

Économie/ social

# LE RÔLE DES « TERRITOIRES » DANS LA RÉINDUSTRIALISATION DU PAYS

Salomé Benhamou

10/07/2025

**Quelles seraient les conditions d'une réindustrialisation réussie ? Face aux défis de compétitivité, de transition écologique et de formation, quel rôle peuvent y jouer les territoires ? Salomé Benhamou, consultante indépendante en développement territorial, plaide pour une approche fondée sur les dynamiques locales, la coopération entre acteurs publics et privés, et une gouvernance territoriale renouvelée. Loin d'un discours incantatoire sur les territoires, il s'agit ici de repenser en profondeur les liens entre industrie, ancrage local et intérêt général.**

« Réindustrialisation » et « territoires » : deux mots à la mode qui occupent chacun l'espace public, politique et économique. On les retrouve également en stars de nombreux travaux de réflexion récents. Plus que de simples mots clés ou marqueurs de convictions profondes, lier leur destin est aujourd'hui un enjeu central pour répondre aux défis de notre société, en termes de compétitivité économique, de transition environnementale, de formation, d'innovation ou encore de quête de sens de plus en plus marquée chez jeunes.

La France, après des décennies de désindustrialisation, tente de réancrer son appareil productif dans les territoires, dans un contexte géopolitique et climatique qui impose de repenser l'organisation industrielle.

Repositionner les territoires au cœur de cette question implique des méthodes de coopération entre les différentes parties prenantes : acteurs économiques, État, collectivités, société civile. Cela induit également une nouvelle conception relationnelle entre ce qu'offre le territoire, et le rôle, sinon la place, qu'y joue l'entreprise : un « New Deal » entre ce que le territoire et l'entreprise se donnent et se rendent est à écrire. Ce travail permettra de faire émerger des entités territoriales vivantes, où les projets sont portés par une dynamique transversale initiée et pensée localement.

Loin du « territoire-washing », il s'agit ici de donner chair à la question territoriale, trop souvent galvaudée dans le débat public. Le territoire devient, en effet, un supplétif qui donne bonne image, éloigne de tout procès en déconnexion et permet de plus en plus de justifier toute action

publique...

## La réindustrialisation à la croisée des chemins

Jusqu'au début des années 2000, d'aucuns pensaient que la désindustrialisation, amorcée en France dans les années 1970, était un fait acquis, projetant la France comme une grande économie sans usine qui concentrerait l'innovation intellectuelle et les services tertiaires, libérée du travail de production définitivement délocalisé vers des pays dotés d'une main-d'œuvre à bas coût. Dès les années 1990, la France avait ainsi perdu près d'un quart de sa main-d'œuvre industrielle. Ce parti pris stratégique a été battu en brèche par la montée en compétences technologiques de la Chine et des pays de l'Asie du Sud-Est, mais aussi par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 qui a fait prendre conscience de la dépendance industrielle de la France. Cette dernière concerne les produits à faible valeur ajoutée : 87% des vêtements vendus en France sont importés, en grande partie depuis l'Asie du Sud-Est<sup>1</sup>. Il en est de même des secteurs de la plasturgie ou des équipements médicaux : la crise du Covid-19 avait notamment révélé la pénurie de masques et de gants chirurgicaux. Les produits à forte valeur ajoutée sont également concernés. Il s'agit notamment des semi-conducteurs dont la pandémie a révélé la dépendance de la filière automobile. La situation est similaire pour les batteries ou encore les cellules photovoltaïques, la France important la quasi-totalité de ses panneaux solaires. « La sécurité des approvisionnements, la résilience aux chocs et les enjeux de souveraineté se sont invités dans une vision de la mondialisation jusqu'alors complètement dominée par des critères de compétitivité et de coûts<sup>2</sup> », écrit l'économiste Pierre Veltz dans *Bifurcations*.

À l'aune de ces constats, la politique industrielle française a fait son grand retour en 2009 au travers des États généraux de l'industrie. Elle a commencé à porter ses fruits à travers le dispositif Territoires d'industrie mis en œuvre en 2018, qui a accompagné 149 territoires labellisés dans sa première phase jusqu'à 2023. Il donne carte blanche aux acteurs du territoire pour élaborer des projets en phase avec les réalités locales en s'appuyant sur un binôme élu-industriel. Ce programme illustre cette volonté de redonner aux territoires un rôle moteur dans la renaissance industrielle. Le dispositif Rebond industriel, lancé en 2022, a, quant à lui, permis d'accélérer 1100 projets sur 20 territoires pour 1,8 milliard d'euros d'investissements productifs et 5000 emplois directs créés. 65% des projets accompagnés n'étaient pas connus des acteurs publics locaux. Selon Olivier Lluansi et Guillaume Basset, le potentiel serait de 150 000 projets et 450 000 emplois si le dispositif était généralisé. C'est dire que les viviers de projets industriels dans les territoires sont encore inexploités<sup>3</sup>.

En comparaison, l'Allemagne a su maintenir un tissu industriel robuste grâce à son Mittelstand,

tissu de petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises de taille intermédiaire (ETI) ancrées territorialement et fortement connectées aux écosystèmes régionaux. En France, la question de la compétitivité est cruciale : entre 2000 et 2022, la part de l'industrie dans le PIB national est passée de 14,5% à 9,5%, et de 20,5% à 18,4% en Allemagne<sup>4</sup>. Le coût de la main-d'œuvre est par ailleurs plus élevé en France avec un coût horaire de 46,40 euros *versus* 39,90 en Europe et le niveau de robotisation y est à peine plus élevé que la moyenne mondiale, la France comptant 185 robots pour 10 000 emplois quand la moyenne mondiale est de 161<sup>5</sup>.

Une étude de Bpifrance Le Lab<sup>6</sup>, parue en mai 2024, démontre que, pour atteindre en 2035 une part de 12% de l'industrie manufacturière dans le PIB, cela suppose un « choc d'emplois » *via* une augmentation du nombre d'emplois industriels entre 600 et 800 000. Or, le nombre d'emplois industriels vacant a été multiplié par trois entre 2017 et 2022 pour se stabiliser autour de 60 000 par an. Pourtant, 125 000 jeunes sont formés annuellement (jusqu'à bac +2). Mais, pour deux jeunes formés, un seul exercera effectivement en milieu industriel, le nombre de jeunes formés annuellement correspondant néanmoins en volume aux besoins de recrutement<sup>7</sup>. Selon la Dares, près de la moitié des postes vacants concernent des métiers techniques de maintenance, réglage, ajustage, usinage. Les métiers de soudeurs et chaudronniers figurent également parmi les profils les plus recherchés<sup>8</sup>. Pour ces métiers (techniciens de maintenance, soudeurs et chaudronniers), les formations existantes ne couvrent que 50% des besoins de recrutement à horizon 2030, d'après l'Observatoire de la métallurgie<sup>9</sup>. Les principales filières en tension sont l'industrie chimique et pharmaceutique, l'agro-alimentaire, l'automobile, l'aéronautique et la métallurgie<sup>10</sup>.

La réponse à ces défis de croissance et de formation se situe dans les territoires : construire une adéquation entre le nombre de jeunes formés et les réels débouchés industriels, accompagner les projets de développement des entreprises existantes et susciter la réalisation de nouveaux projets, créer une adéquation entre la réalité des territoires et les besoins des entreprises industrielles. Des initiatives allant dans ce sens existent : face à la pénurie de soudeurs dans le nucléaire et le naval, EDF, Orano, Naval Group et CMN ont ainsi lancé une école de soudage, Hefaïs, à Cherbourg, en 2022<sup>11</sup>. L'actualité récente autour des soubresauts de la présidence américaine quant aux droits de douane renforce également la nécessité d'un recentrage sur nos territoires. « C'est dans le tissu dense et informel des territoires que se construisent et se reproduisent « les sucres lents » de la compétitivité<sup>12</sup> ».

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

Abonnez-vous

## Les entreprises, actrices territoriales de fait

Une entreprise, quels que soient sa taille ou son rayonnement, est avant tout installée « quelque part », dans un espace territorial dont elle dépend pour ses ressources (salariés, fournisseurs, ressources naturelles et énergétiques) et ses débouchés (clients, réseaux). Dès lors, tournons-nous vers la signification du mot « territoire ». Le mot a beaucoup évolué avec le temps et s'entend de manière polysémique selon le point de vue dont on parle. C'est ce que décrivent dans leur dictionnaire Pascal Baud, Serge Bourgeat et Catherine Bras qui donnent trois sens au mot « territoire » : un découpage administratif, un espace étatique et tout espace socialisé, approprié par ses habitants, quelle que soit sa taille<sup>13</sup>. « Le territoire devient alors l'enjeu de pouvoirs concurrents et divergents et trouve sa légitimité avec les représentations qu'il génère tant symboliques, patrimoniales qu'imaginaires...<sup>14</sup> », écrit Thierry Paquot. La réalité d'un territoire repose donc sur un fait total culturel et géographique. Roger Brunet et Hervé Théry écrivent aussi : « La notion de territoire est donc à la fois juridique, sociale et culturelle, et même affective. Le territoire implique toujours une appropriation de l'espace : il est autre chose que l'espace<sup>15</sup> ». L'on pourrait alors dire que la vision du territoire dépend de l'ensemble des personnes qui l'habite, voire d'un peu de chacune d'entre elles. Dans le débat public, le mot « territoire » est couramment employé – à tort – pour désigner les territoires de province, ou plutôt l'ensemble des espaces qui ne sont pas Paris et sa banlieue proche (métropole du Grand Paris).

Depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, à l'image de l'industrie qui s'est délocalisée, le territoire s'est déterritorialisé, perdant son sens au gré de la mondialisation, d'Internet et de la téléphonie mobile, une grande partie des références et des usages devenant « aspatiale ». « Le territoire n'est plus terrestre mais s'éparpille dans les confins. Les entreprises prennent pavillon étranger pour se déterritorialisent du lieu où elles travaillent<sup>16</sup> ». Comme les entreprises à ancrer de nouveau dans nos territoires, le territoire est aujourd'hui au cœur d'une réalité que chacun doit pouvoir se réapproprier parce qu'il donne du sens, permet de fixer un objectif et d'écrire une histoire commune, justement parce que le territoire vécu par chacun revêt un ensemble concret et visible dans lequel il est possible de s'inscrire et de se projeter.

Ainsi, rappelons qu'une entreprise n'est pas la même dans tous les territoires et qu'être dirigeant ou salarié dans une entreprise située dans un village de Corrèze ou de Lozère n'est pas la même chose que dans Paris *intramuros*, dans la proche banlieue des grandes métropoles ou dans les zones

périurbaines de Champagne-Ardenne ou de Seine-et-Marne. C'est enfoncer une porte ouverte de le dire, mais se le rappeler suppose de construire des stratégies d'actions locales et des politiques publiques de manière beaucoup plus adaptée. Réindustrialiser ne signifie pas imposer des usines, mais coconstruire avec les territoires des projets articulés aux spécificités du territoire et de l'entreprise. La réussite de l'exercice repose sur la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale s'appuyant sur la coopération entre collectivités territoriales, acteurs économiques, représentants de l'État local, acteurs de la formation, instances représentatives de la société civile. « Si le terreau n'est pas fertile, ce n'est pas l'acteur national ou régional qui va permettre d'engager la dynamique de fond<sup>17</sup> », écrit Pierre Veltz.

## Changer de regard pour changer de cap

Mobiliser les acteurs locaux, penser et concevoir sur le terrain, là où l'on est concernés : certes, mais cela va à rebours de l'histoire et de la culture françaises façonnées sur plusieurs siècles autour d'un État centralisateur. En effet, l'héritage jacobin et napoléonien demeure fort dans l'histoire française : il a façonné une administration verticale où l'État joue un rôle prépondérant, influençant durablement la manière dont l'État considère les territoires, mais surtout dont les décisions sont prises « d'en haut » et depuis Paris, devant se calquer ensuite selon des normes parfois inadéquates avec les réalités des territoires où elles doivent être mises en œuvre. Bien sûr, plusieurs vagues de décentralisation sont à l'œuvre depuis les années 1980, mais on ne défait pas dix siècles d'histoire en quelques dizaines d'années. D'autant que, concomitamment et en toute logique, cette histoire centralisatrice s'accompagne d'une culture qui l'est également. Elle se traduit par un système politique majoritaire où la confrontation entre les partis politiques, héritée de la révolution, est forte et donne lieu à des affrontements plus qu'à des compromis – opposition que l'on retrouve au cœur de notre modèle économique où les syndicats sont peu représentatifs et souvent dans une logique d'opposition plus que de coconstruction, le conflit incarnant en France un moteur de changement nécessaire et salutaire.

En comparaison, l'Allemagne repose sur un modèle fédéral où les Länder ont un pouvoir important, ce qui favorise une approche plus décentralisée et négociée des décisions politiques. De plus, la représentation proportionnelle rend quasi inévitable la formation de coalitions et donc la recherche du compromis – que l'on retrouve notamment avec le système de cogestion, où les syndicats et représentants des salariés siègent dans les conseils de surveillance des grandes entreprises, incitant des compromis plus structurés.

Créer un nouveau modèle de gouvernance nécessite une acculturation profonde des acteurs, à rebours des modalités structurelles à l'œuvre, qui doit être inventée par le décryptage des

territoires, de leur histoire, de leur géographie, de la connaissance de leurs habitants et de la mise en réseaux des humains. Bien souvent, les acteurs des territoires ont une bonne vision de ce qui les caractérise et de ce dont il pourrait avoir besoin. Il n'est pas aisé de rentrer dans cette logique « bottom up », quand celle du « top down » est encore au cœur du fonctionnement de l'action publique.

Des initiatives existent déjà, tels le dispositif Territoires d'industrie déjà évoqué, mais aussi les agences de développement économique qui constituent des instances de concertation entre acteurs locaux réunissant chefs d'entreprise, élus, représentants syndicaux, instances au sein desquelles ils définissent des stratégies pour le territoire. En 2019, la loi Engagement et proximité impose aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 50 000 habitants la mise en place d'un conseil de développement, instance consultative sur des projets visant le développement territorial, qu'il concerne le logement, l'attractivité du territoire ou le développement économique.

Pourtant, le curseur doit être positionné encore plus loin si l'on veut une cohérence entre les attraits du territoire et les besoins de l'entreprise. En effet, comme le souligne l'étude de Bpifrance Le Lab<sup>18</sup>, la dynamique industrielle se développe actuellement dans l'Ouest et le Sud-Ouest alors que les potentiels pour l'avenir semblent plutôt se situer dans le Nord et l'Est de la France, jadis désindustrialisés et pouvant compter de ce fait sur des friches à réindustrialiser. Seuls quelques territoires conjuguent encore dynamique récente et potentiel encore grand de développement, tels la Vallée de la chimie, les Pays de la Loire et l'arc aéronautique de Toulouse. De même, les ressources en énergie des territoires, notamment en eau, sont à regarder de près en fonction du type d'industrie (chimie, métallurgie et agroalimentaire).

Ainsi, « la définition d'un projet autour de l'industrie suppose la création d'espaces de dialogue et de concertation pour permettre la création d'un dessein commun, tenant compte des différentes contraintes, visions et intérêts pour les parties prenantes<sup>19</sup> », souligne Caroline Granier dans une étude publiée par la Fabrique de l'industrie. Un territoire est avant tout un collectif d'acteurs (productifs, associatifs, particuliers, pouvoirs publics, collectivités territoriales) qui se constitue autour d'une représentation d'un futur commun et se met en place pour le construire. Par ailleurs, seul le territoire peut fournir les ressources de longue durée, comme les compétences et les réseaux relationnels qui permettent de faire face aux environnements mouvants.

## Des expérimentations locales à la stratégie collective

Toute activité économique dans un territoire engendre mécaniquement des externalités positives (concentration de nouvelles compétences, création d'emplois, participation aux projets de territoire) et négatives (pollution, épuisement des ressources). Dès lors, les entreprises ont une responsabilité envers leur territoire d'implantation. Ce qui est certain, c'est que l'entreprise doit prendre en compte son impact sociétal et environnemental, au-delà des seuls critères de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). « Elles doivent répondre aux attentes de leurs employés et clients en matière de responsabilité sociale et écologique, tout en garantissant leur propre viabilité économique<sup>19</sup>. En somme, les entreprises doivent évoluer pour devenir des « entreprises politiques », c'est-à-dire des acteurs engagés dans la société et capables de contribuer au bien commun, en conciliant performance économique et responsabilité sociale. Celles qui y parviendront seront les grandes gagnantes du XXI<sup>e</sup> siècle<sup>20</sup> », écrit Pascal Demurger, directeur général du groupe Maif. Cette quête de sens s'exprime avant tout chez les jeunes et oblige les chefs d'entreprise à impulser un changement de paradigme. En effet, les jeunes générations ne se contentent plus d'évaluer une entreprise sur des critères traditionnels, comme le salaire ou le poste occupé. Le sens, les valeurs et la contribution sociale et environnementale de l'entreprise sont devenus des éléments déterminants dans leur choix de carrière. Selon une étude du cabinet PWC réalisée en 2011, un tiers des jeunes place la réputation de l'entreprise comme premier critère de sélection, bien avant le poste (24%) et le salaire (21%)<sup>21</sup>. Ce sont 52% des jeunes qui rêveraient également de rejoindre une entreprise française ou locale, enracinée dans un territoire, fait ressortir le quatrième Baromètre d'opinion sur les jeunes et l'entreprise, réalisé par la Macif, la Fondation Jean-Jaurès et BVA Xsight en novembre dernier<sup>22</sup>.

Cette exigence va dans le sens poursuivi par Guillaume Desnoës, chef d'entreprise d'Alenvi et coprésident de la Communauté des sociétés à mission. Le statut de l'entreprise à mission est entré en vigueur en 2020 avec la loi Pacte. Il permet aux entreprises de définir leur mission dans leurs statuts et de s'engager à des objectifs sociaux et environnementaux précis. Elles sont aujourd'hui au nombre de 2033. Selon Guillaume Desnoës<sup>23</sup>, la société à mission permet de concilier impact et innovation, en permettant notamment aux entreprises de réaliser des innovations nécessitant un temps long sans être contraintes par leurs actionnaires. Il devient par ailleurs, selon lui, de plus en plus difficile de justifier les externalités négatives de grandes entreprises par la simple recherche du profit. Dans cette logique, la mesure de l'impact est nécessaire pour Guillaume Desnoës<sup>24</sup>. Il appelle à une meilleure valorisation des impacts positifs des entreprises, ce qui nécessite des efforts coordonnés pour développer des modèles économiques intégrant ces dimensions. D'ailleurs, de nombreux chefs d'entreprise s'inscrivent d'ores et déjà dans cette dynamique, comme le montre l'enquête sur le progrès réalisée en octobre 2024 par Bpifrance Le Lab<sup>25</sup>. En effet, 99%

des dirigeants d'entreprise estiment avoir un rôle à jouer dans le progrès (entendu ici dans son sens le plus multiple : progrès social, technologique, environnemental, scientifique...): 58% estime avoir un rôle de contributeur net à jouer en faveur du progrès et 41% un rôle de facilitateur. Au-delà, 70% des chefs d'entreprise répondent oui à la question « Êtes-vous prêts à réduire la profitabilité économique de votre entreprise au profit de plus de profitabilité sociale et environnementale ? ». Cela démontre une maturité des chefs d'entreprise, en prise avec les défis actuels et de demain, mais aussi une forme d'engagement : il est nécessaire de lier aujourd'hui objectifs d'impact et objectifs économiques et cette cohérence passe par un regard, sinon un investissement dans son territoire d'implantation. Il est d'ailleurs intéressant, dans cette même étude, de noter qui sont les acteurs qui incarnent le plus le progrès pour les citoyens et dirigeants interrogés : les TPE et PME d'abord (pour 75% des citoyens et 94% des dirigeants), les organismes de recherche ensuite (pour 81% des citoyens et 87% des dirigeants), les collectivités territoriales (respectivement 66% et 70%), les grandes entreprises (respectivement 69% et 68%), loin devant l'État (pour 51% des citoyens et 58% des dirigeants) et les syndicats (pour 39% des citoyens et 18% des dirigeants). On remarque ainsi que les institutions territoriales et les entreprises de moins de 250 salariés incarnent le plus la dimension de progrès, les deux étant corrélées à un imaginaire de proximité que le territoire représente.

## **Des signaux faibles à amplifier pour un changement de paradigme**

Dans cette logique, plusieurs initiatives intéressantes ont vu le jour, notamment autour de la transposition du concept de société à mission. Il y a notamment la notion de territoires à mission, qui n'est pas vraiment définie, mais qui représente un dispositif de gouvernance permettant à un collectif ou à une coalition de collectifs (collectivités territoriales, associations, entreprises...), sur une base géographique, d'agir sur un territoire en faveur de dispositifs sociaux et environnementaux, réunis autour d'une raison d'être regroupant les objectifs et dispositifs de gouvernance. La plus emblématique des initiatives est celle de l'Hérault à travers la signature de la charte d'engagement du « territoire à mission » de l'Hérault en septembre 2022. Après plus d'un an de travail, elle regroupe 17 réseaux économiques de l'Hérault ainsi que la Ville de Montpellier, la Métropole de Montpellier, la Caisse d'allocations familiales (CAF) de l'Hérault, l'Urssaf et Montpellier Business School. Ils ont scellé leur engagement commun dans un programme d'actions défini pour limiter l'impact de leurs entreprises et institutions autour de trois étapes : la suppression de l'usage unique et du plastique ; l'amélioration de la qualité de l'air intérieur ; la décarbonation des activités. Au-delà, les acteurs s'engagent sur des méthodes de travail : collaboration, mutualisation, essaimage notamment. Dans la même veine, l'Agence Nantes Saint-Nazaire Développement est

devenue la première structure à mission se fixant la raison d'être suivante : accompagner la transformation de l'économie vers plus d'impact écologique et social. La notion de responsabilité territoriale de l'entreprise (RTE) émerge également comme un complément essentiel à la RSE, en mettant l'accent sur l'impact local des entreprises et leur capacité à créer des dynamiques positives sur leur environnement immédiat. Évoquée d'abord dans un rapport de l'Assemblée nationale en 2018<sup>26</sup>, elle vise à « favoriser l'implantation pérenne de l'entreprise et le caractère vertueux de ses interactions avec les autres acteurs locaux, il s'agit de développer des stratégies d'ancrage territorial<sup>27</sup> », expliquent les auteurs d'un rapport sur le sujet publié par l'Institut Terram. « Le territoire est un levier de compétitivité stratégique pour les entreprises. En déterminant l'échelle territoriale adaptée à ses enjeux, une entreprise transforme son espace d'implantation en levier de compétitivité stratégique et peut s'intégrer dans une dynamique vertueuse avec les parties prenantes locales<sup>28</sup> », ajoutent-ils. Cette approche repose sur plusieurs leviers :

- une cartographie fine des impacts : comprendre les externalités positives et négatives de l'implantation industrielle ;
- une approche partenariale : la réindustrialisation ne peut réussir sans un travail concerté avec l'ensemble des parties prenantes locales ;
- des outils d'évaluation : des méthodes de calcul existent, mais doivent encore être affinées et partagées au niveau européen pour permettre pleinement aux entreprises de mesurer leur effet réel sur leur environnement.

Au-delà des initiatives et du travail théorique autour de la question territoriale, la coordination entre entreprises et territoires s'impose pour lever les principaux freins à la réindustrialisation. Cela touche notamment l'accès au foncier, comme nous l'avons vu *supra* autour de la cohérence à construire entre les opportunités de développement et les territoires. Il faut y ajouter l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) qui impose d'innover en matière d'urbanisme industriel (réhabilitation de friches, construction modulaire). Un autre enjeu est celui de la formation et des compétences. L'écart entre le nombre de jeunes formés et le nombre de postes effectivement occupés dans l'industrie s'explique notamment par le manque de coordination entre les entreprises et les structures éducatives (centres de formation d'apprentis (CFA), lycées professionnels, école de production). Ces structures doivent être en lien direct avec les entreprises pour assurer une adéquation entre les compétences enseignées et les besoins du marché, ce qui exige également des chefs d'entreprise d'avoir une vision moyen/long termes des besoins. Cette meilleure coordination est d'autant plus nécessaire que la mobilité territoriale des jeunes est faible, comme l'est globalement celle des Français entre leur domicile et leur travail. Cela appelle évidemment un questionnement sur la qualité de vie proposée aux salariés des entreprises industrielles. Leur attractivité passe aussi par un cadre de vie de qualité pour les salariés et leurs familles, réflexion

trop souvent absente des moteurs d'installation ou de développement d'une entreprise dans un territoire.

Ces leviers s'inscrivent dans une tendance de long terme, que souligne Pierre Veltz, celle de « la modification du fond de la demande industrielle, notamment dans les pays riches, vers des biens et des services directement liés aux cerveaux et émotions des personnes (santé, bien-être, aliment de qualité, éducation, divertissement ou systèmes collectifs de l'habitat et de la mobilité) ». Il parle ainsi des « nouvelles frontières de l'industrie<sup>29</sup> ». En effet, la tendance observée aujourd'hui est différente de celle de l'accumulation excessive d'objets qui a été le moteur de la croissance des années 1980. Dans ce nouveau paradigme, Pierre Veltz pressent que « la dimension territoriale jouera un rôle essentiel dans cette nouvelle économie. Santé et éducation s'appuient par exemple de plus en plus sur le territoire comme échelle pertinente d'innovation et de mises en œuvre, sans parler de biens-systèmes : mobilité, habitat, objets territoriaux par excellence<sup>30</sup> ». On entre ainsi dans l'ère de l'écosystème industriel territorial.

L'innovation a un rôle majeur à y jouer, notamment pour relever le défi de la transition énergétique, puisque le défi de la réindustrialisation est sa compatibilité avec la transition écologique. Il est essentiel d'adopter des modèles de production plus respectueux de l'environnement, en intégrant des principes d'écologie industrielle et de circularité. L'écologie industrielle repose sur la mutualisation des ressources entre entreprises d'un même territoire, optimisant ainsi l'utilisation de l'énergie, de l'eau et des matières premières. La décarbonation de l'industrie ne peut se limiter à l'amélioration des procédés existants. Il est nécessaire de repenser les produits eux-mêmes : privilégier des matériaux durables, développer des objets plus réparables et recyclables, et favoriser l'économie des usages plutôt que la possession. Tendre vers ces enjeux suppose d'innover et le vivier, sans surprise, selon Xavier Jaravel, se situe dans les territoires. Le titre de son ouvrage parle de lui-même : *Marie Curie habite dans le Morbihan : démocratiser l'innovation*<sup>31</sup>. Xavier Jaravel démontre que les innovations se concentrent sur les produits et services de « luxe » qui sont inaccessibles à la plupart des gens pour deux raisons principales : d'une part parce que les innovateurs sont concentrés sociologiquement – à performances scolaires égales, la probabilité de devenir innovateur est sept fois plus élevée pour un enfant dont les parents sont dans le top 1% de la distribution des revenus, comparé à ceux en dessous de la médiane. D'autre part, et c'est le point qui nous intéresse : les innovateurs sont concentrés géographiquement. « Si l'on ouvre l'accès aux professions d'innovateurs, les innovations seront plus nombreuses et diversifiées. [...] Le cœur du problème réside dans le manque de talents et non de financement. La clé réside dans la sociologie des innovateurs : il faut rendre les métiers de l'innovation accessibles au plus grand nombre afin de la diffuser largement. Cela passera par l'éducation : il faut démocratiser l'accès à la science et aux carrières entrepreneuriales<sup>32</sup> ». L'innovation est ainsi un moteur du développement territorial et

vient alimenter le cercle vertueux de l'entrepreneuriat que nous appelons de nos vœux.

Ce changement de récit, cette reconnexion de l'entreprise au territoire, pourrait bien être l'un des leviers les plus puissants pour affronter les transitions et relever les défis évoqués.

Ainsi, si la France veut redevenir une grande nation industrielle, elle doit réévaluer la place de ses territoires dans cette transformation. L'émergence de nouveaux modèles économiques fondés sur l'ancrage territorial, sur la formation adaptée aux besoins industriels et sur la transition écologique constitue une opportunité majeure. Une approche coordonnée entre l'État, les collectivités et les entreprises est indispensable pour relever ce défi. Plus qu'une simple relocalisation, il s'agit de construire une industrie durable, innovante et intégrée aux dynamiques locales. L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle ne peut plus être une entité hors-sol. Elle doit être une actrice engagée dans son territoire, en contribuant à la vitalité économique et sociale locale. À notre sens, cette approche renouvelée doit garder une exigence de « cousu main ». De nouveaux critères imposés trop rapidement de nouveau « par le haut » ne viendraient-ils pas nuire aux dynamiques locales qui doivent se forger sur site, en fonction des individus et des caractéristiques propres aux territoires et aux entreprises qui y seront installées ou souhaiteraient s'y installer ?

Cette nouvelle approche concerne aujourd'hui de nombreux champs de politiques publiques. Est-ce à dire qu'une nouvelle phase de la culture décisionnelle française est en train de s'écrire ?

1. « 87% des produits de l'industrie de la mode consommés en France sont importés », [BPI France](#), 8 février 2021.
2. Pierre Veltz, *Bifurcations*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2022.
3. Olivier Lluansi et Guillaume Basset, « Réindustrialisation : le potentiel caché de nos territoires », *Les synthèses de la Fabrique*, Fabrique de l'industrie, n°23, février 2023.
4. Marc-Antoine Authier et Loïse Lyonnet, *La responsabilité territoriale des entreprises (RTE) : valoriser l'impact local*, Institut Terram, février 2025, p. 31.
5. Nathalie Sibert, « En France, la grande panne de l'industrie », [Les Échos](#), 19 décembre 2024.
6. *Industrie et territoires : comment gagner la bataille de la réindustrialisation ? Regards croisés entre territoires, industriels et société civile*, Bpifrance Le Lab, 15 mai 2024.
7. Olivier Lluansi et Guillaume Basset, *op. cit.*
8. *Les postes vacants dans l'industrie : évolution 2017-2022*, Dares, mars 2023.
9. Olivier Lluansi et Guillaume Basset, *op. cit.*
10. *Enquête BMP 2025. Besoins en main-d'œuvre par secteur et métier*, France Travail, 2025. Données consultées via le portail « Statistiques & analyses » de France Travail.
11. Bastien Bonnefous, « Cherbourg, une école pour former « les champions du soudage » », [Le Monde](#), 18 novembre 2024.
12. Pierre Veltz dans Caroline Granier, *Refaire de l'industrie un projet de territoire*, Les notes, Fabrique de l'industrie, 2023.
13. Pascal Baud, Serge Bourgeat et Catherine Bras, *Dictionnaire de géographie*, Paris, Hatier, coll. « Initial », 2024.
14. Thierry Paquot, « Qu'est-ce qu'un territoire ? », *Les (nouveaux) territoires du social : comment faire société aujourd'hui ?*, [Vie sociale](#), n°2, 2011.

15. Roger Brunet et Hervé Théry, « Territoire », dans Roger Brunet, Robert Ferras et Hervé Théry (dir.), *Les mots de la géographie. Dictionnaire critique*, Reclus-La Documentation française, 1993 [1<sup>er</sup> éd. 1992].
16. Thierry Paquot, *op. cit.*
17. Pierre Veltz, *op. cit.*
18. Bpifrance Le Lab, *Industrie et territoires*, *op. cit.*
19. Caroline Granier, *Refaire de l'industrie un projet de territoire*, Les notes, Fabrique de l'industrie, 2023.
20. Pascal Demurger, *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2019.
21. Pascal Demurger, *op. cit.*
22. Blandine Tardieu, *Les jeunes et l'entreprise, vague 4*, Fondation Jean-Jaurès, 22 novembre 2024.
23. Guillaume Desnoës, *Unpacte. Et si les entreprises avaient leur serment d'Hippocrate ?*, Paris, Phronesis, 2020.
24. Guillaume Desnoës, *op. cit.*
25. *Le progrès. Regards croisés entre citoyens et dirigeants de PME et ETI*, Bpifrance Le Lab, 10 octobre 2024.
26. Arnaud Viala, Jean-François Cesarini et Guillaume Vuilletet, *Rapport d'information sur la préparation d'une nouvelle étape de la décentralisation en faveur du développement des territoires*, Assemblée nationale, rapport n°1015, 31 mai 2018.
27. Marc-Antoine Authier et Loïse Lyonnet, *op. cit.*
28. Ibid.
29. Pierre Veltz, dans Caroline Granier, *op. cit.*
30. Ibid.
31. Xavier Jaravel, *Marie Curie habite dans le Morbihan : démocratiser l'innovation*, Paris, Seuil/La République des idées, novembre 2023.
32. Ibid.