opération seuls car ça représente un vrai changement d'échelle » prolonge Camille Basteau, en charge de l'attribution des logements chez Deux-Sèvres Habitat. Les grands acteurs de la promotion immobilière comme Bouygues Immobilier, Altea, Nexity, Vinci ou Icade Promotion ayant effectivement la capacité à mobiliser des équipes pour que les projets sortent de terre dans des délais et des budgets serrés, grâce à l'industrialisation des procédés de conception et de construction. Les difficultés éprouvées par de nombreux bailleurs sociaux de territoires peu tendus les ont progressivement conduits à s'en remettre aux promoteurs pour produire des logements neufs, devenant eux-mêmes de moins en moins maîtres d'ouvrage³¹.

Produire vite, en grande quantité, tout en faisant baisser les coûts, la proposition peut séduire des territoires ruraux sous pression du plein-emploi, qui disposent d'une ingénierie bien plus restreinte que les territoires urbains.

Du point de vue de la construction, le résultat est reconnu comme une réussite par des nombreux observateurs locaux. « Ces nouveaux logements de Bressuire vont faire des envieux ! » titre *La Nouvelle République*³². Construite sur une parcelle à fort dénivelé, en surplomb de la vallée du Dolo, l'opération offre une vue imprenable sur le château de Bressuire et remplit les critères d'une conception basse consommation et bas carbone, avec des murs en ossature bois, des planchers en bois, des matériaux biosourcés et une chaufferie en partie alimentée par des énergies renouvelables.

Malgré tout, cette opération illustre la difficulté de répondre à la demande des habitants. Le premier décalage concerne la typologie des logements proposés. Le promoteur a décidé de favoriser de grands logements (37 appartements en T3, 7 appartements en T2) pour optimiser les plans du bâtiment. En face, les ménages demandeurs d'un logement social dans le territoire sont majoritairement des actifs précaires (en CDD, en intérim, à temps partiel), des familles monoparentales ou des jeunes (étudiants, apprentis, stagiaires, ...). Résultat, l'opération accueille 42 % de ménages d'une personne et seize familles monoparentales, dans des logements pas tout à fait en adéquation avec la

³¹ La Vefa-HLM a été rendue possible par la loi d'orientation sur la ville (dite LOV) de 1991 mais, en 2008, le gouvernement permet à un bailleur d'acheter plus de 50 % des logements d'une opération. Ces dernières années, la Vefa-HLM représente plus de la moitié de la production de logements locatifs sociaux à l'échelle nationale, parfois bien plus à l'échelle locale.

³² Article du 18.11.2024.

composition du ménage, ni avec ses revenus, les logements sociaux neufs n'étant pas beaucoup moins chers, si ce n'est plus, que les logements à louer dans le parc privé de Bressuire³³.

Le deuxième décalage porte sur la place de la voiture. Alors que le promoteur a réservé une place de stationnement pour chaque logement, en appliquant ainsi la règle prévue par le PLU correspondant au standard appliqué pour les grandes villes, certains acteurs locaux alertent sur le fait que le territoire est suréquipé en véhicules individuels. « *Ici les ménages de plusieurs personnes ont la plupart du temps au moins deux véhicules. Ça n'a pas été mentionné parmi les critères de refus des potentiels locataires mais on verra vite si ça génère du stationnement sauvage* », explique la personne chargée de l'attribution des logements chez le bailleur. Le promoteur a aussi choisi de mettre de nombreux locaux à vélos individuels en rez-de-chaussée, en plus des parkings vélos pour les appartements en étages alors que les pratiques de mobilité douce des actifs s'orientent plutôt vers des trottinettes électriques, qui leur permettent d'aller jusqu'au pied des usines et de circuler dans un paysage bosselé.

Le troisième décalage est temporel. La production en Vefa et l'acquisition en bloc par les acteurs publics d'un grand nombre de logements produit des à-coups importants pour les petites équipes chargées de l'attribution des logements sociaux au sein des bailleurs départementaux, des agences locales d'Action Logement Services ou des collectivités. Le coup d'accélérateur a été fortement ressenti par l'équipe de l'agence d'Action Logement Services Niort-Poitiers car, l'opération boulevard de la Rivière faisant partie du périmètre Action Cœur de Ville de Bressuire, Action Logement était donc réservataire automatique de 50 % des logements. « *Mais livrer 23 logements en si peu de temps dans un territoire peu dense, avec des délais de présentation des candidats aussi serrés, c'était vraiment complexe* » explique le responsable. Résultat : sur les 23 logements réservés par Action Logement, seuls 18 dossiers ont été déposés par des salariés et 11 attributions ont été réellement conclues, malgré un important travail de mobilisation (portes ouvertes, relances auprès de chaque entreprise du territoire...).

33 Le loyer mensuel médian hors charges dans la communauté d'agglomération de Bressuire en 2024 est de 6,80 €/m² (selon les données du site des Observatoires locaux des loyers).

Faire face à la variabilité des besoins : le camping des Pieux dans le Cotentin

Le Cotentin dispose de 37 campings. La grande majorité d'entre eux sont situés à proximité du littoral, proposent une piscine, des animations pour les enfants, des emplacements pour les tentes

et des offres « en dur ». Mais l'un d'eux a un profil particulier : le camping municipal La Forgette accueille uniquement des travailleurs. Quand les autres réservent aux saisonniers quelques emplacements un peu à l'écart des touristes, celui-ci dédie ses trois hectares et ses 170 mobile homes entièrement aux employés, intérimaires, alternants, apprentis et saisonniers venus travailler dans le Cotentin.

Le camping, aujourd'hui en gestion municipale, est un héritage de la fin des années 2000, à l'époque de la construction de l'EPR de Flamanville. En plus de 2 500 actifs recrutés localement pour les besoins d'EDF et de ses sous-traitants, 2 500 personnes avaient été recrutées ailleurs pendant plusieurs années. Pour faire face aux besoins induits en logement et limiter les transports, EDF avait alors sollicité le label Grand chantier auprès de l'État et une AIE (association inter-entreprises) fut créée en 2008, obligeant chacune des entreprises engagées à contribuer à hauteur de la masse salariale mobilisée pour financer les coûts annexes en logement et les solutions de mobilité. 250 mobile homes furent répartis entre quatre campings. À la fin du chantier, une partie fut démontée par l'AIE et les terrains restitués aux collectivités qui les avaient mis à disposition. La mairie des Pieux a demandé à récupérer les mobile homes pour un euro symbolique chacun, pour continuer à les mettre à disposition des travailleurs.

Car la fin d'un Grand chantier ne signifie pas la diminution du besoin en travailleurs mobiles. Sur un EPR, l'entretien et les travaux de maintenance des équipements sont fréquents et produisent des appels d'air réguliers. Et les autres employeurs du territoire recherchent également des solutions d'hébergement pour des travailleurs mobiles. Le site web du camping précise d'ailleurs qu'il est situé sur un carrefour, « à 7 km du chantier de l'EPR de Flamanville, mais aussi à 25 km d'Orano-la Hague, à 21 km de Naval Group, à 24 km de LM Wind Power et à 19 km des Maîtres Laitiers. »

Un salarié du camping de La Forgette, rencontré au détour d'une allée bitumée, confirme que l'offre a du succès. Elle est même insuffisante. Nous sommes en novembre 2025 et le camping est plein. La liste d'attente des personnes qui souhaitent réserver pour les prochaines semaines s'allonge. Les travailleurs, surtout des hommes, viennent de partout, de Montauban, de Lyon, du Pas-de-Calais...

Les plaques d'immatriculation des véhicules garés le long des emplacements en témoignent.

Il faut dire que c'est une option avantageuse. Les mobile homes sont loués 90 euros la semaine pour une personne et 124 euros pour les colocations à deux. Quand les travailleurs touchent entre 90 et 150 euros par jour en guise de défraiement pour le logement, ils peuvent économiser plus de 500 euros par semaine.

C'est ce que nous raconte Bilal (les prénoms ont été modifiés) avant de prendre sa voiture pour embaucher. Il travaille pour une filiale d'Eiffage spécialisée dans l'électricité basée à Mulhouse, mais habite à Montpellier. Il est venu travailler à la centrale de Flamanville pour sept mois et est arrivé il y a deux semaines. C'est la première fois qu'il opte pour un camping comme celui-ci. Habituellement, il loue un logement par le biais d'une plateforme ou dans « Le Gîte du Nucléaire » qui propose des logements aux alentours des centrales. Mais cette fois-ci, lui et six de ses collègues ont opté pour des mobile homes pour « *récupérer la différence entre le défraiement et le loyer directement dans sa poche* ».

Patrick, qui loge dans l'allée parallèle, est spécialisé dans le remplacement de générateurs à vapeur. Il est venu pour la deuxième tranche de Flamanville en février 2025 et devrait rester jusqu'à juillet 2026 si les délais sont tenus. Mais il réside en Ardèche et rentre toutes les quatre semaines pour voir ses enfants et sa femme. « *Ma vie, c'est route-repos-route. C'est fatigant, mais c'est comme ça.* »

Destiné à des personnes en multi-résidences, le camping fonctionne sur des temporalités variées : certains travailleurs viennent quelques semaines, d'autres restent plusieurs mois ou plusieurs années ; certains travaillent de jour et d'autres en horaires décalés (nombreux sont ceux dont la voiture est garée à 15 heures, heure à laquelle nous sillonnons le camping).

Mais derrière la forte demande qu'on peut observer en ce mois de novembre 2025, le taux de remplissage du camping est en fait bien erratique. « *Parfois la pression est telle que les mobile homes sont loués une heure après avoir été libérés. Et parfois ils restent vides plusieurs mois.* » Si le camping est plein à craquer depuis septembre, il n'était qu'à 40 % d'occupation trois mois plus tôt. À tel point que le conseil municipal a débattu de son avenir et que *La Presse de la Manche* titrait « Quel avenir pour ce camping municipal du Cotentin, trop peu fréquenté ? », le 25 avril 2025. Les fluctuations à la hausse comme à la baisse sont difficiles à gérer : quand il y a trop de monde, la surdensité crée des conflits d'usages (bruit, sécurité, propreté), et quand il n'y en a pas assez, les coûts de maintenance des mobile homes explosent.

Tirer parti d'une attractivité temporairement retrouvée : une opération immobilière en Maurienne

Avec deux bâtiments de 12 logements chacun situés dans le centre de Modane, entièrement rénovés par un investisseur privé,

l'opération de Modana Invest est une bonne illustration des mutations en cours en vallée de Maurienne sous l'effet du Grand chantier.

Cette opération, c'est d'abord l'histoire d'un bailleur social qui cherche à vendre. Bailleur social de la SNCF, ICF Habitat dispose d'un parc important à Modane hérité du temps où cette ville-frontière était un site ferroviaire important, entre la France et l'Italie. Avec la mise en place de l'espace Schengen au milieu des années 1990, les emplois se sont fortement réduits, laissant un parc de logements sociaux devenu trop grand. *« Au départ, ICF imaginait rénover les deux bâtiments pour les revendre à la découpe, mais ils ont compris qu'ils n'avaient pas la capacité d'investissement pour réaliser une telle opération »* explique le futur acquéreur. *« Ils ont préféré attendre le départ de chaque locataire pour revendre en bloc. Lorsqu'on a acheté en 2024, il ne restait que trois locataires. »*

C'est ensuite l'histoire d'une société immobilière qui cherche à acheter, pour tirer parti de l'effet du chantier Lyon-Turin sur un marché locatif historiquement atone. Modana Invest, c'est l'attelage entre un investisseur, Alain, un entrepreneur du bâtiment, Kylian, et la gérante d'une conciergerie, Marie-Claire. *« C'est Kylian le local de l'étape »* raconte Alain, l'investisseur, qui poursuit : *« Il est venu me voir en 2023 pour me dire qu'ICF pourrait vendre 24 logements. Je connais un peu le territoire car je possède plusieurs appartements de tourisme à Aussois [à 10 km]. J'ai dit banco. »*

Kylian, 25 ans et natif de Modane, gère une entreprise tout corps d'état de 10 ouvriers, spécialisée dans la rénovation. Il n'en est pas à sa première opération immobilière : *« J'ai commencé à rénover une maison en 2019, quand ils ont mis en place les aides à la rénovation. J'étais parmi les premiers à rénover deux appartements pour les mettre en location à des employés du Lyon-Turin : un T3 et un T4, loués à des ingénieurs d'une entreprise italienne, ils y sont toujours. J'ai fait une seconde opération en 2022, en aménageant 6 appartements neufs dans une vieille bâtisse que ma mère loue à une société d'intérim. Puis on a racheté un ancien couvent pour y créer 12 logements. Les bâtiments ICF, c'est le notaire qui m'en a parlé. Je n'étais pas en capacité de le financer seul, alors je suis allé voir Alain. »*

Si Kylian pilote les travaux, c'est sa mère Marie-Claire qui s'occupe de mettre en location les logements refaits à neuf. Louer les appartements des autres, c'est son métier : elle gère une conciergerie pour les locations touristiques à la semaine dans la station d'Aussoie (dont ceux d'Alain). Avec le Grand chantier, elle a diversifié son activité pour louer des appartements de la vallée : *« Les ouvriers du Lyon-Turin, c'est une clientèle facile. Ce n'est pas leur habitation principale : ils ne sont pas là le week-end, ils viennent juste pour dormir. Certains sous-louent, mais je n'ai jamais eu de problème sur l'état des logements. »* Sa conciergerie gère plusieurs dizaines de logements. *« Je m'occupe des entrées-sorties et des quittances de loyer, pour les propriétaires qui n'ont pas envie de s'embêter avec ça, des gens d'ici qui avaient de l'argent à investir. »* Pour certains logements, elle est en contact direct avec les locataires ; pour d'autres, c'est l'entreprise qui est sur le bail pour le mettre à disposition de ses salariés. Dans les deux cas, il y a beaucoup de rotations : *« Les occupants changent très souvent, au gré des besoins et des affectations. Les locataires peuvent partir du jour au lendemain. Il y a tellement de demandes, mais aussi tellement d'offres. Les entreprises préfèrent louer à l'année même si le logement reste vide quelques semaines, surtout quand elles font venir des ouvriers étrangers avec un turnover important. Ce sont des travailleurs précaires, qui auraient du mal à trouver un logement sans leur employeur ».*

Louer les anciens logements d'ICF à une entreprise du Lyon-Turin, c'est justement ce qu'avait en tête Alain au moment de la proposition d'achat. Il a obtenu l'accord de la ville et de la préfecture pour le déconventionnement des logements sociaux, à condition de les relouer à des salariés du chantier : interdiction de le revendre à la découpe pendant au moins six ans. *« Il se trouve qu'Eiffage sont mes voisins de bureau, à Sainte-Hélène-du-Lac. Je les connais bien, donc je leur ai proposé de s'associer au projet pour en sécuriser le financement. Car ça n'a pas été facile d'obtenir l'emprunt : à Modane, aucune banque n'a voulu nous suivre alors qu'on avait le soutien de la mairie. Les banques ne croient pas à l'effet Lyon-Turin : sur Saint-Jean, elles nous auraient peut-être suivies, mais pas sur Modane. Elles considèrent que l'investissement manque de visibilité, alors que je suis convaincu que nous n'aurons aucune difficulté à remplir les 24 logements et à amortir l'opération ».*

Initialement intéressée pour entrer au tour de table du projet, l'entreprise Eiffage a finalement décliné. *« Ils m'ont dit que ce n'était pas leur métier de porter du logement. Vinci m'a dit la même chose quand je leur ai proposé de faire un bail unique à l'échelle de l'immeuble. Ils sont prêts à nous apporter des locataires, mais pas à s'engager en direct : ils n'ont rien réservé. »*

L'opération devrait sortir en avril 2026 : 24 logements, tous loués meublés avec des baux d'un an reconductible. Et un contrat avec la conciergerie pour gérer

les entrées-sorties, et apporter des services complémentaires aux locataires qui en feraient la demande. Au moment de notre échange, les investisseurs étaient en négociation avec la Maison de l'habitat pour obtenir des subventions pour la rénovation des biens : *« On met 40 000 euros par appartement pour la rénovation : si la subvention permet d'en financer 20 %, ce serait un vrai plus. En échange on s'engage à sortir des loyers en dessous des prix du marché pendant au moins six ans ; comme les valeurs de marché ont augmenté, ça reste intéressant pour nous. Ce sera plus facile à louer, et ça nous fera de la trésorerie pour lancer un autre projet. »* Le trio était déjà en discussion avec ICF, pour faire une opération similaire à Saint-Jean-de-Maurienne.

LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS EN LOGEMENT ET EN MOBILITÉ

|||||

L'implication des entreprises dans le logement et la mobilité de leurs salariés est une réalité ancienne, qui a durablement

marqué l'aménagement des territoires, urbains comme ruraux³⁴. En témoignent toutes les cités ouvrières du XIX^e siècle, construites à proximité immédiate des usines pour loger les ouvriers (venus du secteur agricole ou issus d'autres territoires) et fidéliser la main-d'œuvre. Instaurant un lien de dépendance entre emploi et logement, ce paternalisme industriel a progressivement été remis en cause, au profit du paritarisme, de manière à corriger les asymétries de position entre salariés et patrons. C'est de là que date notamment la mise en place du logement social, reposant sur un financement mutualisé³⁵.

Les initiatives actuelles d'entreprises pour loger leurs salariés ou prendre en charge leurs trajets domicile-travail marquent-elles le retour d'un nouveau

35 Pour une analyse plus détaillée sur le lien emploi-logement et sa mise en perspective historique, voir la note expresso n°3 d'Antoine Pauchon « Plein emploi, plein logement » publiée en septembre 2025.

paternalisme industriel ? Ne risquent-elles pas de réintroduire une forme de dépendance des actifs à l'égard de leur employeur, en liant le bail d'habitation à un contrat de travail ? Le logement et la mobilité sont-ils en train de devenir un élément supplémentaire de dualisation du marché du travail, entre des emplois stables qui additionneraient les avantages et des emplois précaires qui cumuleraient les difficultés pour se loger et se déplacer ? Voilà un aperçu des questions que nous avons voulu mettre à l'épreuve de nos trois terrains d'étude.

La juste place des employeurs : un sujet de débat entre acteurs locaux

La notion de
« paternalisme
industriel », perçue
comme stigmatisante,
suscite un certain

malaise chez les acteurs locaux interrogés. Personne ne s'en revendique, et les collectivités nous ont demandé de supprimer ce terme, jugé trop connoté, dans les échanges prévus avec les acteurs locaux. Les employeurs investis dans la mise en place de solutions de logement à destination de leurs salariés présentent leurs efforts comme une démarche beaucoup plus pragmatique.

À la question « les employeurs doivent-ils loger eux-mêmes leurs salariés pour réussir à recruter ? », plusieurs participants à l'atelier organisé à Bressuire répondent par l'affirmative. « *Les conditions d'accès au crédit se durcissent, et laissent de côté les actifs avec des petits salaires* » constate le représentant d'une agence bancaire locale. « *Dans les métiers comme les nôtres, avec des savoir-faire spécifiques qui impliquent de faire venir des professionnels qui ne sont pas du territoire, on doit trouver des arguments pour être attractifs* » complète un dirigeant d'entreprise. « *Les campings ferment le 30 septembre, on ne peut pas dépendre d'eux* » ajoute un agent de la collectivité.

Le sujet fait néanmoins débat : « *Ça ne doit pas devenir une obligation ! Attention à ne pas faire peser de contraintes supplémentaires sur les épaules des entreprises, qui n'ont pas toutes la capacité financière de porter ces investissements* » souligne la maire de Bressuire. « *Les employeurs n'ont pas besoin de les loger eux-mêmes. Ils peuvent s'appuyer sur d'autres acteurs spécialisés (Action Logement, l'association Pass'Haj spécialisée dans l'habitat des jeunes dans le département ou même l'office de tourisme...) dont c'est le métier* » mentionne un partenaire public. « *Laisser la main aux entreprises, c'est risqué. Il y a cinquante ans, on a construit 800 logements pour des militaires dans un territoire voisin. Aujourd'hui ça ne correspond plus du tout aux besoins. On a besoin d'une vision de long terme pour planifier l'offre* » alerte un bailleur.

Les opérations observées dans le Bressuirais ou en Maurienne contrastent aussi avec la figure de l'établissement industriel unique qui structure le territoire autour de lui comme l'ont fait Michelin à Clermont-Ferrand, Schneider au Creusot ou encore l'allemand Krupp à Essen. Il s'agit d'initiatives plus fragmentées et d'ampleur bien plus modeste, portées par des entreprises de tailles variables (celles impliquées sur le logement de leurs salariés dans le Bocage sont des TPE ou des PME de moins de 500 salariés) avec des projets qui se déclenchent en fonction d'opportunités immobilières sans avoir été forcément planifiées.

Si la plupart des logements créés étaient anciennement construits à proximité immédiate de l'entreprise, ce n'est pas toujours le cas aujourd'hui. La question fait d'ailleurs débat. « *On a hésité à implanter notre projet au plus proche des entreprises, mais on s'est dit que les jeunes voudraient rester en centre-ville* » témoigne un employeur qui a porté, avec deux autres chefs d'entreprise, une opération de coliving³⁶ dédié aux apprentis à Bressuire. Ce qui fait réagir son voisin, employeur lui aussi, lors de l'atelier organisé dans le Bocage : « *Dans ce territoire diffus, on entend un très fort désir de proximité. J'ai dû promettre de chercher à positionner les 80 salariés sur des agences à moins de 15 minutes de chez eux pour éviter d'avoir du turnover* » explique le directeur d'une agence bancaire, lui-même impacté par les effets en cascade de la dynamique industrielle et résidentielle du territoire.

« *Les salariés des abattoirs ne veulent pas se positionner sur les logements trop éloignés du site de production, parce qu'ils circulent uniquement en trottinette et, pour beaucoup, n'ont pas le permis de conduire* » note un bailleur, avant d'ajouter : « *En commission d'attribution des logements sociaux, on a une vigilance sur ce point ; priorité à ceux qui se rapprochent de leur travail.* » « *Nous faisons en sorte de loger une partie de nos salariés pour les rapprocher de l'entrepôt, car dans les métiers du BTP, les travailleurs peuvent faire jusqu'à 2 heures de route pour accéder aux chantiers. Donc plus ils habitent proche de l'entreprise et mieux c'est.* » précise un entrepreneur spécialisé dans la réhabilitation de monuments anciens. « *Attention* », réagit un autre employeur, « *la plupart des ménages sont bi-actifs. Si on diffuse l'habitat au plus près des usines, ça fait un gagnant mais aussi un perdant* ». D'autant que les besoins de mobilité ne se limitent pas aux flux domicile-travail. « *Il faut aussi veiller à l'accès aux services, aux commerces, aux écoles...* » remarque la responsable mobilité de l'agglomération.

36 Le format coliving permet aux habitants de louer une chambre et de partager des espaces communs, parfois avec des services inclus en plus de l'électricité et internet.

Du portage de l'offre au soutien à la demande : panorama des actions mises en avant par les entreprises rencontrées

Les études de cas conduisent à relativiser l'idée d'une multiplication des projets de

logements portés par les employeurs, pourtant parfois mise en avant dans les médias. Ces initiatives, quand elles existent, s'inscrivent au contraire dans un contexte général de désengagement progressif des entreprises de toute forme d'intervention directe sur le logement des salariés. Elles demeurent relativement exceptionnelles et représentent, en volume, une offre limitée au regard des besoins générés par le dynamisme industriel des territoires de plein-emploi.

L'implication directe d'entreprises dans la production et le portage de logements à destination de leurs (futurs) salariés existe, mais cela correspond essentiellement à des logements mis à disposition de manière ponctuelle pour servir de sas d'accueil dans le territoire. C'est par exemple le cas des Maîtres Laitiers (1 100 salariés répartis sur trois sites dans le Cotentin), une entreprise qui dispose de deux maisons mises à disposition durant quelques mois pour faciliter l'arrivée de cadres extérieurs au territoire (voir encadré). C'est aussi le cas de l'aluminerie Trimet (650 salariés, principal établissement industriel de Saint-Jean-de-Maurienne) qui a sur son site un foyer d'une trentaine de places pour loger les stagiaires et alternants de passage moyennant un loyer réduit. *« Le foyer a toujours existé. Il mériterait d'être rénové (toutes les chambres ne sont pas occupables en l'état et le taux d'occupation est réduit), mais ça représente un coût important. Ce n'est pas la priorité »* reconnaît le responsable RH de Trimet, tout en précisant *« qu'il n'est pas question de s'en séparer. »* Pour les Maîtres Laitiers, les maisons situées en bordure du site servent avant tout de réserve foncière en cas de besoin d'extension : *« Certaines maisons sont très vétustes. La question se pose de les réhabiliter et d'en assurer la gestion locative en lien avec les managers, pour avoir des logements de secours. Mais pour l'instant rien n'est acté. »*

Réhabiliter, c'est la stratégie poursuivie par quatre entreprises du Bocage bressuirais qui ont choisi d'unir leur force pour créer un espace de coliving avec 6 chambres individuelles et des espaces partagés (en partenariat avec la ville de Bressuire, une filiale du bailleur 3F et le soutien d'Action Logement), dans un bâtiment comportant également des logements locatifs sociaux. *« On s'est lancés dans le projet car on avait besoin d'attirer de nouveaux talents et on faisait le constat d'une double peine pour les alternants qui doivent payer deux logements pendant leurs études »* détaille le DRH du groupe Millet, fabricant de portes et de fenêtres.

LES MAÎTRES LAITIERS DU COTENTIN : ÊTRE PLUS ATTRACTIF QUE LES AUTRES INDUSTRIELS EN QUÊTE DE MAIN- D'ŒUVRE

« Nous avons 1 100 collaborateurs, répartis sur trois usines. Ils étaient 700 en 2025, et seront potentiellement 2 000 en 2035 avec le souhait d'ajouter plusieurs lignes de production. On a un fort potentiel de développement, la question est de savoir si on va réussir à recruter. Sur les 217 postes ouverts en 2025, 35 ne sont toujours pas pourvus. Toutes les entreprises du territoire sont en concurrence pour recruter les mêmes profils : les cadres et les techniciens de maintenance, car ce sont des métiers avec un socle de compétence commun qui peut être transposable d'une industrie à une autre. Toutes les entreprises se tirent la bourre, avec une surenchère sur les salaires et les avantages. Face à EDF ou Orano, on ne pourra jamais s'aligner. On doit aller débaucher des actifs ailleurs en France, mais les gens se rendent vite compte que c'est problématique de se loger, notamment quand ils cherchent une maison. C'est encore plus le cas depuis le Covid : ce qui reste disponible est à la fois très cher et vétuste. »

« On s'investit surtout sur la gestion locative car nous ne sommes pas propriétaires du lieu. Ce n'est pas notre cœur de métier, mais on n'aurait jamais pu atteindre un loyer de 100 euros par mois en externalisant le projet. (...) Au départ, on pensait en faire un projet 100 % Millet, mais on a compris que faire des logements avec des salariés d'une seule entreprise risquait de donner l'impression aux salariés que c'est une annexe de l'entreprise. On a proposé à d'autres entreprises du territoire qui avaient les mêmes réflexions de leur côté de participer. » D'autres patrons d'entreprises de ce territoire, spécialisées dans le BTP, décident aussi de valoriser leur savoir-faire pour réhabiliter des logements et y loger leurs salariés. L'une d'elles vient d'acheter un grand corps de ferme à Saint-Amand-sur-Sèvre pour rénover quatre logements et y accueillir certains de ses salariés. « Le défaut de main-d'œuvre dans nos métiers est tel que le logement devient un vrai levier pour garder les hommes. Demain, dans le BTP, on aura beaucoup recours à la main-d'œuvre étrangère. Les patrons qui n'auront pas anticipé ne pourront plus recruter », prédit-il.

S'il existe des projets similaires ailleurs en France (notamment en Bretagne ou au Pays Basque), la visibilité de ces opérations ne doit pas induire en erreur sur leur capacité à absorber les besoins en logement liés à la recherche de main-d'œuvre

dans les territoires de plein-emploi. Les témoignages recueillis sur nos trois terrains d'étude indiquent que l'essentiel de l'implication des entreprises passe davantage par un accompagnement de la demande que par un portage de l'offre.

L'action la plus récurrente est une aide à la recherche de logement : *« on communique sur les aides d'Action Logement et on distribue leurs flyers »,* reconnaît une DRH dans le Cotentin, *« mais ce ne sont pas la Garantie Visale [Action Logement se porte caution du locataire] ou le Prêt à Taux Zéro qui vont permettre à nos salariés de trouver un logement abordable ».* Même retour de la part des différentes agences d'interim interrogées : *« Le sujet remonte beaucoup, mais nous n'intervenons pas sur ce point. On les renvoie vers l'accompagnement proposé par le FASTT [le fonds d'action sociale du travail temporaire], qui peut proposer des aides pour passer le permis ou trouver un logement en location. »*

Certaines entreprises développent des partenariats avec des agences immobilières. *« On achète une prestation à une agence pour qu'elle accompagne nos recrues dans leur recherche de biens immobiliers (à la location ou à l'achat). Nous prenons aussi en charge une partie du loyer d'un logement transitoire dans l'attente de trouver un habitat durable, pour réduire les coûts de la période de "célibat géographique". Cela concerne surtout les cadres, car ce sont eux qu'il faut aller débaucher sur d'autres territoires »,* évoque la DRH des Maîtres Laitiers.

Certains employeurs se portent eux-mêmes garants de leur salarié à l'égard de leur propriétaire-bailleur (comme les Meubles Celio à Bressuire ou Bâti Sèvres à Saint-Amand-sur-Sèvre). Les entreprises les plus volontaristes pratiquent l'intermédiation locative, c'est-à-dire louent elles-mêmes des logements puis les sous-louent à leurs salariés. Face à la difficulté de satisfaire l'obligation légale de loger les salariés qui assurent des astreintes à moins de 30 km de la centrale, EDF a loué des logements dans le parc privé, pour les sous-louer à ses salariés à des loyers plafonnés à 15 % du salaire. EDF prend en charge la différence. *« Cette situation concerne quelques centaines de salariés »* précise le responsable de la relation aux territoires d'EDF dans la Manche.

Pour faire face au risque de pénurie de logement durant les pics du chantier du tunnel Lyon-Turin en Maurienne, l'OPAC Savoie, bailleur social départemental, a signé des conventions avec deux des trois groupements d'employeurs, pour 90 logements. Cela leur assure un accès prioritaire à certaines résidences localisées à proximité des chantiers, pour loger des salariés de l'entreprise, mais aussi des sous-traitants et des intérimaires. En échange, l'entreprise s'engage à financer le loyer si l'appartement reste vide, ce qui est très incitatif pour le bailleur. Si

la vacance dure plus de quatre mois, l'appartement peut être proposé à d'autres demandeurs. Le même système existe dans le parc privé, en lien direct avec les propriétaires-bailleurs, comme témoigne l'un d'eux : « *Sur une vingtaine d'appartements en location, huit sont loués par une agence d'intérim, un par une entreprise italienne et deux autres par une entreprise du Lyon-Turin. Les occupants changent tout le temps, à chaque fois c'est l'entreprise qui est titulaire du bail.* »

Dans le cas du grand projet de modernisation de la cimenterie Calcia à Airvault (Deux-Sèvres), de nombreux gîtes sont « pris d'assaut » par les entreprises sous-traitantes qui interviennent sur le chantier. La plupart sont basées en Europe de l'Est, d'autres en Asie. « *On est contacté directement par les entreprises de Pologne, de Roumanie, de République Tchèque ou par les agences d'intérim locales pour les loger. Ils cherchent des chambres pour quinze jours ou à trois mois et passent leur temps à nous appeler* » explique le maire de Noirterre (commune associée de Bressuire), propriétaire de plusieurs gîtes touristiques, actuellement plébiscités par les travailleurs du chantier.

Une évolution contrastée selon les types d'entreprise

La multiplicité des leviers mobilisés dessine une évolution contrastée selon les

types d'entreprises et leur rapport au territoire. D'un côté, on observe un désengagement relatif des plus grandes entreprises dans l'accès au logement de leurs salariés, alors qu'historiquement elles disposaient des stratégies les plus intégrées en la matière. Elles étaient souvent propriétaires d'un parc de logement important sur le territoire et de flottes de navettes de ramassage pour acheminer les salariés sur les sites. De l'autre, les PME/PMI sont très proactives pour apporter des réponses aux difficultés d'accès au logement.

Les raisons du désengagement des grandes entreprises

« *Sur Aval du Futur, on ne va ni acquérir ni faire construire comme on avait pu le faire pour notre dernier grand chantier. Cela représenterait des coûts trop importants, pour la construction, la gestion comme l'entretien* » déclare la directrice affaires publiques du projet Aval du futur chez Orano. Même constat du côté d'EDF : « *EDF avait par le passé un grand parc de logements, plusieurs centaines. Nous avons fait le choix il y a vingt ans de tout vendre pour des questions d'amortissement et de disponibilité de trésorerie. Presque tout le parc a été vendu, sauf quelques colocations réservées aux stagiaires et apprentis* », explique le responsable des relations avec le territoire d'EDF.

Ce désengagement des grands groupes s'inscrit dans des stratégies d'entreprise menées à l'échelle nationale voire internationale depuis les années 1990-2000, souvent sous la pression des marchés financiers (notamment quand il s'agissait d'anciennes entreprises publiques comme Orange, La Poste, la SNCF ou EDF). Les analystes financiers considèrent en effet que détenir des logements immobilise trop de fonds propres, alors que ces entreprises sont en recherche de capitaux pour se développer à l'étranger. « *Nous avons été parmi les premiers à engager cette politique de vente immobilière qui, en deux ans, a rapporté 2 milliards d'euros sur un patrimoine de 3 milliards, en profitant d'une période propice à ces opérations* », expliquait le directeur des stratégies et des opérations financières d'EDF en 2002 dans *Le Monde* (Rey-Lefebvre, 2002). « *Ce n'est pas notre cœur de métier* » soulignent tous les grands groupes interrogés sur le sujet dans le cadre de notre étude.

Du côté des collectivités, ce désengagement interroge. « *Orano nous demande d'accueillir 10 000 actifs dans les années à venir, mais la première chose que décide leur direction patrimoine est de vendre les six immeubles qu'elle possède à Cherbourg, soit près de 100 logements* » s'agace l'adjoint au logement de la ville de Cherbourg dans une table-ronde consacrée à la réindustrialisation (Lanipece, 2025). Le retrait d'Orano s'avère néanmoins ambivalent, car si l'entreprise a effectivement cédé son parc de logements dans la ville, elle finance une partie de l'opération immobilière portée par le promoteur immobilier ADIM à proximité de la gare, pour réserver 60 des futurs logements à destination des futurs cadres. Ce sont des logements locatifs intermédiaires, dont les loyers sont supérieurs à ceux des logements locatifs sociaux, construits à la place de l'ancienne caserne de pompiers. Ce qui lui permet de proposer une offre attractive pour les faire venir sans avoir à s'engager dans le portage des logements.

La position des élus locaux est tout aussi ambiguë. Car s'ils regrettent, voire condamnent, le désengagement des principaux groupes industriels de la prise en charge du logement de leurs (futurs) collaborateurs (« *Orano ne se positionne jamais en porteur de projets sur notre commune, alors qu'on aurait des terrains à leur proposer. Nous n'avons pas les moyens de les porter nous-mêmes* », admet la maire de La Hague), les collectivités expriment dans le même temps une appréhension sur le poids de ces acteurs industriels dans l'aménagement de leur territoire. « *Ils sont déjà en train de négocier avec les agriculteurs du secteur pour repérer du foncier disponible* », alerte un agent, soulignant la nécessité d'avoir une planification volontariste pour encadrer l'intervention urbaine des industriels du territoire.

Ce retrait des grandes entreprises de la prise en charge du logement se retrouve en Maurienne. « *C'est aux salariés de se débrouiller* », reconnaît la DRH d'un des

trois groupements du chantier Lyon-Turin. Tout en pointant le fait que cette situation est aussi la résultante du choix des collectivités locales de ne pas avoir de base-vie pour le chantier, comme d'une demande des ouvriers du chantier de maîtriser leur choix d'habitation. *« Les compagnons du chantier touchent une prime de déplacement pour financer leur hébergement. Certains préfèrent être en colocation ou au camping pour économiser un maximum sur leur logement, quand d'autres cherchent – avec difficulté – un studio ou un T2. »* En se positionnant comme prestataires du chantier, les groupements d'entreprises du BTP rejettent la charge du logement sur les autres acteurs du territoire : *« Le logement ne fait pas partie de nos responsabilités. Ce n'est pas notre métier, et ce n'est pas dans le marché. Accessoirement, on a un tunnel à construire ! On est en attente de solutions pour pouvoir loger l'ensemble de nos collaborateurs lors des pics du chantier. »*

La reconfiguration de la stratégie logement des grands groupes industriels est liée à l'augmentation du turnover et à la multiplication des étapes dans les trajectoires professionnelles des actifs, comme l'explique un des responsables d'Action Logement dans le Cotentin : *« Le portage du logement par l'employeur fonctionne quand le salarié va faire l'ensemble de sa carrière au sein de l'entreprise. Aujourd'hui ce n'est plus le cas. Les salariés bougent beaucoup plus, ce qui se traduit par un enjeu de gestion locative et d'entretien du parc que les entreprises ne savent pas, et ne veulent pas, prendre en charge. Avec le risque de se retrouver à porter des logements vides. »*

L'implication croissante des PME locales

À l'inverse du désengagement des grands groupes industriels, on constate une implication croissante des PME locales dans ces questions d'accès au logement. En Maurienne, cela concerne notamment les employeurs des saisonniers liés à l'industrie des sports d'hiver, qui sont plusieurs à acquérir des logements pour loger leurs employés en station durant la saison hivernale. C'est le cas de commerçants ou d'entreprises de services. *« Il y a bien un foyer pour les saisonniers avec quelques dizaines de places, mais elles sont prises d'assaut »,* témoigne le patron d'un centre de formation à Val-Fréjus. *« Si je ne peux pas les loger, les stagiaires ne viennent pas. Je loge entre 20 et 60 actifs chaque année. Je rachète à des particuliers des appartements en station qui ne correspondent plus aux standards de la location touristique, et que j'équipe pour accueillir des colocations. »*

La problématique est aussi centrale pour les entreprises locales du BTP, confrontées à la concurrence du Grand chantier. *« Dans mon entourage, tout le monde travaille pour le Lyon-Turin »* confie un entrepreneur du bâtiment, qui multiplie les projets de rénovation dans la vallée. *« Cela génère de la demande,*

sauf que j'ai un mal fou à trouver des ouvriers pour faire le boulot ! Agences d'intérim, France Travail, Facebook... j'ai activé tous les leviers pour recruter. Je n'ai eu qu'une seule réponse, et finalement la personne n'est jamais venue. Je suis obligé de faire venir des ouvriers de l'étranger, et d'assurer leur logement. Dans les opérations de rénovation qu'on porte, on garde une partie des logements pour nos ouvriers, principalement des colocations pour réduire les coûts. Un ouvrier roumain a voulu venir avec sa femme, on lui a pris un appartement à Saint-Michel-de-Maurienne. » La pratique d'entrepreneurs du bâtiment consistant à porter des opérations immobilières et à conserver une partie des logements pour loger leurs propres salariés est aussi fréquente dans le Bressuirais.

Pour les PME industrielles comme pour celles du BTP, ce volontarisme est directement lié à leur difficulté à recruter dans des territoires marqués par un taux de chômage résiduel. Porter une offre de logement en propre apparaît alors comme un avantage concurrentiel décisif dans la concurrence entre entreprises pour pourvoir les postes ouverts au recrutement.

Le faible recours aux solutions mutualisées

La prégnance des enjeux liés au logement des actifs cohabite paradoxalement avec le constat d'un faible recours aux solutions mutualisées, à commencer par le logement social. Alors que l'accès au logement abordable est évoqué comme un enjeu prioritaire par les employeurs comme par les employés, les premiers comme les seconds sont peu nombreux à identifier le logement social comme la réponse à leurs besoins. Alors que c'est censé être sa vocation première... Comment expliquer ce paradoxe ?

Les personnes rencontrées soulignent chacune à leur façon les nombreux décalages qui persistent entre la structure de l'offre de logement social et la nature des besoins. Elles révèlent aussi une forme de mise à distance du logement social du point de vue des entreprises rencontrées, en dépit des solutions proposées. « *Je n'ai quasiment pas de relation avec Action Logement, je ne les connais pas plus que ça. On mobilise peu leurs services alors que j'ai deux personnes dédiées à la gestion des logements auprès des bailleurs privés* », admet le responsable relation au territoire d'EDF dans le Cotentin, qui supervise pourtant les actions mises en place par le groupe localement pour faciliter l'accès des salariés au logement. Même réaction du côté des Maîtres Laitiers, comme en témoigne la DRH : « *L'année dernière, seuls deux de nos salariés ont mobilisé les services d'Action*

Logement³⁷. On essaie de communiquer dessus, mais ce n'est pas dans leur mentalité. En tout cas pas dans leur radar, peut-être par méconnaissance. Ce n'est pas comme les mutuelles, il n'y a pas de publicité à la télé. »

À Cherbourg, mais cela vaut aussi en Maurienne, ce faible recours au logement social s'explique aussi par un parc vieillissant, principalement constitué de logements collectifs. « *Les logements sociaux du territoire sont très marqués HLM avec un parc vieillissant* » reconnaît-on à la direction régionale d'Action Logement, qui pointe le contraste avec la situation au Havre ou à Dieppe. « *Il y a aussi un décalage entre la géographie de l'offre et celle de la demande : les salariés ont envie d'habiter une maison en dehors des villes et non une barre HLM à Cherbourg.* » Ce décalage se retrouve aussi du côté des demandeurs : « *Les entreprises et les salariés, même quand ils rentrent dans les critères d'éligibilité, n'ont pas le réflexe de mobiliser Action Logement, car ils ne sont pas habitués à cette tension sur l'offre* » confie un directeur territorial du groupe lors d'un atelier organisé sur le sujet. « *La situation est différente dans les grandes métropoles où le marché est structurellement tendu.* »

Cela correspond aussi à une problématique de temporalité. L'inertie des opérations de construction ou de rénovation de logements sociaux s'accommode mal du besoin de réactivité des entreprises en recherche de main-d'œuvre à court terme. Ce problème est redoublé dans les territoires marqués par plusieurs décennies de déprise démographique : « *C'est comme si le logement social avait vingt ans de retard* », soupire un acteur du secteur. Le surdimensionnement d'un parc vieillissant réduit la capacité des bailleurs à investir, et donc à produire de nouveaux projets plus en phase avec les besoins du moment. À cela s'ajoute une certaine rigidité perçue dans les critères d'éligibilité et surtout dans les mécanismes d'attribution vus comme longs et complexes, quand le parc locatif

37 Action Logement, connu anciennement comme « le 1 % logement », intervient de plusieurs manières pour accompagner les parcours résidentiels des salariés ou produire des logements locatifs sociaux et intermédiaires : aides aux salariés (Avance Loca-Pass avance le dépôt de garantie), aux alternants (Mobili-Jeune prend en charge une partie du loyer des alternants) et aux saisonniers dans leur parcours résidentiel ; aides aux propriétaires, primo-accédants (Prêt Accession), occupants (prêt pour travaux d'amélioration énergétique) ou bailleurs (prêts dans les communes Action Coeur de Ville et prêt « Louer pour l'emploi » ailleurs) ; Garantie Visale (Action Logement se porte garant de certains locataires). Action Logement est actionnaire d'entreprises sociales pour l'habitat (ESH), des bailleurs sociaux détenant 1,1 million de logements dans toute la France. Il finance en plus la production dans tout le territoire, quel que soit le type de bailleur social. Les financements d'opérations par Action Logement leur octroient des droits de réservation d'un certain nombre de logements à destination des candidats salariés à présenter aux commissions d'attribution. Ce système de prêts et de subventions s'appuie sur la participation des employeurs à l'effort de construction (la Peec), contribution versée par les entreprises de plus de 50 salariés et correspondant à 0,45 % de la masse salariale, collectée à l'échelle nationale par Action Logement.

privé est perçu comme plus réactif et moins contraignant. « *Les entreprises viennent nous voir avec des besoins de très court terme : répondre à une demande sous dix jours, c'est impossible pour nous. Ce n'est pas notre métier* », reconnaît le directeur territorial d'Action Logement dans le Bressuirais.

Le faible recours au logement social par les actifs de l'industrie est ainsi directement lié à la mise en concurrence des entreprises sur le marché de l'emploi. Les solutions mises en place pour faciliter l'accès de leurs futures recrues au logement sont perçues comme un avantage par rapport aux offres d'emploi d'autres employeurs. C'est pour cela que les entreprises sont si attachées à l'exclusivité des réservations ou à la liberté dans l'attribution des logements, au lieu d'encourager leurs salariés à s'inscrire dans un processus de demande de logement social perçu comme long et incertain.

Sur la mobilité, une situation inversée

En matière de mobilité des salariés, les remontées de terrain donnent à voir une évolution inversée. Les grands

groupes sont les plus proactifs, tout en étant les principaux contributeurs au Versement Mobilités car c'est une taxe assise sur la masse salariale. Les PME s'avèrent plus démunies et comptent davantage sur l'organisation informelle entre employés pour résoudre leurs difficultés à se déplacer.

À Cherbourg, la mobilisation des grandes entreprises du territoire sur les questions de mobilité se traduit notamment par la persistance des navettes d'entreprise pour faciliter la desserte de sites qui sont souvent excentrés. Ces navettes s'ajoutent à l'offre de transports en commun mise en place par la collectivité, notamment pour les prises de poste en horaires décalés. Ces « cars de ramassage » sont liés aux contraintes de fonctionnement des sites industriels, qui doivent absolument éviter la vacance de poste. Ils sont rendus possible par la concentration géographique des emplois sur un nombre réduit de grands établissements. Pour les salariés, ces services de mobilité gratuits et réservés constituent aussi un avantage en nature, défendu par les syndicats³⁸. À cela s'ajoute pour EDF la mise à disposition de véhicules de fonction pour les salariés qui assurent des astreintes sur le site (environ 200 personnes chaque semaine

³⁸ Voir les travaux d'Antoine Levêque et Arnaud Passalacqua, *Encadrer les déplacements carbonés liés au travail : une politique publique à imaginer*, novembre 2024, en partenariat entre le Forum Vies Mobiles et l'UPEC.

sur les 2 400 salariés de la centrale). Les navettes sont aussi une solution à l'étude pour la desserte du site d'Heuliez Bus dans le Bocage bressuirais.

Si les entreprises industrielles se préoccupent de la mobilité de leurs salariés, c'est aussi parce qu'elles sont confrontées à la saturation des parkings. Ce trop-plein de voitures peut coûter cher, tant aux entreprises, qui prennent en charge la construction et l'exploitation du stationnement sur site, qu'aux salariés dont la difficulté à se garer peut augmenter significativement le temps de trajet ou le rendre beaucoup plus aléatoire alors que les prises de poste se font à heure fixe. « *Quand je travaillais à Orano, je mettais parfois plus de temps pour aller de ma voiture à mon poste de travail que pour faire le trajet depuis mon domicile* », confiait une ancienne salariée du site. La visite des abords du site de La Hague a mis en lumière les effets de débordement du stationnement le long des routes d'accès au site. Pour éviter d'avoir à augmenter les places de stationnement, les entreprises incitent leurs salariés à se reporter sur les solutions de transport collectif ou à optimiser le taux de remplissage des véhicules avec le covoiturage.

La problématique du stationnement est aussi centrale pour les entreprises du chantier Lyon-Turin, dont les différents sites sont bien desservis par l'autoroute qui longe la vallée, mais beaucoup moins par l'offre de transport collectif (TER et bus) qui se concentre sur les polarités urbaines. La géographie contrainte de la vallée a nécessité la mise en place de « parkings déportés », avec un système de navettes collectives pour acheminer les ouvriers sur le site (d'après le gardien rencontré sur le site, seuls les cadres peuvent stationner leur véhicule à l'intérieur du site). Si elle nécessite un effort important de la part des groupements pour organiser les mobilités de travail, cette solution facilite les logiques de mutualisation. À Saint-Michel-de-Maurienne, le parking d'accès au chantier est mutualisé avec celui d'un autre site industriel pour en optimiser le taux d'occupation.

La prise en charge de la mobilité est plus compliquée pour les entreprises de moindre taille, plus dépendantes des offres de mobilité collective mises en place par les collectivités locales. La problématique se pose par exemple pour les travailleurs saisonniers en Maurienne, qui ne sont pas tous véhiculés alors que leur domicile est parfois situé loin de leur(s) lieu(x) de travail du fait de la difficulté à se loger en station. « *Nous avons procédé à une refonte de nos lignes de bus pour les élargir aux saisonniers. Jusqu'ici, leurs tracés et leurs horaires visaient surtout à répondre aux besoins des touristes* » signale une agente de la communauté de communes Haute Maurienne Vanoise.

LE PROJET ZÉRO PARKING PORTÉ À DUNKERQUE

La Zone industrialo-portuaire (ZIP) de la communauté urbaine de Dunkerque (CUD) s'apprête à accueillir près de 20 000 nouveaux emplois dans les années à venir. La collectivité a récemment fait savoir qu'elle souhaitait imposer à toutes les nouvelles entreprises qui s'installent sur la zone de ne pas mettre de stationnement à disposition de leurs salariés, à l'exception de quelques emplacements pour les prestataires et sous-traitants.

L'objectif principal n'est pas tant de dégager du foncier pour l'implantation d'activités industrielles – bien que celles-ci soient particulièrement consommatrices d'espace, à l'image des *gigafactories* de batteries – que de lutter contre la congestion croissante de la zone. Celle-ci dépend d'un axe unique de desserte, qui tend à devenir un véritable goulet d'étranglement à mesure que les implantations se multiplient.

« Aujourd'hui, plus de 85 % des salariés de la plateforme se rendent au travail seuls en voiture. Rapportée aux 20 000 emplois supplémentaires attendus, cette situation représenterait entre 18 000 et 19 000 véhicules supplémentaires sur l'autoroute A16, qui serait alors totalement saturée. Les projections réalisées par les équipes techniques montrent que cette saturation compromettrait fortement la circulation des poids lourds, essentielle au bon fonctionnement logistique des sites », explique le directeur général adjoint en charge des mobilités de la CUD.

La question est aussi prégnante pour les intérimaires du Bocage bressuirais, marqués par une géographie éclatée (des lieux de travail comme des lieux de résidence), la relativement faible densité du territoire et la diversité des horaires. Face à ces difficultés, les réponses reposent surtout sur le « système D » et l'entraide entre employés (avec du covoiturage informel notamment), sans que cela passe par une intervention des employeurs. Les mêmes logiques d'auto-organisation se retrouvent dans l'usage partagé des véhicules professionnels pour les travailleurs du BTP.

La réussite de ce projet suppose d'encourager une transformation profonde des pratiques de mobilité des actifs. En contrepartie de la contrainte imposée aux entreprises, la collectivité s'engage à développer une offre de transports collectifs performante pour desservir la zone. Cette stratégie repose sur plusieurs actions :

- ─ le renforcement de la ligne Rapid'Ouest du réseau gratuit DK'BUS, reliant la ZIP à la gare de Dunkerque, Bourbourg, La Concorde (Petite-Synthe) et au pôle d'échanges de Grande-Synthe ;
- ─ la création de parkings relais afin de favoriser le report modal, notamment pour les actifs résidant en dehors du territoire de la communauté urbaine (près de 50 % des effectifs actuels de la ZIP) ;
- ─ la mise en service, à l'horizon 2028, de navettes autonomes « Urban Loop » : des capsules guidées sur rail, sans conducteur, capables de transporter huit passagers entre les pôles d'échanges (situés à l'interface des parkings relais et des lignes de bus) et les sites industriels, 24h/24.

Ce projet est en cours d'expérimentation, avec l'implantation de l'usine Verkor, une gigafactory dédiée à la production de batteries pour voitures électriques.

Une partie des négociations qui restent à mener par les acteurs locaux dans les mois à venir consistent à se mettre d'accord sur la répartition des efforts pour financer l'investissement et la gestion de ces différents objets. Qui doit contribuer à financer les parkings relais : la CUD ? Les territoires voisins ? Comment mettre à contribution les entreprises qui n'ont plus besoin de mettre en place des navettes individuelles et qui dégagent des marges de manœuvre foncières ?

Chapitre 4

ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS FACE AUX EFFETS INDUITS DU REBOND INDUSTRIEL

Le rebond industriel ne se limite pas à attirer de nouveaux actifs : il produit des effets systémiques sur l'ensemble du fonctionnement des territoires. En situation de plein-emploi, les tensions sur le logement et la mobilité débordent largement le seul périmètre des emplois industriels. Elles génèrent des effets induits qui recomposent les équilibres locaux et accentuent les dynamiques de concurrence entre habitants, secteurs économiques et usages du territoire. Mais c'est la prise en charge de ces effets induits, bien davantage que des effets directs, qui pose la question de la juste répartition des efforts entre État, entreprises et collectivités pour couvrir les besoins générés.



Les remontées de terrain d'une quinzaine de territoires³⁹ ont mis au jour d'autres conséquences du rebond industriel sur le fonctionnement du territoire que les seules problématiques de logement et de mobilité des nouveaux actifs. À Chambéry, le plein-emploi se traduit par un allongement des trajets domicile-travail qui s'étend jusqu'en Haute-Savoie : *« Comme nous sommes dans un territoire de montagne, ça crée des effets de congestion dans les vallées, de la pollution, des accidents... »*. À Dunkerque, *« on a constaté un réel engouement des investisseurs privés liés aux perspectives de rebond. C'est en train de déstabiliser le marché du logement, dans la ville-centre comme dans les communes alentour. »* À Angers, c'est sur l'offre locative privée que les problèmes se concentrent : *« Le rebond industriel pose le même enjeu de régulation que le développement des meublés de tourisme avec Airbnb. »* À Chinon, *« le plein-emploi produit une augmentation des prix de l'immobilier et une déconnexion de cette offre au regard des types d'emplois à pourvoir. »* La liste est loin d'être exhaustive, mais suffit à montrer l'ampleur de ces effets induits.

³⁹ Lors de l'atelier organisé en visioconférence en février 2026.

Quand le plein-emploi accentue les effets de concurrence

L'expression de plein-emploi ne doit pas induire en erreur : elle ne

correspond pas à une situation figée mais davantage à un point de déséquilibre. Elle désigne les contextes (délimités dans le temps et dans l'espace) dans lesquels les besoins en actifs excèdent la main-d'œuvre disponible sur place. Ce dynamisme vient bénéficier aux territoires, où il fait venir d'autres actifs et rend possible le développement des entreprises. Le cumul entre plein-emploi et rebond industriel est néanmoins susceptible de produire des effets perturbateurs sur les marchés du logement et l'usage des infrastructures de mobilité.

Concurrences entre habitants pour l'accès au logement

L'intensification de la concurrence entre entreprises et entre actifs est régulièrement mentionnée par les acteurs locaux lorsqu'on les interroge sur les effets territoriaux du plein-emploi. Cet effet de concurrence est particulièrement marqué en Maurienne, avec la crainte de voir le parc de logement de la vallée capté par les actifs du chantier Lyon-Turin au détriment des habitants du territoire. Les salariés du chantier viennent avec un pouvoir d'achat plus élevé, notamment du fait des primes. Et ils bénéficient de soutiens publics spécifiques pour faciliter leur accès au logement pour compenser l'absence de base-vie : dérogation sur les plafonds de ressources pour l'accès au logement social, priorisation pour la location de logements privés ayant bénéficié des aides à la rénovation, accompagnement spécifique avec une plate-forme dédiée et l'appui de la Maison de l'habitat, etc.

Les conséquences de ce coupe-file sur l'accès au logement sont néanmoins difficiles à objectiver. Si tout le monde s'accorde sur le fait que les loyers et les prix des logements ont augmenté, et que la concurrence s'intensifie en particulier pour l'accès aux petits logements, il est compliqué de faire la part des choses entre ce qui relève de la conjoncture immobilière et ce qui est imputable au chantier Lyon-Turin. « L'effet Grand chantier » fait l'objet d'appréciations contrastées selon les acteurs rencontrés : mis en avant par certains élus locaux relayant les craintes exprimées par leurs habitants, il est nuancé par les porteurs de la démarche Grand chantier. « *En réalité nous n'avons pas eu besoin de prioriser les actifs du Lyon-Turin pour l'attribution des logements sociaux, car la demande reste réduite au regard du nombre de logements disponibles* » souligne la directrice de l'antenne locale du principal bailleur social de la vallée. « *Attention aux discours sur 'tout est fait pour le Lyon-Turin'* » met en garde le directeur de la Maison de l'Habitat : « *On l'a beaucoup entendu, mais on ne le vérifie pas sur le terrain. On a vu,*

au début, des propriétaires qui ont cherché à louer des appartements en mauvais état à des prix exorbitants, mais ils n'ont pas forcément trouvé preneurs. Il y a un effet régulateur du marché. Quand les écarts sont trop importants, les locataires cherchent ailleurs et finissent par trouver. »

Ces effets de concurrence se retrouvent dans le Cotentin où les niveaux de salaires des secteurs industriels se détachent du reste du tissu économique. *« La tension sur le logement ne se répercute pas directement sur les salariés en mission, mais sur les trajectoires résidentielles des habitants déjà-là, moins solvables et moins mobiles que les actifs de l'industrie »* regrette l'élue au logement de la ville de Cherbourg. *« Mon fils travaille chez Orano. Même avec une rémunération très confortable, il peine à acheter un logement ici tellement le prix du foncier est élevé... alors vous imaginez ce que ça donne pour les personnes qui travaillent dans le médico-social ou pour l'éducation nationale ? »* souligne une autre élue de la Hague. Ce décalage et ses effets sont bien identifiés par les entreprises industrielles. Comme l'explique la directrice des affaires publiques d'Orano dans le Cotentin, *« le différentiel de salaires entre nos métiers industriels et le reste du tissu productif génère des craintes sur les métiers de l'artisanat, du service... Si les boulangers décident de se reconvertir en personnel de radio protection demain, ça va compliquer la vie sur le territoire. On travaille donc avec les chambres des métiers pour anticiper ces effets de concurrence. »*

En Maurienne comme dans le Cotentin, le rebond industriel se traduit par une modification du rapport entre offre et demande de logements pour des territoires qui étaient jusqu'ici marqués par la déprise démographique. *« Le marché n'est pas aussi tendu qu'en Haute-Savoie ou à Aix-les-Bains »* constate la responsable territoire d'Action Logement en Maurienne, *« mais le Grand chantier produit un changement de situation rapide : d'un territoire très détendu, la Maurienne devient un marché dynamique. »* Ce qui caractérise les trois territoires étudiés, c'est moins l'ampleur de la pression sur le logement, qui reste bien moindre que dans les grandes métropoles, que le renversement de situation et les effets en cascade que cela provoque.

Cela génère une configuration hybride où vacance et pénurie cohabitent. En Maurienne, la tension est particulièrement forte pour les petits logements à louer. *« Des petits appartements à moins de 500 euros par mois, il n'y en a quasiment plus ! »* alertent les agents immobiliers rencontrés. *« Ce qui pose un gros problème pour les jeunes du territoire, contraints de rester habiter chez leurs parents. »* Dans le Cotentin, la tension concerne surtout les maisons avec jardin qui correspondent aux biens recherchés par les ménages que les industriels veulent attirer. *« Cela devient très difficile de trouver une maison à acheter à moins de 500 000 euros »*

souligne le directeur habitat de la collectivité, « *et le problème risque de s'accroître avec le coup d'arrêt donné à l'artificialisation des sols.* »

Dans les deux cas, cette situation met à mal les trajectoires résidentielles des habitants déjà présents sur le territoire. Les jeunes cherchant à décohabiter apparaissent comme particulièrement vulnérables à cet effet d'éviction. Alors que le marché de l'emploi pourrait les encourager à rester sur leur territoire, il leur est plus difficile d'accéder à un logement abordable, que ce soit à la location ou à l'achat.

Concurrence entre les différentes fonctions économiques de chaque territoire

L'effet de concurrence lié au plein-emploi s'observe aussi entre les différentes vocations économiques du territoire et sa capacité à les accueillir. Les trois territoires étudiés sont en effet traversés par un conflit d'usage, plus ou moins marqué, entre vocation productive et vocation touristique. Ces deux vecteurs de développement sont en concurrence pour l'accès aux logements. C'est le cas dans le Cotentin comme dans le Bocage bressuirais, où les entreprises utilisent les gîtes touristiques comme une variable d'ajustement pour gérer l'afflux conjoncturel de salariés, alors que les collectivités cherchent à développer la vocation touristique de ces territoires. Idem en Maurienne, avec la crainte qu'une partie de l'offre d'hébergement des stations de ski ne soit captée par des actifs du Lyon-Turin qui n'arriveraient pas à se loger dans la vallée. C'est en tout cas le premier point évoqué par l'adjoint au maire du Modane lors de notre entretien : « *Cela peut être tentant pour les propriétaires de passer à des locations de plus longue durée pour maximiser le taux d'occupation et leurs revenus locatifs, notamment quand ils ont eux-mêmes cessé de venir faire du ski. Sauf que pour la station, cela représente un vrai manque à gagner : un lit touristique, c'est 1500 € de recettes en remontées mécaniques !* »

L'intensification de la concurrence se retrouve aussi entre les entreprises industrielles d'un même territoire, qui se partagent un marché de l'emploi de taille réduite. Dans le Cotentin, la perspective des grands projets industriels est vécue avec une certaine appréhension par les autres acteurs économiques du territoire. Les entreprises anticipent une concurrence accrue alors qu'elles peinent déjà à recruter certains profils. « *Quand on voit les gros contrats à venir sur Orano, Naval Group et EDF, on est un peu en alerte sur notre capacité à pourvoir les postes en tension et à loger nos salariés* » reconnaît une DRH. Même les collectivités craignent de se faire débaucher leurs cadres ! Cette pression s'exerce aussi sur les transports et les déplacements avec un risque de saturation de certains axes

routiers et d'un débordement du stationnement aux abords des sites. Certains acteurs expriment aussi la crainte d'une focalisation des investissements de mobilité sur les trajets domicile-travail et l'accessibilité des sites industriels au détriment d'autres dessertes nécessaires au bon fonctionnement du territoire.

Le plein-emploi a aussi des effets sur les personnes qui sont déjà en poste sur le territoire, et qui voient leur situation se dégrader en comparaison à celle des nouveaux actifs qui viennent s'y installer. Si la relance du marché immobilier générée par le rebond industriel peut conduire à remettre des biens en location ou en vente et à développer des offres nouvelles, elle s'accompagne souvent d'une augmentation des prix, au risque de rendre certains biens inaccessibles pour certains ménages moins solvables qui y avaient accès jusqu'ici. Cela peut se traduire par une augmentation du taux d'effort ou par un éloignement forcé qui ont un impact sur les employés comme sur les employeurs. Ce profil correspond à la problématique des « travailleurs clés » identifiée dans les métropoles : les personnes travaillant dans la santé, l'action sociale, les services publics du quotidien, le commerce, la logistique ou encore l'enseignement, considérés comme « activités essentielles » pour le bon fonctionnement des métropoles, rencontrent des difficultés à se loger car les prix et les loyers sont tirés vers le haut par des populations plus aisées et qui souhaitent habiter dans les centralités et en ont les moyens⁴⁰.

Entre effets d'éviction et effets d'aubaine : cartographie des profils les plus touchés

La dynamique liée aux rebonds industriels conduit à diffuser dans les territoires ruraux et les villes moyennes des tensions déjà à l'œuvre dans les métropoles. Le plein-emploi a

notamment pour effet collatéral d'étendre la géographie de la crise du logement à des territoires jusqu'ici relativement préservés. En intensifiant la concurrence, les situations de plein-emploi associées à un besoin vif de main-d'œuvre et à une pénurie de logements adaptés agissent comme un amplificateur des inégalités d'accès au logement et à la mobilité entre les habitants d'un même territoire.

40 Voir les travaux de l'Institut Paris Région sur les travailleurs essentiels et le rapport *La métropolisation au prisme des transformations du travail et de l'emploi. Enquête sur les « travailleurs essentiels » en Île-de-France* dirigé par Cécile Cuny (février 2024), ainsi que le travail de Jules-Mathieu Meunier (notamment le rapport à venir *Le logement des « travailleurs essentiels », témoin des nouvelles articulations entre travail et logement au cœur de la ville productive* pour le Puca).

Pour décrypter ce phénomène et en affiner la sociologie, nous avons essayé à travers les entretiens et les ateliers organisés dans les trois territoires d'étude de dresser une première cartographie des profils les plus concernés par cette intensification de la concurrence sur l'accès au logement. En distinguant deux catégories de profils : les personnes et les entreprises qui apparaissent comme les plus vulnérables aux effets d'éviction évoqués ci-dessus ; et à l'inverse celles qui sont les mieux placées pour tirer parti de l'effet d'aubaine provoqué par la dynamisation du marché en lien avec le rebond industriel.

Les trois tableaux ci-après restituent la version consolidée de cette sociologie des effets induits du rebond industriel dans chaque territoire. Il s'agit d'une première analyse, construite à partir des dires d'acteurs. Les hypothèses formulées dans ces tableaux mériteraient d'être objectivées par des analyses quantitatives, de manière à préciser l'intensité et l'amplitude de chacun de ces phénomènes. À ce stade, il s'agit surtout de faire la démonstration que les effets induits du rebond industriel sont différenciés selon le profil des acteurs et les ressources dont ils disposent. Une telle analyse s'avère essentielle pour ajuster en conséquence les actions mises en place par les acteurs publics comme par les entreprises pour sécuriser l'accès au logement et à la mobilité des habitants actuels et futurs.

Malgré la diversité des trois territoires étudiés et des dynamiques qui y sont à l'œuvre, tant sur l'emploi industriel que sur le marché du logement, il est intéressant de souligner la récurrence de certains profils dans notre classification. C'est notamment le cas des intérimaires, des jeunes et des travailleurs saisonniers systématiquement identifiés parmi les profils particulièrement vulnérables à un effet d'éviction telle que la hausse des prix qui entraîne une multitude de barrières à l'entrée. *« Comme les propriétaires ont le choix entre un grand nombre de personnes en difficulté pour trouver un logement, ils se montrent plus exigeants sur les garanties à présenter »* nous confiait le responsable de la maison de l'habitat en Maurienne.

Une analyse par profils permet aussi de souligner les conséquences d'une dégradation de l'accès au logement sur les besoins en mobilité. Confrontés à la difficulté de trouver un logement abordable à proximité de leur lieu de travail (ou des centralités de services), les intérimaires et les travailleurs saisonniers sont, le plus souvent, contraints d'habiter loin de leur emploi et d'allonger leurs déplacements. Et ce, alors qu'ils sont à la fois les plus démunis en matière de mobilité (personnes sans permis ou non véhiculés, horaires décalés peu compatibles avec l'offre de transports en commun...) et les moins susceptibles de voir leurs besoins pris en charge par leurs employeurs.

FIG. 4.1

Le Cotentin : un rebond industriel qui recompose les cartes pour les acteurs déjà présents sur le territoire

Les plus vulnérables face à l'effet d'éviction	Les mieux placés pour tirer parti de l'effet d'aubaine
Les jeunes du territoire , qui n'ont plus les moyens d'accéder à la propriété et se retrouvent bloqués dans leur trajectoire résidentielle.	Les investisseurs , qui rénovent des immeubles délabrés pour les vendre à la découpe.
Les PME locales et leurs salariés , qui doivent se relocaliser pour faire de la place aux projets des grands groupes.	Les propriétaires de maison , dont la valeur du bien augmente face au delta offre-demande, surtout dans un contexte de tension sur le foncier urbanisable.
Les occupants du parc ancien , dont la réhabilitation énergétique risque de passer au second plan.	Les hébergeurs touristiques , qui bénéficient d'une demande nouvelle, avec un risque de perturbation de l'offre touristique dans la durée.
Les travailleurs saisonniers, notamment agricoles , qui sont en concurrence avec les intérimaires de l'industrie, aux salaires plus élevés.	Les campings , sachant que le secteur est beaucoup moins encadré que celui du logement en dur (Code du tourisme vs. Code de la construction et de l'habitation).

La cartographie des effets d'éviction et de leur sociologie aide ainsi à dresser la liste des publics prioritaires dans les accompagnements à mettre en place pour lutter contre les inégalités d'accès au logement comme à la mobilité.

Du côté des effets d'aubaine, c'est sans surprise les figures des (multi) propriétaires, des investisseurs immobiliers mais aussi des hébergeurs touristiques qui émergent comme les profils les plus souvent cités. Ils sont en effet les premiers bénéficiaires de la dynamisation du marché immobilier induite par un rebond industriel avec lequel ils n'ont pas forcément de lien. C'est particulièrement le cas dans les territoires en déprise (à Cherbourg et davantage encore en Maurienne), où le changement de situation du marché de l'immobilier est le plus marqué et se retrouve sur le différentiel de prix.

FIG. 4.2

Le Bocage bressuirais : quand l'attractivité met à mal la promesse du « tous propriétaires »

Les plus vulnérables face à l'effet d'éviction	Les mieux placés pour tirer parti de l'effet d'aubaine
Les salariés venus de l'étranger logés dans des conditions dégradées (suroccupation, habitat indigne, éloignement géographique...).	Les marchands de sommeil qui profitent des tensions sur le logement et du décrochage social pour louer des logements inadaptés.
Les jeunes en sortie d'hébergement (entre la résidence et l'accès au logement pérenne) qui tentent de se loger dans le parc privé, sous tension.	Les propriétaires-bailleurs/investisseurs qui transforment les contrats de location longue durée en location de courte durée sur les plateformes.
Les intérimaires qui ne se considèrent pas éligibles au logement social et ont du mal à accéder au crédit.	Les investisseurs qui rénovent des immeubles dégradés, en bénéficiant souvent d'aides parfois publiques pour leurs travaux.
Les propriétaires pauvres pénalisés par l'augmentation des prix des travaux.	Certains artisans qui profitent des aides (ACV, ANAH...) pour augmenter le montant des travaux.
Les primo-accédants dont l'accès au foncier se retrouve concurrencé par les projets de promoteurs qui se positionnent sur le territoire.	Les campings et les gîtes qui deviennent une solution de recours pour tous les actifs qui ne parviennent pas à trouver une solution de logement pérenne. Phénomène de suroccupation et manque de visibilité sur les prix pratiqués.

L'analyse des trois territoires invite néanmoins à se prémunir d'une lecture binaire, voire stigmatisante, de la notion d'effet d'aubaine et de sa sociologie. Les propriétaires-bailleurs, investisseurs immobiliers et hébergeurs touristiques sont des acteurs déterminants pour le développement d'une offre de logements, capables de prendre en charge la diversité des besoins générés par le rebond industriel. Il ne s'agit donc pas de faire sans eux, encore moins contre eux. La notion d'effet d'aubaine constitue davantage une grille de lecture pour

FIG. 4.3

La Maurienne : un Grand chantier mais une multitude de petits effets

Les plus vulnérables face à l'effet d'éviction	Les mieux placés pour tirer parti de l'effet d'aubaine
Les jeunes du territoire qui ont du mal à décohabiter, du fait de la pénurie de petits logements à des prix abordables.	Les propriétaires de logements vacants qui bénéficient d'une demande locative importante et augmentent la valeur de leurs biens rénovés (avec ou sans les aides).
Les actifs des autres entreprises présentes dans la vallée (et leurs employeurs) en concurrence avec les salariés du Grand chantier.	Les investisseurs immobiliers qui sécurisent la rentabilité de leurs projets en se rapprochant des entreprises intervenant le temps du chantier.
Les intérimaires à la recherche d'un meublé confrontés à la hausse des prix et de fortes exigences sur le dossier, avec pour conséquence d'augmenter les distances domicile/travail.	Les intermédiaires du logement (agences, courtiers, conciergeries) qui bénéficient de l'augmentation du taux de rotation qui contraste avec l'atonie précédente.
Les salariés du chantier qui louent en bail-mobilité et se retrouvent à la porte en haute saison.	Les gîtes et les hôtels de la vallée qui améliorent leur taux d'occupation (et augmentent leurs prix) hors-saison.
Les travailleurs saisonniers et les touristes , soumis à la concurrence des travailleurs qui peut provoquer la superposition entre le marché de la vallée et celui des stations face à un déficit d'offre.	Les bailleurs sociaux qui disposent d'un parc surdimensionné, avec la possibilité d'en vendre et/ou d'en rénover une partie (malgré inquiétude sur l'après-chantier).

questionner le juste équilibre entre incitation et régulation, notamment dans le déploiement des mesures mises en place par les collectivités locales. La question est d'autant plus complexe que la situation se recompose en permanence du fait de l'aléa démographique. L'incitation est souvent nécessaire pour convaincre des acteurs rendus frileux par l'état du marché d'investir par anticipation dans la réponse aux besoins à venir, puis se transformer en effet d'aubaine lorsque le risque s'avère réduit.

L'effet d'aubaine interroge donc le partage du risque entre acteurs, de la répartition des coûts et des recettes que l'aléa démographique est susceptible de générer à court, moyen et long termes.

Des effets systémiques insuffisamment pris en compte par les industriels et les collectivités

Le dynamisme de l'emploi industriel recompose l'ensemble des marchés locaux de l'emploi et du logement et renforce

la pression sur l'accès aux ressources locales, à commencer par l'offre de logement et les infrastructures de mobilité. Mais ces effets d'aubaine et d'éviction constituent souvent l'angle mort des politiques mises en place pour accompagner le rebond industriel dans les territoires, et sont ignorés par les entreprises qui contribuent pourtant à alimenter cette dynamique (même de manière indirecte et involontaire). En focalisant leurs efforts sur la réponse aux besoins des futurs actifs qu'il s'agit d'attirer sur le territoire, entreprises et collectivités passent à côté des effets induits sur l'accès au logement des publics les plus vulnérables.

Ce décalage constitue la principale limite des démarches Grand chantier mises en place par l'État pour accompagner les projets de grande envergure. Si cette labellisation permet de mettre les entreprises à contribution pour gérer les effets directs, elle s'avère insuffisante pour réguler (et anticiper) les effets induits que génèrent ces projets d'envergure sur le fonctionnement du territoire qui les accueille. Les personnes qui connaissent le plus de difficultés pour accéder au logement et à la mobilité dans un territoire concerné par l'accueil d'un Grand chantier ne sont pas forcément les actifs du chantier eux-mêmes, le cas de la Maurienne en est l'illustration. C'est pourtant sur ces derniers que se focalisent les indicateurs de suivi, les mesures d'accompagnement et les actions des entreprises.

Un tel constat apporte un autre éclairage sur la vocation du logement social dans les territoires de plein-emploi et sur ce qui justifie la mise à contribution des entreprises de plus de cinquante salariés à son financement, à travers la participation de l'employeur à l'effort de construction.

Si les logements sociaux n'apportent pas forcément une réponse directe aux besoins des employeurs, du fait notamment de l'inertie de l'offre face à la variabilité des besoins, ils contribuent à atténuer les effets d'éviction créés par les situations de plein-emploi. Dans les zones urbaines comme dans les territoires

ruraux, c'est un levier majeur pour sécuriser les trajectoires résidentielles des ménages les plus vulnérables à l'intensification de la concurrence sur l'accès au logement, qu'ils soient salariés ou non du secteur industriel en croissance.

C'est aussi ce qui donne tout son sens à la logique de mutualisation des ressources au cœur de la PEEC et de l'offre portée par Action Logement, pour prendre en charge des effets systémiques qui ne peuvent pas être imputés à une seule entreprise. Et cet effort de mutualisation est d'autant plus important dans ces territoires marqués par une tension croissante sur le foncier.

La même logique vaut pour le financement des transports collectifs à travers le versement mobilité. Si les entreprises cotisent au VM, ce n'est pas pour externaliser la responsabilité d'assurer les déplacements domicile-travail à des AOM réduites à une fonction de prestataire public, mais pour contribuer à la prise en charge de tous les besoins de déplacements induits par le développement du territoire et lutter contre la congestion des infrastructures routières.

Paradoxalement, les leviers pour garantir l'accès au logement des actifs liés au rebond industriel semblent davantage dans les mains des collectivités. Il s'agit notamment de l'encadrement du parc locatif privé (des prix comme de la qualité des logements) et de la régulation des locations meublées de courte durée.

Les collectivités ont aussi un rôle déterminant à jouer pour organiser la fluidité des trajectoires résidentielles, des habitants comme des nouveaux arrivants. Ce sont elles qui programment et contrôlent la géographie de la densification à travers la planification urbaine et veillent à sa bonne articulation avec l'organisation des déplacements et le développement de l'offre de transports. Ce sont elles enfin qui peuvent contribuer à amplifier la requalification du parc social et privé pour en limiter l'obsolescence et la vacance et s'assurer que l'offre de logements corresponde mieux à la demande des actifs, raison supplémentaire pour mettre en place des outils comme les opérations programmées d'amélioration de l'habitat.

EN CONCLUSION

Réindustrialisation, accès au logement, accès à la mobilité : comment atteindre chacun de ces trois objectifs sans mettre en péril les deux autres ? Tel est le défi commun aux différents territoires de plein-emploi concernés par le rebond industriel. Pour permettre aux entreprises de se développer et de recruter, encore faut-il être en capacité d'accueillir de nouveaux actifs sur le bassin d'emploi. Ce défi de l'accueil témoigne du poids des interdépendances qui existent à l'échelle locale entre acteurs publics et privés, comme entre le développement économique, l'habitat et les mobilités. Si ces acteurs ne sont pas soumis aux mêmes contraintes, ils portent néanmoins une responsabilité partagée : trouver le juste point d'équilibre permettant d'accueillir sans exclure.

Les solutions existent. Elles reposent sur une combinaison d'incitation et de régulation, avec un enjeu d'ajustement continu face à une conjoncture industrielle et un marché du logement qui se reconfigurent en permanence. Cela suppose de renforcer la coordination entre les secteurs de l'habitat, de la mobilité et du développement économique pour garantir la cohérence de la trajectoire poursuivie. Mais aussi, et surtout, de mieux articuler l'action des collectivités, de l'État et des entreprises pour mobiliser la complémentarité de leurs actions en matière d'accès au logement et à la mobilité.

LA POSTFACE

Par IDHEAL, Forum Vies Mobiles et La Fabrique de l'industrie

IDHEAL

PLEIN-EMPLOI, PLEIN- LOGEMENT MAIS PAS À N'IMPORTE QUEL PRIX

Peut-on travailler sans être logé ? Peut-on se loger sans travailler ? Cette double question traverse la recherche menée par Manon Loisel et Nicolas Rio et un corpus d'études porté par IDHEAL, l'Institut des hautes études pour l'action dans le logement. En analysant les freins qui affectent le logement, l'emploi, et la mobilité qui les relie, touchent l'un, l'autre ou les trois à la fois, les deux auteurs enrichissent la théorie du *spatial mismatch*⁴¹ d'une notion voisine, encore peu mobilisée, le *temporal mismatch*. Il ajoute à l'inadéquation territoriale une dimension calendaire. Il souligne le décalage entre les délais de production ou la disponibilité des logements, celle des infrastructures de transports et les besoins souvent plus immédiats de l'industrie, de l'agriculture, du commerce, des entreprises en général, pour loger leurs salariés. Voilà un concept essentiel pour comprendre les difficultés de certains territoires à planifier leur développement. Ce décalage s'explique par des soubresauts conjoncturels, des arbitrages de politiques industrielles ou d'acteurs privés, dans un sens ou dans l'autre, et se traduit souvent par un manque d'anticipation ou de planification cohérente. « L'aléa démographique », par nature difficile à prévoir finement, rend bien souvent caduques les efforts mis en œuvre par les politiques publiques pour aligner calendriers, objectifs et moyens. Si l'emploi solvabilise les ménages, le développement territorial peut aussi avoir pour conséquence de faire monter les prix immobiliers. La quantité de logements n'est donc pas le seul levier à mobiliser.

41 La théorie du *spatial mismatch* (décalage spatial), formulée la première fois par John F. Kain (1968), postule que la distance entre les quartiers où vivent les classes populaires et ceux où se situent les emplois qualifiés contribue à accentuer les inégalités sociales.

Le logement est un paquebot à forte inertie dont les acteurs, des ménages à l'État en passant par les collectivités, les bailleurs sociaux et les promoteurs – pour aller vite –, ne réagissent pas au même rythme : décider de mettre un logement en location peut se faire en quelques semaines et dépend le plus souvent d'une décision individuelle ; rénover des constructions pour les remettre sur le marché nécessite a minima plusieurs mois et peut être le fait d'un bailleur privé, social ou institutionnel ; construire des bâtiments neufs prend plusieurs années et suppose parfois une opération d'aménagement.

Côté marché du travail, si le destin économique d'un territoire est lié aux entreprises, de toutes tailles, qui s'y développent et s'y implantent, cette arrivée peut être liée à des politiques industrielles décidées au plus haut niveau de l'État ou plus localement à des plans d'aménagement du territoire. Elle peut découler aussi du souhait d'un dirigeant de PME de revenir s'installer là où il a grandi, ou là où il pressent un marché. Il semble que le bateau emploi n'ait rien à envier à la complexe armada du logement, mais soit capable de manœuvrer plus vite.

Les élus locaux ou nationaux ont à cœur de faire dialoguer ces politiques publiques, d'emploi, de logement et de mobilité, pour s'assurer que le taux d'effort des ménages pour louer ou acheter un appartement ou une maison demeure compatible avec le revenu qu'ils tirent de leur travail. C'est de moins en moins le cas. S'il est difficile de se loger, même (ou surtout ?) dans les territoires de plein-emploi où les prix immobiliers ont été multipliés par 2,5 en 25 ans, la faute n'en incombe pas toujours, ni seulement, à l'inadaptation des politiques locales de l'habitat. Car dans le même temps, les salaires n'ont crû, en moyenne, que de 20 à 30 %. Le marché de l'emploi a été fragilisé : les recours aux contrats à durée déterminée (85 % des contrats signés fin 2025), la généralisation de la sous-traitance, la transformation de postes salariés en micro-entrepreneuriat, le travail à temps partiel... tous ces dispositifs plus ou moins récents destinés à fluidifier le marché du travail, au nom de l'efficacité économique, l'ont en réalité précarisé.

Des prix trop élevés ou un marché asséché d'un côté, des revenus insuffisants de l'autre, créent les difficultés que nous connaissons aujourd'hui. Même lorsqu'ils occupent un emploi, des milliers de ménages sont obligés d'allonger les trajets quotidiens entre leur domicile et leur travail. Pour en trouver un, ils sont parfois contraints d'accepter de mauvaises conditions d'habitat, quand ils n'ont pas les moyens de se déplacer.

Les solutions apportées par le logement social et Action Logement, qui s'adresse en particulier aux salariés, sont heureusement présentes et indispensables. Celles avancées par des chefs d'entreprise souhaitant prendre le relais pour loger leur personnel ont le mérite du pragmatisme. En participant au loyer ou à la bonification d'un prêt, en se transformant même en foncières, ce qui n'est pas leur métier, ces acteurs économiques répondent à une urgence tout en s'assurant des équipes heureuses et fidèles. Ces initiatives ont le mérite d'exister même si elles posent la question du lien entre les contrats qui régissent l'habitation et ceux qui encadrent le travail. D'autres signes laissent néanmoins entrevoir une évolution moins rassurante provoquée par l'inadaptation entre offre et demande en termes de quantité, de prix, de localisation, de typologie et de calendrier. Des salariés qui logent dans des mobile homes ou dans des campings, des baux « mobilité » de dix mois proposés par certains propriétaires indécis, pour profiter des travailleurs pendant l'année et des touristes pendant l'été, la mise sur le marché d'habitats indignes ne sont pas des exceptions.

Faudrait-il, au nom de l'efficacité économique, fluidifier le marché du logement comme l'a été celui du travail ? Et faudrait-il pour cela le déréguler en reculant sur certaines exigences concernant la qualité des logements, mis ou remis sur le marché ? Les derniers textes législatifs votés, ou en discussion en 2026 semblent pencher dans cette direction. Mouvements qui peuvent être accentués ou portés politiquement dans les zones tendues, de plein-emploi, où le logement devient une denrée rare alors qu'il doit répondre à des besoins massifs, urgents et variables.

Au contraire, et justement dans des situations d'emplois amenées à varier vite et de manière inopinée, le logement doit rester pour les ménages un sanctuaire protégé. C'est à cela que promettait de répondre l'accession à la propriété, de plus en plus difficile et par ailleurs menacée par le dérèglement climatique, c'est cela que devrait aujourd'hui garantir le secteur du logement locatif, proposé par des bailleurs privés et les bailleurs sociaux, affaiblis depuis 2017, et qu'il convient de soutenir et de relancer.

LE PLEIN-EMPLOI RÉVÈLE LA CRISE DU MODÈLE TERRITORIAL ORGANISÉ AUTOUR DE L'AUTOMOBILE

Dans plusieurs territoires français qui ne dépendent pas d'une métropole, le « plein-emploi », porté notamment par le rebond industriel, s'accompagne de tensions sur le logement et la mobilité. Ces tensions fragilisent à leur tour l'accès à l'emploi et alimentent les crises sociales et écologiques des mobilités.

Le système de mobilité hérité d'un modèle stable articulant emploi, logement et automobile, n'est plus en mesure de répondre aux transformations contemporaines du travail.

Pour le Forum Vies Mobiles, quatre grands enseignements issus de l'étude viennent l'illustrer.

Le premier enseignement, c'est le décalage entre la rapidité des dynamiques économiques et la lenteur des territoires à s'adapter. Les créations d'emplois peuvent intervenir rapidement, tandis que les réponses en matière de logement et de transport s'inscrivent dans des temporalités beaucoup plus longues. Ce « décalage temporel » pousse les employeurs à élargir leur bassin de recrutement et contraint les nouveaux travailleurs à s'éloigner, faute de logements abordables à proximité des sites d'emploi. Il en résulte un allongement des distances domicile-travail.

Le deuxième enseignement révèle la difficulté à prendre en compte la transformation des mobilités liées au travail. Ces dernières deviennent plus instables et plus hétérogènes : diversification des statuts, intérim, sous-traitance, horaires décalés... Les logiques d'actions habituelles sont alors dépassées. À cela s'ajoutent les mobilités des autres travailleurs permettant, entre autres, aux actifs du rebond industriel de vivre sur le territoire (enseignant, soignant, commerçant...). Ces mobilités non synchronisées et de portée différente échappent largement aux offres classiques de transport : car de ramassage des salariés par l'employeur, concentration de l'offre aux heures de pointe et sur des liaisons centre-périphérie.

Le troisième enseignement met en évidence les limites flagrantes du système automobile. Dans les territoires étudiés, la voiture reste le principal mode de déplacement, mais ce modèle atteint ses limites. La saturation des infrastructures, le coût élevé pour les ménages et l'exclusion des personnes non motorisées révèlent une impasse structurelle. La dépendance automobile n'est pas seulement liée à la faible densité humaine, elle résulte d'une organisation du territoire pensé par et pour la voiture qui met à distance, de manière extrême, habitat et lieux de vie.

Enfin, le quatrième enseignement met en évidence les limites d'une approche centrée uniquement sur les déplacements domicile-travail. Les ateliers dans le Bocage bressuirais et dans le Cotentin ont montré que les besoins de mobilité des travailleurs du rebond industriel sont multiples au quotidien : famille, santé, services... Les arbitrages résidentiels ne se font donc pas uniquement en fonction de la distance au travail : un logement éloigné de son emploi peut être préféré dès lors qu'il est situé dans un territoire mieux équipé en services, y compris en l'absence de voiture. Par ailleurs, ces territoires ne comptent pas uniquement des actifs. Malgré leur dynamisme économique, le vieillissement de leur population y est marqué. Dans ce contexte, penser la mobilité uniquement à partir du domicile-travail, comme y invite souvent le versement mobilité (principale ressource du financement des transports collectifs), conduit à invisibiliser une part importante des besoins, notamment ceux des personnes ne disposant pas d'une voiture, n'ayant pas le permis de conduire ou étant régulièrement contraintes de renoncer à l'usage de leur véhicule.

Plus largement, l'étude souligne les limites des politiques publiques actuelles, encore largement segmentées entre emploi, logement et transport, alors que ces dimensions sont étroitement interdépendantes. Cela plaide pour une meilleure coordination entre employeurs et collectivité locale d'accueil afin de mieux anticiper les incertitudes liées au rebond industriel (volume et type d'emplois créés, temporalités dans lesquelles ils sont créés ou détruits...) et d'en partager les conséquences via des mécanismes assurantiels à construire.

Pour le Forum Vies Mobiles, ces constats invitent à repenser en profondeur les politiques de mobilité. Au-delà du développement de nouvelles infrastructures, il s'agit d'adapter les réponses à des mobilités diffuses dans l'espace et dans le temps. Dans cette perspective, le développement d'un Système Alternatif de Mobilité (SAM) constitue une piste essentielle. À travers une nouvelle approche de l'offre de mobilité, pour tous les motifs, à toute heure, tous les jours de la semaine, le SAM propose une desserte en transports collectifs cadencée à haute

fréquence sur tous les territoires. Il repose également sur un réseau cyclable et marchable sécurisé, en ville comme en interurbain. Ce système véritablement multimodal, permet de sortir de la dépendance à la voiture tout en garantissant à tous une liberté de déplacement sur l'ensemble des territoires, aussi bien pour les habitants « historiques » que pour les travailleurs « de passage » qui font vivre les territoires de « plein-emploi ».

Au-delà des réponses techniques, ce travail invite à changer de regard sur les territoires de « plein-emploi ». Loin d'être des situations stabilisées, ils apparaissent comme des espaces en tension, où se recomposent les liens entre travail, habitat et mobilité. Pour le Forum Vies Mobiles, ils constituent des terrains d'observation et d'expérimentation privilégiés pour penser les transformations contemporaines des mobilités et les conditions d'une transition vers des systèmes désirés et plus soutenables.

La Fabrique de l'industrie

RÉINDUSTRIALISER PAR LES TERRITOIRES

Depuis sa création en 2011, La Fabrique de l'industrie étudie les dynamiques des territoires industriels, seule ou en partenariat. Ces travaux ont permis de mieux cerner les ingrédients qui expliquent que certains territoires parviennent à tirer leur épingle du jeu. Toutefois, une dimension essentielle demeurerait encore insuffisamment explorée : les accès au logement et aux mobilités, qui participent plus globalement à l'attractivité des territoires. Ces derniers constituent en effet, avec les ressources humaines, naturelles et foncières, les infrastructures, les capacités d'innovation et de financement, les ingrédients-clés de la dynamique des territoires industriels. Les témoignages recueillis dans ce travail apportent à cet égard un éclairage précieux.

Tout d'abord, un certain nombre de dispositifs mis en lumière par les auteurs dans les territoires d'étude complètent notre recensement des actions inspirantes, comme la mutualisation de la gestion locative au service d'alternants de trois entreprises ou la mobilisation d'un camping municipal au service de travailleurs dont le contrat prévoit une présence limitée dans le territoire.

Ensuite, comme pour chacun des ingrédients du dynamisme industriel identifiés par La Fabrique dans ses travaux antérieurs, les actions en faveur de l'habitat et des mobilités ne relèvent pas d'un acteur unique ni d'une responsabilité strictement institutionnelle. Elles peuvent être portées aussi bien par les collectivités territoriales que par les entreprises. Cette diversité d'intervenants montre que l'attractivité d'un territoire est avant tout une construction collective, reposant sur la mobilisation coordonnée d'une pluralité de parties prenantes. Ce travail souligne ainsi la nécessité de mettre en œuvre un projet de territoire pour pouvoir envisager un rebond industriel, voire la réindustrialisation.

À travers les expériences présentées ici, se dessine finalement une approche intégrée du développement territorial, dans laquelle l'industrie, le logement et les mobilités ne constituent plus des politiques séparées, mais les composantes d'une même dynamique collective. Le programme Territoires d'industrie a intégré la question de l'attractivité territoriale parmi ses objectifs, notamment à travers la participation d'Action Logement, chargé d'accompagner les territoires labellisés pour le logement des salariés. Toutefois, selon le rapport de la Cour des comptes publié en 2024, cet accompagnement est resté limité durant la première phase du programme (2018-2023). Le rapport souligne également la faible prise en compte des questions de mobilité, ce qui constitue une faiblesse du dispositif. Il ne dit rien en revanche sur l'origine de cette faiblesse.

En outre, les terrains d'étude posent à nouveau la question de l'implication des entreprises dans l'organisation des conditions de vie de ses salariés. Dans les grandes industries du ^{xix}^e et du début du ^{xx}^e siècle, cette implication a parfois pris la forme d'un paternalisme industriel, associé à un souhait de contrôle des salariés. Dans nos territoires d'étude, on observe au contraire des formes différenciées de cette implication des entreprises, avec des PME aux avant-postes et un relatif désengagement des grandes entreprises. Cette observation n'est certes pas universelle, mais elle vient réaffirmer le rôle clé des PME dans la réindustrialisation, par les territoires et dans les territoires, en complément des implantations des grandes entreprises et de leurs effets d'entraînement.

Par ailleurs, les auteurs mettent en évidence le besoin d'accompagnement différencié des territoires. Ceux qui sont en déprise économique ont historiquement bénéficié de politiques d'accompagnement spécifiques, comme l'illustre l'action de Charbonnages de France lors de la fermeture progressive des mines de charbon entre les années 1960 et 2000. Ceux qui connaissent à l'inverse une dynamique de croissance nécessitent également un accompagnement adapté, bien que de nature différente. C'est ce que révèlent les trois territoires étudiés,

tous en situation de plein-emploi, et tous rencontrant des difficultés – les effets induits de la croissance – qui peuvent fragiliser leur développement à long terme si elles ne sont pas anticipées.

C'est d'ailleurs là que se situe l'origine du problème pour les auteurs : précisément dans l'impossibilité d'anticiper parfaitement le nombre d'emplois créés par un nouveau projet et, par extension, le nombre et le type de logements nécessaires. Cette difficulté est exacerbée par la nécessité de considérer également des variables « de contexte », comme le vieillissement de la population, l'exode rural ou la baisse de la natalité – La Fabrique de l'industrie insiste d'ailleurs dans d'autres travaux sur la nécessité de prendre conjointement en considération les trois transitions, démographique, écologique et numérique pour appréhender les transformations de l'industrie.

Les auteurs font ainsi apparaître un *aléa démographique* qui n'est pas sans rappeler celui que doivent gérer les compagnies d'assurance. Ce parallèle est intéressant. Il permet d'une part aux auteurs de mettre en avant la solution de la mutualisation des risques et donc de la répartition des coûts entre plusieurs parties. D'autre part, il nous interroge sur les outils à disposition des acteurs de l'habitat et du logement pour modéliser ces risques – car avant de mutualiser les risques, il faut les évaluer. Certains territoires concèdent l'absence de tels outils. On voit donc ici qu'il est moins question de simplification administrative que de redéfinition des outils à disposition des acteurs.

Toutes ces observations nous conduisent finalement à réaffirmer que les territoires sont des échelons pertinents pour dynamiser l'industrie.

LA BIBLIOGRAPHIE

Aguilera, A. Conti, B., Le Nechet F., & Duroudier S. (2025, 18 mai). Les déplacements domicile-travail entre villes, un impensé de la mobilité. *The Conversation*.

Apec (2024). *Évolution de l'emploi cadre et non-cadre dans l'industrie*. Focus, novembre.

Apec, Observatoire de la Métallurgie & OPCO 2I (2022). L'industrie et les services à forte valeur ajoutée – Des partenariats qui font évoluer les métiers cadres [rapport, mars].

Desquiens, N. (2025). Au bord de la rivière, 47 nouveaux logements sociaux accueillent une centaine de nouveaux habitants à Bressuire. *Le Courrier de l'Ouest*, 16 décembre.

Dubertret, J. (dir.) (2023). Lutte contre l'attrition des résidences principales dans les zones touristiques en Corse et sur le territoire continental [rapport réalisé par le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), l'Inspection générale de l'administration (IGA) et l'Inspection générale des finances (IGF), mars 2023].

Granier, C., dir., (2025). *Industrie et habitants, une équation insoluble ?*. Les Notes de la Fabrique, Presses des Mines.

Gros-Balthazard, M., & Talandier, M. (2023). Réindustrialiser les territoires, la revanche des villes petites et moyennes ? *EchoGéo*, 63.

Guinefoleau, D. (2024). Ces logements sociaux vont faire des envieux à Bressuire. *La Nouvelle République*, 18 novembre.

Laniepce, L. (2025). Logement, foncier, services publics... Le projet Aval du futur d'Orano débattu à la Fête de l'Humanité. *La Presse de la Manche*, 14 septembre.

Rey-Lefebvre, I. (2002). Les grandes entreprises se séparent de leur patrimoine immobilier. *Le Monde*, 16 janvier.

Veltz, P. (2017). *La société hyper-industrielle, Le nouveau capitalisme productif*. Le Seuil.

L'

ANNEXE

Liste des entretiens

Ces entretiens ont été complétés par un arpentage et des entretiens *in situ* menés par l'équipe de recherche le 20 novembre 2025 dans le Cotentin, le 1^{er} décembre 2025 dans le Bocage bressuirais et le 5 décembre 2025 dans la vallée de la Maurienne. Deux ateliers collectifs croisant des élus et agents de collectivités, des acteurs économiques et des opérateurs logement locaux ont également eu lieu le 21 novembre 2025 à Cherbourg et les 1^{er} et 2 décembre 2025 dans le Bocage bressuirais.

Territoire	Fonction ou service	Institution
Cotentin	Direction de l'urbanisme	Communauté d'agglomération du Cotentin
	Direction de l'urbanisme, de l'habitat et du foncier	Ville de Cherbourg
	Direction générale des services	Ville de Cherbourg
	Élu en charge de l'habitat	Ville de Cherbourg
	Élu en charge des mobilités	Ville de Cherbourg et CA du Cotentin
	Direction régionale	Action Logement Normandie
	Relation avec les territoires	EDF
	Direction des ressources humaines	Les Maitres Laitiers du Cotentin
	Direction du programme Aval du Futur	Orano
	Direction Sous-marins	Naval Group

Territoire	Fonction ou service	Institution
Bocage bressuirais	Direction du logement	Communauté de communes du Bocage bressuirais (CC2B)
	Direction du développement économique	CC2B
	Élu en charge du logement et de l'habitat	CC2B
	Direction	Maison de l'emploi
	Élu local	Commune du bocage bressuirais
	Direction du bailleur social	Deux-Sèvres Habitat
	Direction départementale	Action Logement Services
	Chef d'entreprise	MEDEF Deux-Sèvres
	Chef d'entreprise	PME du BTP
	Chef d'entreprise	PME du BTP
	Chef d'entreprise	PME du meuble
	Direction	PME de la métallurgie
	Direction	Coopérative alimentaire
	Direction	Association regroupant 25 entreprises locales
	Direction d'un chantier d'insertion	Chantier d'insertion
	Salarié	Adequat
	Salarié	Adecco

Territoire	Fonction ou service	Institution
Vallée de la Maurienne	Direction départementale	Action Logement Services
	Salarié	Maison de l'Habitat de la communauté de communes Cœur de Maurienne Arvan
	Chargé de mission Grand chantier	Auvergne-Rhône-Alpes entreprises
	Salarié	Syndicat du Pays de Maurienne
	Direction du projet Lyon-Turin	Préfecture de la Savoie
	Bailleur social	OPAC Savoie
	Élu local	Communauté de communes Haute Maurienne Vanoise
	Élu local	Ville de Modane
	Membre	Groupeement d'entreprises du chantier Lyon-Turin
	Délégué syndical	CGT
	Direction des ressources humaines	Trimet
	Membre	Association de saisonniers
	Salarié	Agence immobilière
	Investisseur	Société immobilière
	Dirigeant	Entreprise du BTP
	Salarié	Conciergerie
	Salarié	Conciergerie

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.

