



Covid-19 et aménagement du territoire

Appel à contributions du Cercle pour l'aménagement du territoire

Pour une réindustrialisation enracinée dans des territoires

Jacques BERTHERAT *

Juillet 2020

Le redéploiement industriel de la France est devenu une urgence absolue. Il l'était avant la crise de la Covid-19. Il l'est plus encore aujourd'hui où la dépendance industrielle de la France par rapport à des fournisseurs étrangers est apparue avec une particulière gravité.

Mais réindustrialiser, si ce n'est pas refaire l'industrie du passé, ce n'est pas non plus faire table rase du passé. Pour réussir, le redéploiement industriel doit s'enraciner dans des territoires riches d'une culture industrielle. Une entreprise ne peut réussir que si elle trouve dans son environnement des fournisseurs, des sous-traitants, une main d'œuvre attirée par l'industrie ; des écoles de formation, des centres de recherche, mais aussi des infrastructures de transports, d'accès aux énergies, à l'eau.

Il est donc raisonnable de concentrer l'effort sur des territoires ayant une tradition industrielle. Et les friches industrielles (en cours ou à venir) sont un des moyens qui devraient favoriser ce renouveau industriel.

Des expérimentations¹ soutenues par la Caisse des Dépôts et Consignations montrent que cela est efficace. Ce sont les enseignements de ces expérimentations qui sont présentés dans cette contribution.

* **Jacque Bertherat**, ancien Directeur général de Saint-Gobain Développement, ancien DRH Branche de Saint-Gobain.

¹ Cette contribution s'appuie sur les conclusions de l'étude-action réalisée par l'auteur entre 2016 et 2018 pour le compte de la Caisse des Dépôts et Consignations en vue de « mettre en place de véritables plateformes pour développer de nouvelles activités économiques dans les sites industriels en reconversion » dans une vision prospective à dix ans.

La mise en valeur des friches industrielles ouvre la voie au renouvellement en profondeur du tissu industriel

La valorisation des friches présente un double intérêt :

- D'une part, ces emprises représentent un capital rare qu'il convient de préserver.

Sous l'effet d'une urbanisation croissante, la tendance est à l'extension de l'utilisation non agricole, non industrielle et non naturelle du territoire au profit d'activités de tertiaire de proximité (zones commerciales, infrastructures de santé et soins, plateformes logistiques, lieux de loisirs et de divertissement...) ou de densification de l'habitat. La course au foncier, avec la priorité donnée tant par les propriétaires que par les collectivités aux projets financièrement les plus offrants, joue en défaveur d'une utilisation à des fins industrielles. Or, il existe une pénurie de lieux pour implanter des activités organisées dans une perspective industrielle. Et les emprises que représentent les friches sont souvent structurées en fonction de cette vocation : équipées avec des voies et moyens de communication, des infrastructures, des équipements éducatifs, des centres de recherche et souvent un habitat conséquent dans leur voisinage.

- D'autre part, elles favorisent le redéploiement industriel de la France qui est devenu une urgence absolue.

Le développement que nous préconisons sur ces friches ne consiste pas à recréer ce qui a existé dans le passé. Le repli industriel que nous constatons en France est avant tout un repli des industries de base (sidérurgie, chimie, textile, papier/bois, ciment) dû à l'essor massif des capacités de production correspondantes dans les pays émergents. La réduction de nos capacités de production a également et plus encore frappé le réseau de sous-traitants. La connaissance des prix pratiqués par leurs homologues dans les pays concurrents a incité les donneurs d'ordre français (et des autres pays industriels) à y délocaliser leurs demandes de prestations et de sous-traitance.

Face à cette situation, le défi est une refondation en profondeur de notre tissu industriel. Elle a commencé. Il faut l'intensifier :

-en s'appuyant sur l'atout que représente la présence de nombreuses TPE et PME portées par une génération de nouveaux dirigeants, maîtrisant les dernières technologies, pratiquant l'international et le management motivant de leurs équipes.

-et en aménageant des friches industrielles existantes non selon les normes du passé mais pour y attirer cette nouvelle génération de dirigeants.

Des difficultés à surmonter

La première est relative à la concurrence, évoquée plus haut, sur le foncier disponible (y compris les friches industrielles en territoire péri-urbain ou à sa proximité) entre projets valorisables et rentables à court terme dont l'industrie est généralement écartée.

La seconde difficulté résulte d'une perception imparfaite, de la part de la communauté nationale, des voies et moyens nécessaires pour un redéploiement industriel d'avenir dans le monde actuel.

Les voies d'abord : Les évolutions sectorielles et sous-sectorielles à venir imposent de susciter la création et le développement d'entreprises positionnées au cœur des nouveaux échanges inter-industriels qui ont à répondre aux besoins multiformes d'activités en train de se transformer ou de naître. Désormais, dans nos pays anciennement industriels, *l'avenir réside moins dans la fabrication de produits de masse que dans une spécification poussée des produits proposés* sur des marchés aussi divers que la santé, le confort domestique, les sports et les

loisirs, le conditionnement, les divers types de transport, sans oublier les industries traditionnelles qui ne peuvent rester à l'écart de l'évolution des techniques et des marchés (textile, chimie, métallurgie, verre, matériaux...). Et les fabricants de ces produits auront besoin de nombreux nouveaux prestataires capables de leur offrir quelque chose de neuf en fourniture intermédiaire industrielle.

Les moyens ensuite : Le levier de cette action est de s'appuyer sur de nouvelles PME portées par une génération de nouveaux dirigeants. Et le point clé, pour permettre aux territoires de s'industrialiser pour l'avenir, est d'offrir des terreaux pouvant attirer ce type d'entrepreneurs. L'important est de créer, dans des lieux, dans des bassins, un élan, une mobilisation autour de ces entrepreneurs. Il leur reviendra de construire l'économie industrielle du futur et de mettre en place l'écosystème qui le permettra. Les principaux ingrédients constitutifs de ce terreau attractif pour ce type d'entrepreneurs sont :

- l'exemplarité écologique,
- la qualité de vie au travail,
- un ensemble ouvert et articulé avec le tissu urbain qui l'entoure,
- des moyens de formation appropriés dans la proximité,
- une forte orientation exportatrice,
- une animation sur place stimulant la vie interentreprises.

La troisième difficulté provient du comportement des industriels devant affronter des restructurations qui, en 30 ans, a beaucoup changé. A tel point que réapparaît un débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise incluant la responsabilité territoriale de celle-ci. La nature des mesures prises depuis 20-30 ans pour encadrer les conséquences sociales, notamment sur l'emploi, des restructurations industrielles ont même facilité ce retrait des entreprises dans l'exercice de leur responsabilité territoriale. Ainsi, l'obligation de revitalisation sous forme d'aide à la création d'emplois dans le bassin concerné n'a pas discerné entre les créations porteuses d'avenir et celles résultant du mouvement naturel de croissance des activités tertiaires en milieu urbain notamment qui n'avaient pas besoin d'aides pour se réaliser. Cette obligation fondée sur la création d'emplois, quelle qu'elle soit et non priorisée sur l'emploi industriel, a eu un effet contre pédagogique sur les services de l'Etat, les entreprises et l'opinion publique sans compter le gaspillage de temps et d'argent qu'elle a engendré. De même, l'obligation récente, dans la procédure d'un plan social, de demander dans un délai de 6 mois à un an, une expertise démontrant l'impossibilité de retrouver un repreneur pour l'activité en cause. Ce dispositif, non tourné vers la recherche positive d'activités de redéploiement est aussi contre pédagogique. Elle habitue les acteurs, et en premier lieu les dirigeants des entreprises, à accepter la situation sans les mobiliser vers des solutions.

Pour ces raisons, nous considérons que l'appui aux réseaux d'entreprises mobilisées localement sur le développement économique de leur territoire (tel le réseau ALIZE) est un des leviers de réussite.

Conclusion

En matière de redéploiement industriel, l'« attaque » par les friches, c'est à dire par le foncier disponible apparaît particulièrement opportune. L'objectif de consacrer les friches industrielles au redéploiement de l'industrie d'ici 20 ans ressort renforcé et prioritaire de l'expérimentation conduite.

Il pourrait s'agir d'un chantier à construire, visant à s'appuyer sur l'environnement public et parapublic en vue de mobiliser les industriels et les acteurs-clés d'un territoire dans le développement économique de ce territoire. Une telle mission relèverait au niveau central plus

du management et de l'accompagnement. Et son objectif serait de démultiplier cette philosophie partagée en partant du terrain pour intégrer la problématique des friches dans les plans stratégiques de développement économique d'un territoire donné. Cette mission pourrait être inscrite dans la feuille de route, pour les années à venir, de l'outil dont disposent les pouvoirs publics nationaux et locaux en ce domaine, en particulier leurs services en charge du développement économique et de l'aménagement du territoire.

*

* *