



Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser

Caroline Granier et Pierre Ellie
Préface de Gabriel Colletis

Les Notes de La Fabrique



OBSERVATOIRE
DES TERRITOIRES
D'INDUSTRIE



La
Fabrique
de l'industrie
laboratoire d'idées

Observatoire des Territoires d'industrie (OTI)

148 Territoires d'industrie bénéficient d'un engagement spécifique de l'État et des collectivités territoriales pour les aider à recruter, à innover et à attirer et pour simplifier les démarches administratives, afin de favoriser le développement du tissu industriel. Ce nouvel instrument de politique publique soulève des questions de recherche qui intéressent différentes disciplines (économie, sciences politiques, gestion, géographie, urbanisme et aménagement du territoire). On s'interroge notamment sur les modalités de mise en œuvre et l'adaptation aux spécificités des territoires des politiques favorisant le développement de l'industrie et des services associés. Il est souhaitable que les acteurs impliqués puissent bénéficier d'espaces de dialogue, d'échanges de bonnes pratiques et de retours d'expérience.

C'est pourquoi la Banque des Territoires et l'Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie, l'Assemblée des Communautés de France, Régions de France, des chercheurs des universités de Poitiers et Paris Nanterre s'associent pour étudier la mise en place de ces Territoires d'industrie, confronter leurs expériences et documenter des pratiques intéressantes.

Centre de ressources, l'observatoire des Territoires d'industrie produit des études et organise un cycle de séminaires mensuels afin de mieux faire connaître ces territoires, leurs difficultés, leurs atouts, leurs projets, et plus généralement les ressorts de leur développement industriel.

Contact : info@la-fabrique.fr

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



AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES



Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser

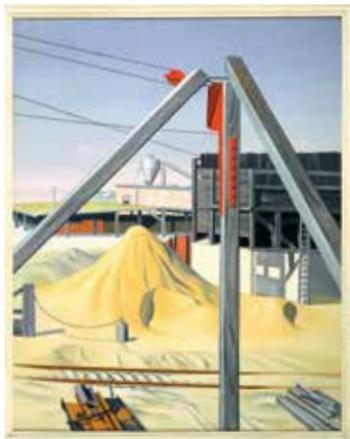


Photo de couverture :
Factory Yard, vers 1938, Goeller Charles Louis
(1901-1955)
Collection of The Newark Museum, Bequest of
the artist, 1955. Inv.: 55.104.
© Droits réservés. Localisation : États-Unis,
Newark (NJ), Newark Museum
Photo © Newark Museum, Dist. RMN-Grand Palais /
image Newark Museum

Caroline Granier et Pierre Ellie, *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*,
Paris, Presses des Mines, 2021.

ISBN : 978-2-35671-678-1

ISSN : 2495-1706

© Presses des Mines – Transvalor, 2021
60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06 – France
presses@mines-paristech.fr
www.pressedesmines.com

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

Direction artistique : Franck Blanchet
Couverture et mise en page : Laëtitia Lafond
Dépôt légal : 2021

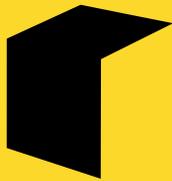
Achévé d'imprimer en 2021 – Imprimerie Chirat

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

Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser

Caroline Granier et Pierre Ellie





Préface

La note « Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser » est une note modeste, c'est d'abord en cela qu'elle est remarquable. Plutôt que de prétendre fournir une évaluation définitive du programme Territoires d'industrie, la note s'attache pour l'heure à retranscrire comment les acteurs s'en sont saisis.

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

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

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

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

Dans cette perspective, il apparaît que l'option choisie à la naissance du dispositif de constituer des binômes élu/industriel a généralement très bien fonctionné et a favorisé la production

de ces coordinations. Elle a permis de créer les conditions de rencontres productives durables entre deux mondes : les mondes institutionnels et les mondes de la production. Les acteurs des mondes institutionnels auront, par exemple, mieux compris les besoins des directeurs d'usine, qui ne sont pas les mêmes que ceux des dirigeants des grands groupes. Les acteurs de l'industrie auront mieux saisi la complexité d'une action publique, dont la visée est ici de révéler un territoire en favorisant les situations de coordination suscitées par des projets collectifs à finalité industrielle.

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

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

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

Pour finir, nous observerons que la transition écologique, comme vecteur commun du développement industriel et territorial, met en évidence le fait que l'on ne peut intégrer les considérations socio-environnementales à un projet de territoire sans impliquer de nouvelles parties prenantes. L'implication des citoyens dans la redynamisation des territoires industriels apparaît clairement comme un enjeu essentiel désormais. Cependant, comme

le relève la note, *« pour qu'un territoire révèle tout son potentiel, il faut que la population se l'approprie et prenne conscience de ce potentiel, ce qui demande souvent beaucoup de temps. »*

Gabriel Colletis,
Professeur de sciences économiques, université de Toulouse 1 - Capitole



Remerciements

Cette note présente une synthèse du cycle de séminaires conduit dans le cadre de l'observatoire des Territoires d'industrie. Nous remercions les partenaires de l'observatoire :

Antoine Battistelli (Fondation MinesTech),
Guillaume Basset (ANCT),
François Blouvac (Banque des Territoires),
Floriane Boulay (AdCF),
Annabelle Boutet (ANCT),
Vincent Charlet (La Fabrique de l'industrie),
Aurore Colnel (ANCT),
Isabelle Laudier (Institut CDC pour la Recherche),
Diane de Mareschal (Institut CDC pour la Recherche),
Françoise Morsel (Banque des Territoires),
Nicolas Portier (AdCF),
Mickaël Vaillant (Régions de France),
Thierry Weil (Mines ParisTech);

les membres de son conseil scientifique :

Olivier Bouba-Olga (Université de Poitiers),
Gilles Crague (école des Ponts ParisTech),
Denis Carré (Université Paris Nanterre),
Pierre-Noël Giraud (Mines ParisTech),
Nadine Levratto (Université Paris Nanterre),
Pierre Veltz (Institut des hautes études pour le développement et l'aménagement des territoires en Europe),
ainsi que Michel Berry (fondateur de l'École de Paris du management avec laquelle des séminaires communs sont organisés)
et Élisabeth Bourguinat, rédactrice des comptes rendus des séminaires.

Préface	5
Remerciements	9
Introduction	13

Chapitre 1

Proposer un horizon commun et s'appuyer sur les réseaux d'acteurs	19
Savoir mobiliser des acteurs	19
Créer des espaces de relations formelles ou informelles	20

Chapitre 2

Les compétences : une ressource clé pour les territoires	25
Les compétences locales, pivot de la résilience territoriale	25
Conserver les compétences	27

Chapitre 3

Parier sur les effets d'agglomération	31
Proximité des grands groupes et effets d'entraînement	31
Agglomération et externalités	32

Les membres du conseil d'orientation de La Fabrique

La Fabrique s'est entourée d'un conseil d'orientation, garant de la qualité de ses productions et de l'équilibre des points de vue exprimés. Les membres du conseil y participent à titre personnel et n'engagent pas les entreprises ou institutions auxquelles ils appartiennent. Leur participation n'implique pas adhésion à l'ensemble des messages, résultats ou conclusions portés par La Fabrique de l'industrie.

À la date du 1^{er} avril 2021, il est composé de :

Paul ALLIBERT, directeur général de l'Institut de l'entreprise,

Jean ARNOULD, ancien président de l'UIMM Moselle, ancien PDG de la société Thyssenkrupp Presta France,

Gabriel ARTERO, président de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC,

Vincent AUSSILLOUX, chef du département économie-finances de France Stratégie,

Laurent BATAILLE, PDG de Poclair Hydraulics Industrie,

Michel BERRY, fondateur et directeur de l'école de Paris du management,

Laurent BIGORGNE, directeur de l'Institut Montaigne, Serge BRU, représentant de la CFTC au bureau du Conseil national de l'industrie,

Pierre-André de CHALENDAR, PDG du groupe Saint-Gobain, co-président de La Fabrique de l'industrie,

Benjamin CORIAT, Professeur Université Sorbonne Paris Nord (Paris 13),

Joël DECAILLON, vice-président de Bridge (Bâtir le renouveau industriel sur la démocratie et le génie écologique),

Stéphane DISTINGUIN, fondateur et président de Fabernovel, président du pôle de compétitivité Cap Digital,

Elizabeth DUCOTTET, PDG de Thuasne,

Xavier DUPORTET, cofondateur et CEO de Eligo Biosciences,

Pierre DUQUESNE, délégué interministériel à la Méditerranée au ministère des Affaires étrangères,

Philippe ESCANDE, éditorialiste économique au quotidien Le Monde,

Olivier FAVEREAU, professeur émérite en sciences économiques à l'université Paris X,

Denis FERRAND, directeur général de Rexecode,

Jean-Pierre FINE, Secrétaire général de l'UIMM

Jean-Luc GAFFARD, directeur du département de recherche sur l'innovation et la concurrence à l'OFCE,

Louis GALLOIS, ancien président du conseil de surveillance de PSA Groupe, co-président de La Fabrique de l'industrie,

Pascal GATEAUD, Rédacteur en chef de l'Usine Nouvelle,

Pierre-Noël GIRAUD, professeur d'économie à l'université de Paris-Dauphine et à Mines ParisTech,

Frédéric GONAND, professeur associé de sciences économiques à l'université Paris-Dauphine,

Éric KELLER, secrétaire fédéral de la fédération FO Métaux,

Élisabeth KLEIN, dirigeante de CFT Industrie,

Dorothee KOHLER, directeur général de KOHLER C&C,

Gilles KOLÉDA, directeur scientifique d'Érasme-Seuréco,

Marie-José KOTLICKI, membre du Conseil économique, social et environnemental, ancienne secrétaire générale chez UGICT-CGT,

Éric LABAYE, président de l'École polytechnique,

Jean-Yves LAMBERT, président de Elbi France,

Emmanuel LECHYPRE, éditorialiste à BFM TV et BFM Business,

Fanny LÉTIER, co-fondatrice de GENE0 Capital Entrepreneur,

Olivier LLUANSI, associé à Strategy& PWC,

Antonio MOLINA, président du groupe Mäder,

Philippe MUTRICY, directeur de l'évaluation, des études et de la prospective de Bpifrance,

Christian PEUGEOT, président du Comité des constructeurs français d'automobiles,

Florence POIVEY, présidente de la fondation du CNAM,

Philippe PORTIER, secrétaire national de la CFDT,

Grégoire POSTEL-VINAY, directeur de la stratégie, Direction générale des entreprises, ministère de l'Économie,

Didier POURQUERY, fondateur de la version française de The Conversation et ancien directeur de la rédaction,

Joseph PUZO, président d'AXON'CABLE SAS,

Xavier RAGOT, président de l'OFCE,

Frédéric SAINT-GEOURS, vice-président du conseil d'administration de la SNCF,

Ulrike STEINHORST, présidente de Nuria Conseil,

Pierre VELTZ, ancien PDG de l'établissement public de Paris-saclay,

Dominique VERNAY, vice-président de l'Académie des technologies,

Jean-Marc VITTORI, éditorialiste au quotidien

Les Echos.



Un laboratoire d'idées pour l'industrie

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

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

Missions

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

La Fabrique organise la confrontation des points de vue et des analyses pour rendre intelligibles des réalités complexes et nuancées. Elle collabore avec l'ensemble des institutions qui peuvent concourir à la réalisation de ses missions.

Centre de ressources, La Fabrique rassemble l'information, crée de nouveaux espaces de dialogue, produit des synthèses critiques. Le site web (www.la-fabrique.fr) permet de suivre l'actualité des débats sur l'industrie et d'y prendre part, d'être informé des récentes publications et de nos travaux, de discuter le point de vue d'experts et de proposer de nouvelles réflexions.

Les notes de La Fabrique

Les notes de La Fabrique sont des contributions écrites aux principaux débats en cours : emploi et dialogue social, compétitivité, comparaisons internationales... Rédigées par des observateurs et des experts, elles s'appuient soit sur une analyse collective préalable (typiquement, un groupe de travail) soit sur une expérience individuelle incontestable.

Dans tous les cas, les membres du conseil d'orientation de La Fabrique sont mobilisés à trois étapes : au moment de la définition du sujet, au cours d'échanges sur les résultats émergents à mi-parcours, et lors de la validation finale de la note.



Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser

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

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

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

Caroline Granier est docteure en sciences économiques et cheffe de projet à La Fabrique de l'industrie. Ses recherches portent sur les dynamiques territoriales, la gouvernance d'entreprise et l'industrie du futur.

Pierre Ellie est en troisième année du programme Europe – Afrique de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Passionné par les enjeux relatifs au rôle des pouvoirs publics dans le développement industriel et des entreprises au niveau local, il est également sensible aux questions liées à l'aide au développement et au déploiement du secteur privé en Afrique subsaharienne.



www.la-fabrique.fr



Presses des Mines



ISBN : 978-2-35671-678-1
ISSN : 2495-1706