

COMPRENDRE



Territoires industriels: comment renforcer le capital social ?

Résultats de la Fabrique Prospective

Sommaire

Introduction	1
Encadré – Le programme Territoires d’industrie	
Encadré – La Fabrique Prospective « Territoires industriels: comment organiser le dialogue entre fonction économique, capital social et héritage matériel? »	
1 Territoires industriels, territoires en transitions	6
• La diversité des territoires industriels	7
Encadré – caractéristiques des quatre territoires de la Fabrique Prospective (Insee, 2017)	
• Des territoires industriels impactés par les transitions numériques, technologique, écologique et sociétale	11
2 En quoi le capital social des territoires est-il facteur de performance industrielle?	13
• Le capital social: un des facteurs de la croissance économique	13
• Capital social et performance économique des territoires	14
3 Comment renforcer le capital social des territoires industriels?	16
• Mobiliser au-delà de la sphère économique et convaincre des intérêts réciproques	16
Méthode - les binômes élus – industriels	
Méthode - écoute et coconstruction pour convaincre des intérêts réciproques	
• Changer de regard et révéler l’attachement aux territoires industriels	18
Méthode - l’exercice des emblèmes	
Action - Dieppe, Terre d’aventures	
Action – Decazeville communauté, du « territoire noir » au « territoire vert »	
• Révéler les capacités d’adaptation collectives aux transitions	20
Méthode - des exercices de rétrospective	
Action – Saint-Nazaire - Cordemais, devenir un territoire leader de la transition énergétique	
• Inventer des espaces de coopération et les articuler	22
Action – La Macérienne à Charleville-Mézières: de la friche industrielle au tiers lieu	
Action - une Agence « Dieppe Nature Environnement » et une Cité des énergies à Dieppe	
Action - un technocampus « Flux industriels et supply chain » à Saint-Nazaire	
Conclusion	23
Annexes	24
• Annexe 1 - Les programmes d’action issus de la Fabrique Prospective	24
• Annexe 2 - Quelques méthodes d’animation mobilisées par les prestataires de la Fabrique Prospective « Territoires industriels: comment organiser le dialogue entre fonction économique, capital social et héritage matériel? »	28

La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l’ANCT ; contact : info@anct.gouv.fr

Directeur de publication : Yves Le Breton (ANCT) - **Responsable de collection :** Agnès Reiner (ANCT) - **Directrice éditoriale :** Annabelle Boutet (ANCT) - **Autrice :** Annabelle Boutet (ANCT) - **Suivi d’édition :** Muriel Thoin (ANCT) - **Mise en page :** Audace - **Contact presse :** Kathleen André (Equancy), kathleen.andre@equancy.com - **Illustration de couverture :** Festival Mur Murs - Street Art - Decazeville © Saype - **Dépôt légal :** novembre 2020 - **ISBN :** 978-2-492484-00-1

Introduction

La performance économique des territoires a fait l'objet de nombreux travaux de recherche qui mettent en avant les dotations matérielles (localisation, infrastructures, technologies), les spécialisations sectorielles, les modalités d'organisation des firmes, les effets d'agglomération ou encore l'influence des territoires avoisinants. Or, ces facteurs n'expliquent pas la « sur » ou la « sous » performance de certains territoires industriels. Le capital social – compris comme l'ensemble de réseaux, normes et valeurs qui contribuent à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs - apparaît alors comme un facteur à prendre en compte. En contribuant à la création d'un climat de confiance et de coopération, le capital social facilite le climat des affaires, pousse à porter des projets en commun, améliorer les échanges. Mais comment faire pour renforcer le capital social d'un territoire industriel ?

Afin de tirer des éléments de réponse à cette question, le CGET-l'ANCT a initié en 2019, en lien avec l'AdCF, une Fabrique Prospective réunissant quatre intercommunalités volontaires : la communauté de communes de Decazeville (Decazeville communauté) et les communautés d'agglomération de Charleville-Mézières - Sedan (Ardenne métropole), Dieppe (Dieppe Maritime) et Saint-Nazaire (communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire, CARENE). Appuyés par un prestataire, les acteurs locaux de ces quatre territoires étaient invités à « faire dialoguer fonction économique, capital social et héritage matériel ».

Leurs travaux ont permis de tester et d'identifier des méthodes et actions pour renforcer le capital social des territoires industriels. La troisième partie de cette publication présente ces méthodes et ces actions à partir d'exemples concrets issus des quatre territoires de la Fabrique Prospective. Préalablement, la première partie propose un état des lieux des territoires industriels afin de montrer leur diversité et les mutations qu'ils connaissent en termes de transition numérique, sociale ou écologique. La deuxième partie explique en quoi le capital social des territoires industriels est un facteur de performance.

LE PROGRAMME TERRITOIRES D'INDUSTRIE

Lancé par le Premier ministre en novembre 2018, le programme Territoires d'industrie¹ s'inscrit dans une stratégie nationale de reconquête industrielle par les territoires. 148 Territoires d'industrie bénéficient de ce programme, composés de plus de 500 intercommunalités présentant une forte identité industrielle, situés principalement dans des territoires périurbains et ruraux, villes petites et moyennes. Par leur localisation, leur spécialisation, leur trajectoire, ils reflètent une diversité de situations et de dynamiques locales et contribuent au (re) développement de l'industrie dans les régions françaises ainsi qu'à la cohésion territoriale.

Le déploiement du programme repose sur une mobilisation coordonnée de l'ensemble des acteurs concernés : État, opérateurs de l'État, Régions, intercommunalités, industriels, etc. À mi-année 2020, ce sont plus de 1500 projets qui ont été co-construits dans et par les territoires, dans le cadre d'une gouvernance partenariale et d'une animation locale assurée par des binômes constitués d'élus et d'industriels, avec l'appui de chefs de projet issus majoritairement des services de développement économique des

intercommunalités. Les projets visent à apporter des réponses concrètes aux besoins des entreprises industrielles et des collectivités territoriales notamment (compétences, foncier, mobilité, numérique, internationalisation...); ils contribuent également à bâtir des solutions face aux grandes transitions (écologique, technologique...).

Dans ce cadre, les collaborations entre les acteurs publics et les acteurs privés sont essentielles, d'autant plus dans un contexte de crise. Les enseignements des crises précédentes ont en effet montré que les territoires les plus résilients étaient ceux qui disposaient d'un capital social fort; les Territoires d'industrie, par leur gouvernance partagée et la mobilisation des écosystèmes industriels locaux, sont des cadres de coopérations dynamiques entre acteurs, participant au rebond industriel (exemples des prêts de main-d'œuvre, des mutualisations de machines, des solidarités entre industriels...). Ils sont aussi des terrains d'expérimentations nouvelles par exemple en matière de sécurisation de l'emploi, de décarbonation de l'industrie, de repositionnement de chaînes de valeur et de relocalisation, etc.

1. Pour en savoir plus sur le programme national Territoires d'industrie: <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/territoires-dindustrie-44>

FOCUS SUR L'ÎLE-DE-FRANCE



LA FABRIQUE PROSPECTIVE « TERRITOIRES INDUSTRIELS : COMMENT ORGANISER LE DIALOGUE ENTRE FONCTION ÉCONOMIQUE, CAPITAL SOCIAL ET HÉRITAGE MATÉRIEL ? »

Les Fabriques Prospectives sont une des offres de service de l'ANCT². Elles permettent à des territoires d'être accompagnés, individuellement et collectivement, afin de travailler sur une transition (écologique, démographique, économique, de l'action publique...) d'intérêt national et territorial. Articulées aux programmes de l'ANCT, les Fabriques Prospectives sont conçues en partenariat avec les associations d'élus et les partenaires de l'Agence (ministères, opérateurs nationaux...). Chacune d'elles regroupe quatre à huit territoires volontaires, accompagnés pendant un an par un prestataire qualifié, piloté et financé, en tout ou partie, par l'ANCT. Les élus locaux des territoires accompagnés mobilisent, tout au long de la démarche, un groupe de travail local (services de l'État, associations, agences d'urbanisme, chambres consulaires, habitants, entreprises...). Les Fabriques Prospectives articulent réflexion de long terme et action à court terme : chaque territoire dispose à la fin de la démarche d'un livrable qui traduit concrètement leur réflexion (feuille de route, programme d'action...). Les Fabriques Prospectives aboutissent également à des préconisations d'évolutions législatives, réglementaires ou de politiques publiques.

La Fabrique Prospective « Territoires industriels : comment organiser le dialogue entre fonction économique, capital social et héritage matériel ? » a été conçue au premier semestre 2018 par le bureau de la Prospective et des études du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) (aujourd'hui pôle Prospective Veille Innovation de l'ANCT), en partenariat avec l'AdCF. Un groupement piloté par Emmanuel de La Masselière (e.Co), associé à Henri Baus (FIE), Patrice Loup Rifaux (e.Co), Michel Wibault (The yellow submarine group) et la Fabrique de l'industrie a été chargé de sa mise en œuvre.

Les EPCI de Charleville-Mézières – Sedan (Ardenne métropole), Decazeville (Decazeville communauté), Dieppe (Dieppe Maritime) et Saint-Nazaire (communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire, CARENE) se sont portés volontaires pour s'engager dans cette Fabrique Prospective. Ardenne métropole, Dieppe Maritime et la CARENE ont choisi d'y associer les autres intercommunalités composant leurs Territoires d'industrie (respectivement Nord

Est Ardenne, Dieppe Côte d'Albâtre, Saint-Nazaire – Cordemais). Decazeville communauté a privilégié l'échelle de son bassin de vie pour se doter d'un projet de territoire à verser au contrat du Territoire d'industrie interrégional « Aurillac – Figeac – Rodez ».

Conformément au cahier des charges, les prestataires ont assuré de janvier à décembre 2019 :

- l'animation de quatre séminaires de travail dans chaque territoire, réunissant les acteurs locaux choisis par les binômes élus-industriels des EPCI, soit seize séminaires sur un an ;
- l'animation de trois séminaires de travail inter-sites réunissant les représentants des quatre EPCI (élus et agents), de l'AdCF et de l'ANCT ;
- la production d'un benchmark de dix territoires industriels français et européens : Bilbao (Espagne), Brême (Allemagne), Laval (Mayenne), Liberec (République tchèque), Romorantin-Lanthenay (Loir-et-Cher), Saint-Étienne (Loire), Sheffield (Royaume-Uni), Vitré (Ille-et-Vilaine), Val'Eyrieux (Ardèche), Val de Sambre (Nord).

2. Pour en savoir plus sur les Fabriques prospectives : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/les-fabriques-prospectives-accompagner-les-territoires-dans-les-transitions-211>

La Fabrique Prospective selon les acteurs des quatre territoires

• **Ardenne métropole** (Territoire d'industrie Nord Est Ardennes)

« Les économistes qui travaillent sur l'économie des territoires se sont aperçus que certains défiaient les prévisions économiques. Si on sait par exemple que les entreprises d'un territoire travaillent à 30 % pour l'automobile, 20 % pour l'équipement du foyer, 25 % pour le secteur de la santé, etc., alors sur le long terme, l'évolution, par exemple, de l'emploi dans ce territoire devrait dépendre de l'évolution nationale de l'emploi dans chacun de ces secteurs en tenant compte de leur pondération sur le territoire. Eh bien pas du tout. Il y a des territoires qui font moins que ce que devrait leur offrir leur spécialisation sectorielle. Et il y a des territoires qui font mieux. Bref, il existe, y compris en matière d'emploi, un effet local. Cet effet local, c'est encore un objet d'étude mais on pense qu'il s'agit du résultat, positif ou négatif, de la coopération des acteurs locaux, de tous les acteurs locaux, qu'ils soient publics ou privés. Il y a des territoires qui, au-delà de la performance individuelle de chaque entreprise, savent développer une plus-value collective, qui savent être plus performants et intelligents ensemble. L'objet de la démarche engagée entre nous et le CGET, comme cela se fait dans trois autres territoires d'industrie très différents en France (Dieppe, Saint-Nazaire et Decazeville), c'est de réfléchir aux voies et moyens d'une intelligence territoriale positive entre les entreprises et les collectivités locales, notamment celles en charge du développement économique, Ardenne Métropole et la région Grand Est ».

Boris Ravignon, président d'Ardenne métropole

• **CARENE** (Territoire d'industrie Saint-Nazaire – Cor-demaïs)

« Cette dynamique collaborative nous a permis de renforcer nos liens entre académiques, institutionnels, industriels, acteurs de l'emploi et de la formation. À travers quatre séminaires et des réunions thématiques réunissant plus de trente entreprises, une feuille de route du développement industriel du territoire a été produite et validée par les soixante partenaires de la démarche. »

Bruno Hug de Larauze, président d'IDEA Groupe

« Notre feuille de route s'articule autour de cinq ambitions communes et d'une trentaine de projets portés par des acteurs privés ou publics. Cette approche du développement industriel par le territoire et ses acteurs me semble la plus pertinente pour produire une vision prospective. »

Jean-Claude Pelleteur, vice-président en charge du développement économique de la CARENE

• **Decazeville communauté** (Territoire d'industrie Aurillac – Figeac – Rodez)

« À l'issue de la Fabrique Prospective, un début de changement d'image est amorcé. L'implication du CGET/de l'ANCT, de la préfecture et de la sous-préfecture dans les débats a permis de donner confiance aux acteurs

locaux. Après étude des atouts du territoire, chacun s'est accordé à reconnaître que le terme de « bassin minier » utilisé fréquemment et plutôt péjoratif, ne renvoyait plus l'image d'un territoire actuel, arboré, vert et nourricier. De plus, si durant une longue période, le développement local a été paralysé par un développement économique affaibli par l'individualisme de certains élus, la Fabrique Prospective a permis de réunir une diversité d'acteurs - élus locaux, départementaux, régionaux, industriels, enseignants, agents territoriaux, représentants de l'État - afin de créer une dynamique collective. Tous les participants ont convenu qu'un engagement collectif était nécessaire afin de permettre la concrétisation des projets définis ».

Évelyne Calmette, deuxième adjointe en charge des affaires juridiques et des ressources humaines, **Christian Lacombe**, troisième adjoint en charge de l'urbanisme, de l'habitat, du cadre de vie et de la circulation, **Christian Murat**, conseiller délégué aux activités commerciales et artisanales, et à l'urbanisme commercial

• **Dieppe Maritime** (Territoire d'industrie Dieppe Côte d'Albâtre)

« La construction de la Fabrique Prospective a généré une forte participation et un réel intérêt des acteurs du territoire. Au fil des séminaires, elle est devenue un laboratoire de la mobilisation positive. En plus de l'énergie et de l'optimisme qui s'en sont dégagés, du renfort des liens entre les industriels, déjà fortement organisés en réseaux depuis une dizaine d'années, et les autres acteurs du territoire, cette collaboration a permis de mettre en place un plan d'une douzaine d'actions programmées avec des porteurs de projets bien identifiés ».

Gill Geryl, vice-président en charge du développement économique de Dieppe Maritime

La Fabrique Prospective selon le prestataire

« Durant la Fabrique Prospective, les participants se sont rapprochés et leur conscience de leur interdépendance a beaucoup crû. Désormais, ils croient davantage en eux et en l'avenir de leur territoire, parce qu'ils ont été amenés à affirmer ses atouts et ses capacités. Cette confiance acquise fait qu'ils sauront mieux faire face aux enjeux à venir. La Fabrique Prospective a permis de montrer que les trajectoires des territoires sont autant liées aux mentalités collectives, à la capacité à prendre des risques, à la coopération, à la confiance, autrement dit au capital social des territoires, qu'à leurs situations géographiques ou patrimoniales, leurs infrastructures ou leurs équipements. La clé est la confiance que chaque acteur participant a dans son territoire, dans sa communauté et ses capacités à agir, dans son propre projet, et dans les autres acteurs. L'action collective a un impact à l'échelle territoriale, ses résultats sont tangibles et la démarche initiée par la Fabrique Prospective est de fait légitime, puisqu'elle peut les produire ».

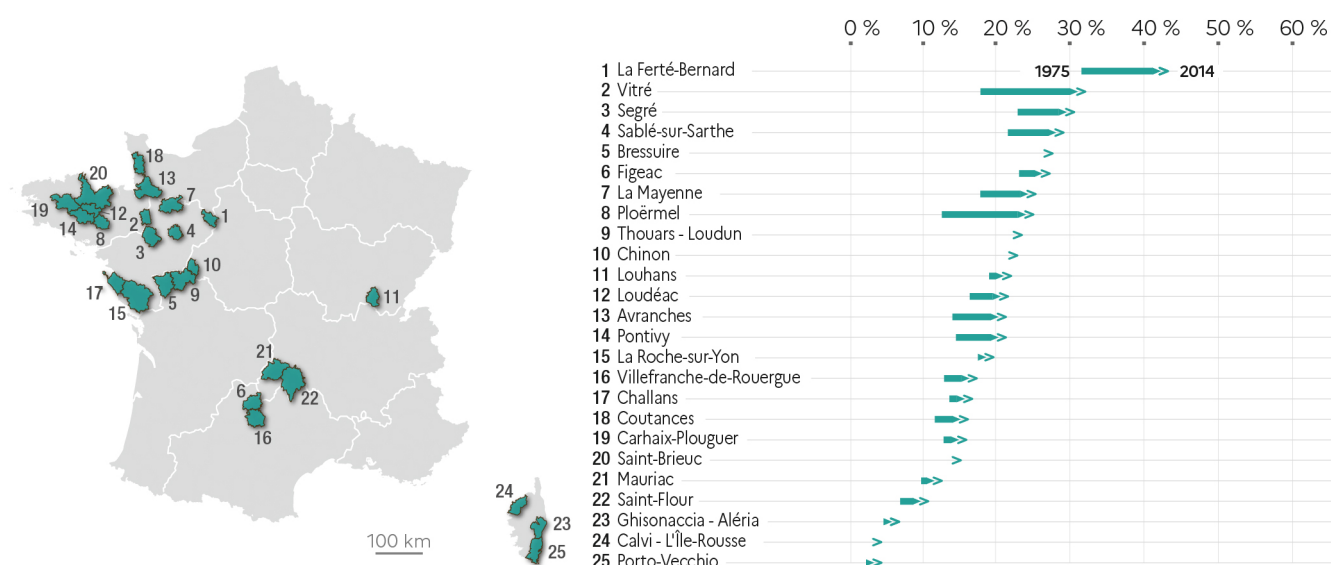
Groupe « e.Co, La fabrique de l'industrie, FIE, The yellow submarine group »

1 Territoires industriels, territoires en transitions

En 2014, le secteur industriel employait, en France, 3,3 millions de personnes et concentrait près de 12,5 % des emplois³. En 1975, il employait quelque 6 millions de personnes et était le premier pourvoyeur d'emplois du pays. La place de l'industrie dans l'économie française a ainsi beaucoup évolué au cours des quarante dernières années. Si certaines régions ont été particulièrement impactées par cette évolution, l'industrie reste en France présente dans tous les types de territoires. Elle représente 10,5 % de l'emploi dans les grands pôles urbains,

16,4 % dans les pôles moyens et 20,5 % dans les petits pôles⁴. Les petits pôles sont ainsi les territoires où l'industrie pèse proportionnellement le plus dans l'emploi local alors qu'ils ne rassemblent que 7,1 % des emplois industriels du pays (59 % de ces emplois sont situés dans les grands pôles). L'enjeu pour l'ensemble de ces territoires industriels est d'articuler les transitions multiples qui affectent ce secteur économique, qui sont de natures numérique et technologique, écologique et sociétale.

Zones d'emploi (25 soit moins de 10 %) où la part des emplois industriels a augmenté entre 1975 et 2014



Source : Insee, données harmonisées 1975-2014 • Réalisation : ANCT 2020

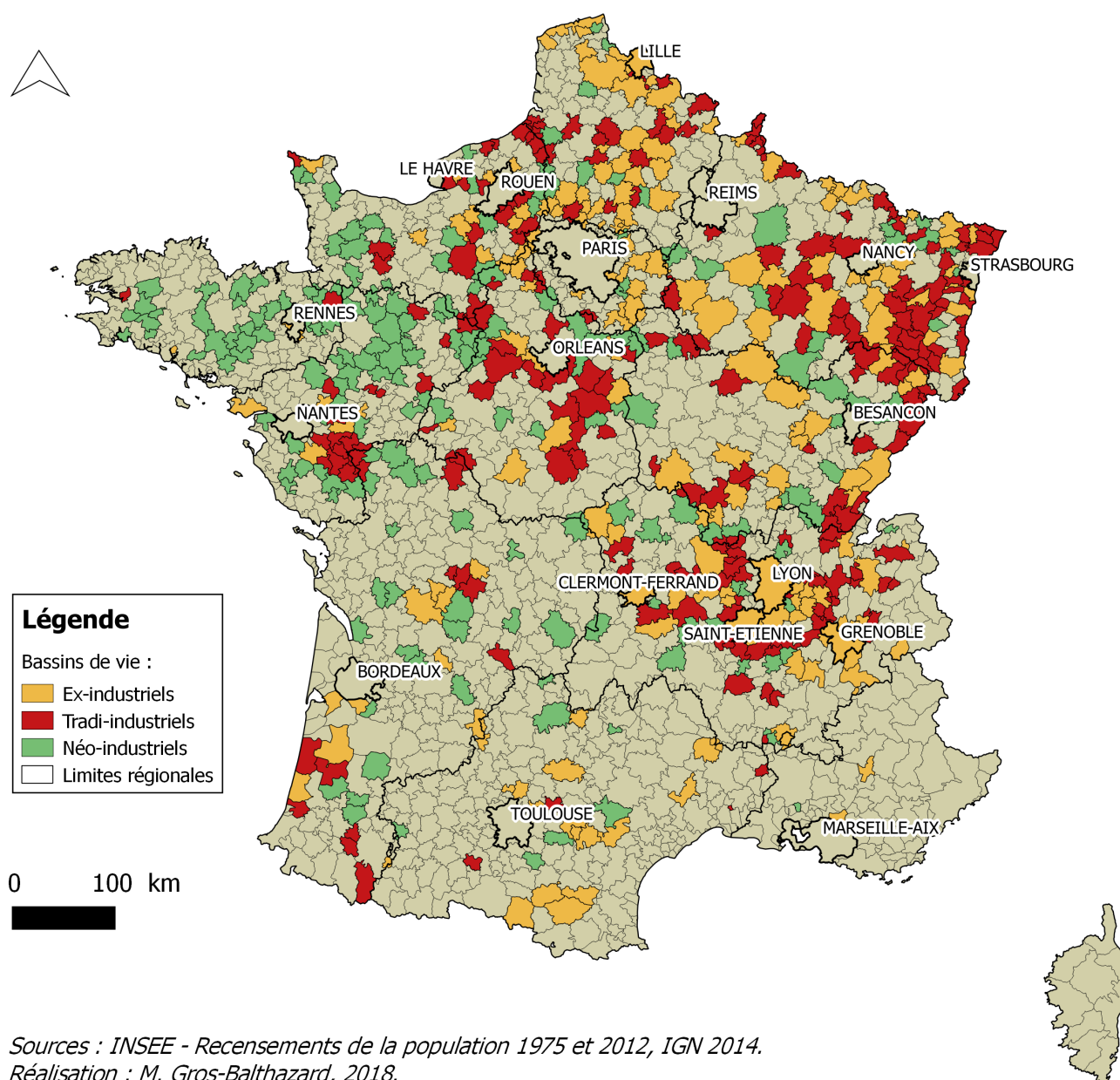
3. CGET. *L'industrie dans les territoires français: après l'érosion, quel rebond? Fiche de l'Observatoire des territoires*. 2018 <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/kiosque/2018-fiche-industrie-lindustrie-dans-les-territoires-francais-apres-lerosion-quel-rebond>

4. CGET. *Regards croisés sur les territoires industriels*. 2018 <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2020-08/regardecroisesterritoiresindustriels.pdf>

La diversité des territoires industriels

L'ensemble de la France a connu une baisse importante et constante de ses effectifs industriels depuis 1975. Cette baisse s'explique par une combinaison de facteurs⁵ : défaut de coopération au sein des filières, concurrence par

les coûts salariaux, externalisation des activités tertiaires, choix de spécialisations, hausse de la productivité du travail industriel et évolution de la demande intérieure en biens industriels.

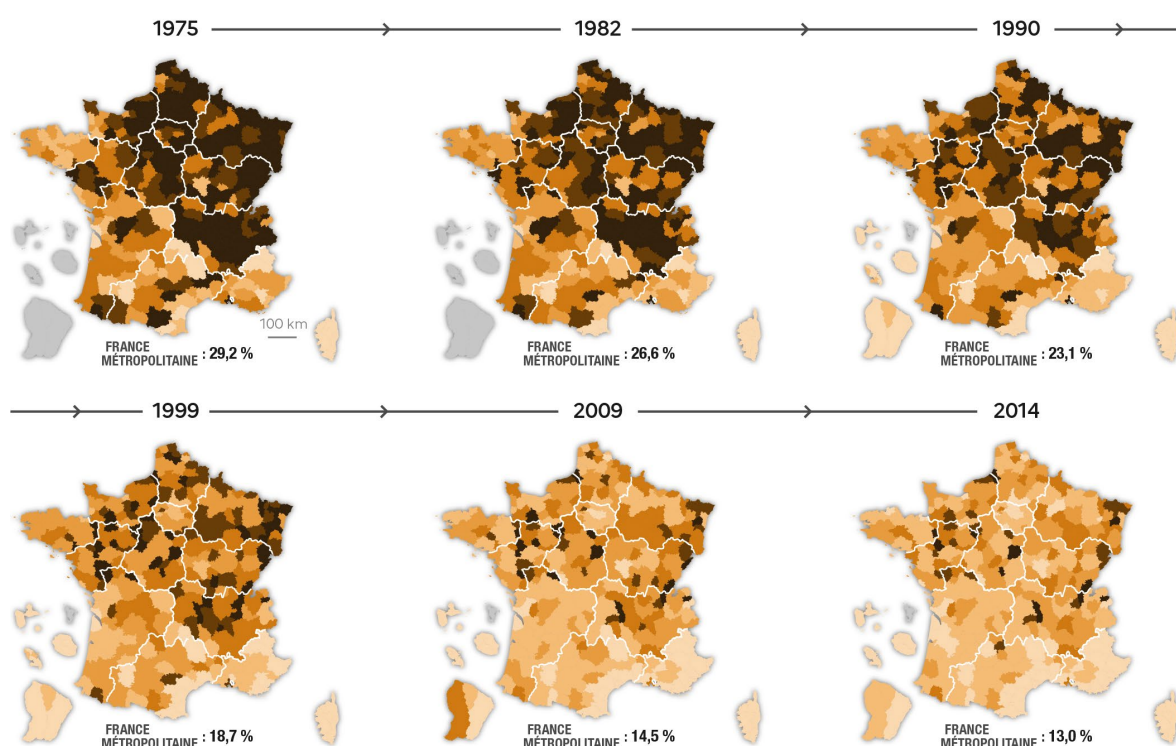


5. CGET. *Regards croisés sur les territoires industriels*. 2018 <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2020-08/regardecroisesterritoiresindustriels.pdf>

Certaines régions ont été particulièrement touchées⁶ : dans les Hauts-de-France, le Grand Est, en Bourgogne-Franche-Comté et Auvergne-Rhône-Alpes, la part des emplois industriels a ainsi été divisée par deux en quarante ans, alors que l'industrie représentait dans ces régions plus d'un tiers des emplois en 1975. L'Île-de-France a également connu une très forte chute de l'emploi industriel passant de 28,8 % de l'emploi total local en 1975 à 7,9 % en 2014. Pour autant, ces régions demeurent aujourd'hui celles qui comptent le plus d'emplois industriels. Néanmoins, la croissance de l'industrie s'observe, ces dernières années, davantage dans l'ouest de la

France. En effet, les vingt-cinq zones d'emploi ayant enregistré une progression de la part de l'emploi industriel entre 1975 et 2014 sont presque toutes situées en Bretagne et dans les Pays de la Loire : La Ferté-Bernard, Vitré, Segré, Sablé-sur-Sarthe, Ploërmel, etc. De même, si les zones d'emploi de Valenciennes (38 entreprises industrielles créées en 2016 pour 100 recensées), de Douai (19 pour 100) et de Nancy (13 pour 100) restent celles où les taux de création d'entreprises industrielles sont parmi les plus élevés de France, c'est globalement en Bretagne, Pays de la Loire, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, PACA et Auvergne-Rhône-Alpes que l'essentiel de ces créations a désormais lieu.

Depuis 1975, une baisse importante de l'emploi industriel, en particulier dans le Nord-Est de la France



Part des emplois au lieu de travail dans le secteur industriel parmi les 25-54 ans

En %, par zone d'emploi



POUR MIEUX COMPRENDRE

Depuis le recensement de 2006, des changements ont été introduits par rapport au questionnaire du recensement de 1999 sur la population active.

Le nouveau recensement couvre mieux les situations mixtes ou intermédiaires, se situant aux frontières des trois grandes catégories structurant traditionnellement l'analyse du marché du travail : l'emploi, le chômage, l'inactivité ; telles que celles des étudiants exerçant un « petit boulot » ou des retraités continuant à avoir une activité professionnelle réduite. Le concept d'emploi s'est sensiblement élargi.

En conséquence, afin de permettre l'utilisation sur l'ensemble des recensements en évolution, les séries sont restreintes à un champ sur lequel il y a peu de situations mixtes, celui des 25-54 ans.

Source : Insee RP - données harmonisées 1975 à 2014 • Réalisation : ANCT 2020

6. CGET. *L'industrie dans les territoires français: après l'érosion, quel rebond ?* Fiche de l'Observatoire des territoires. 2018 <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/kiosque/2018-fiche-industrie-lindustrie-dans-les-territoires-francais-apres-lerosion-quel-rebond>

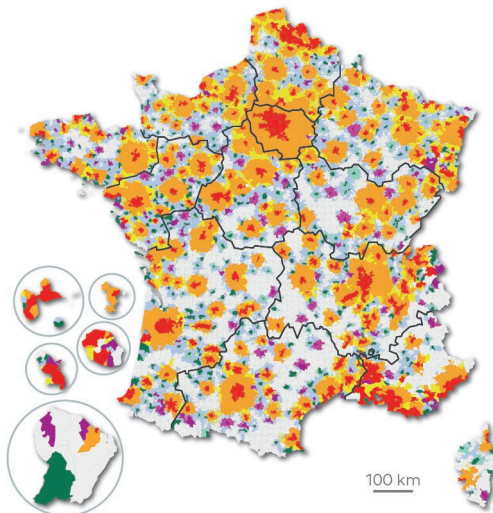
Au regard de cette évolution des trajectoires des territoires industriels, la géographe Marjolaine Gros-Balthazard distingue trois types de bassins de vie⁷ :

- 186 bassins ex-industriels : ils comptaient parmi les bassins de vie les plus industriels en 1975 mais ce n'est plus le cas en 2012. L'emploi industriel y pèse désormais près de 15 % de l'emploi total local contre 41 % en 1975 ;

- 224 bassins tradi-industriels : ils étaient et restent marqués par le poids de l'industrie qui y représente encore 29,4 % de l'emploi total local (50,5 % en 1975) ;

- 186 bassins néo-industriels : ils ne figuraient pas parmi les bassins les plus industriels en 1975 mais le sont désormais. L'industrie en 2012 y représente 26,7 % de l'emploi total local (24,5 % en 1975).

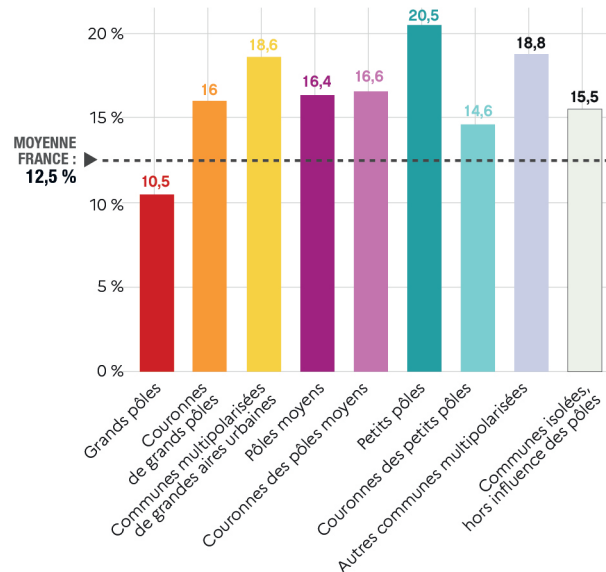
Typologie du zonage en aires urbaines



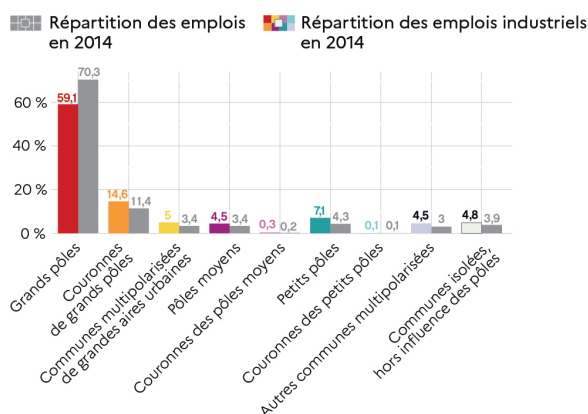
POUR MIEUX COMPRENDRE

Le zonage en aires urbaines permet de décrire l'influence des villes sur l'ensemble du territoire. Ce découpage est fondé sur l'identification de pôles, unités urbaines concentrant au moins 1 500 emplois, et sur la délimitation de leurs aires d'influence (couronnes et communes multipolarisées) en s'appuyant sur les trajets domicile-travail.

Part des emplois industriels dans le total des emplois en 2014



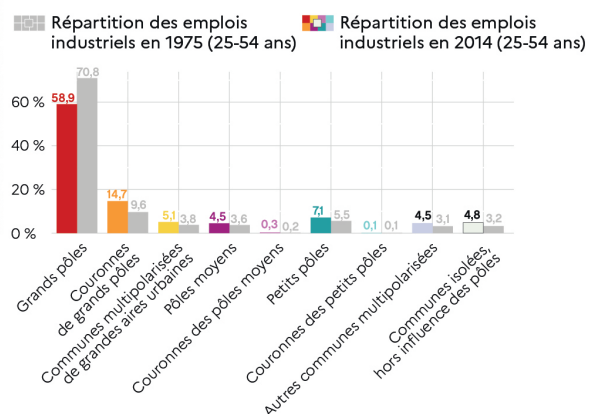
Comparaison de la répartition de l'emploi industriel par rapport à l'ensemble des emplois en 2014



POUR MIEUX COMPRENDRE

Les grands pôles regroupent 59 % de l'emploi industriel français et 70 % de l'emploi total.

Comparaison de la répartition de l'emploi industriel en 1975 et 2014 (actifs de 25-54 ans)



POUR MIEUX COMPRENDRE

Les grands pôles regroupent, en 2014, 59 % de l'emploi industriel français contre 71 % en 1975.

Source : Insee RP, données harmonisées 1975-2014 • Réalisation : ANCT 2020

CARACTÉRISTIQUES DES QUATRE TERRITOIRES DE LA FABRIQUE PROSPECTIVE (INSEE, 2017)

Ardenne métropole

Territoire d'industrie
Nord Est Ardennes

- **Nombre d'habitants** : 122 016
- **Part de l'emploi industriel (%)** : 19,4 (Territoire d'industrie: 18,4)
- **Industries** : métallurgie, plasturgie, agroalimentaire, logistique ; PSA (2 000 salariés), La fonte ardennaise (1 300 salariés), Tréfimétaux (200 salariés) Nexans (180 salariés)
- **Réseaux** : Industries et agroressources ; Materialia ; Véhicule du futur
- **Spécificités** : premier pôle français de production de pièces de forge, d'estampage et de fonderie ; plateforme technologique Platinum3D dédiée à l'obtention de pièces métalliques par les procédés de fabrication additive ; incubateur Rimbaud'Tech affilié au réseau régional Semia ; festival mondial des théâtres de marionnettes ; Institut international de la marionnette

CARENE

Territoire d'industrie
Saint-Nazaire – Cordemais

- **Nombre d'habitants** : 124 487
- **Part de l'emploi industriel (%)** : 27,8 (Territoire d'industrie: 24,2)
- **Industries** : construction navale (Chantiers de l'Atlantique, 3 000 salariés, 3 000 sous-traitants), construction aéronautique (Airbus, 3 200 salariés), construction mécanique (MAN Energy solutions, 630 salariés), logistique (IDEA, 1 000 salariés), raffinerie (Total, 650 salariés, 400 sous-traitants) ; grand port maritime de Nantes – Saint-Nazaire
- **Réseaux** : Neopolia (réseau de 240 entreprises qui travaillent sur des enjeux business, au service du développement de filières industrielles) ; Atlanpole (hub d'Innovation territorial et pluridisciplinaire)
- **Spécificités** : premier pôle de construction navale de France ; premier parc éolien offshore d'ici 2022 ; fermeture progressive de la centrale à charbon de Cordemais

Decazeville communauté

Territoire d'industrie
Aurillac – Figeac – Rodez

- **Nombre d'habitants** : 18 833
- **Part de l'emploi industriel (%)** : 27,4 (Territoire d'industrie: 23,5)
- **Industries** : fonderie (JingJiangSAM), prépatinage de zinc (groupe Phedrus), BTP (Lagarigue), recyclage de batterie (SNAM)
- **Réseaux** : Mecanic vallée
- **Spécificités** : patrimoine minier ; festival de street art

Dieppe Maritime

Territoire d'industrie
Dieppe Côte d'Albâtre

- **Nombre d'habitants** : 46 733
- **Part de l'emploi industriel (%)** : 16,9 (Territoire d'industrie Dieppe Côte d'Albâtre : 23,5)
- **Industries** : mécanique, métallurgie, plasturgie, agroalimentaire, production d'énergie ; 650 entreprises industrielles représentant 11 000 salariés ; PME et entreprises (EDF, Alpine, Nestlé, Toshiba, Les Ateliers du goût)
- **Réseaux** : Association Entreprises EuroChannel, Association Entreprises Offranville, Association Zone Industrielle Louis Delaporte, Club Logistique Dieppe Le Tréport, Dieppe-Digital, Dieppe-Navals, Dieppe Méca Énergies et Vialog
- **Spécificités** : quatre ports (pêche, commerce, transmanche, plaisance) ; tiers lieu Normandy ecospace (espace de coworking, incubateur et accélérateur de start-up, atelier de prototypage et de production additive pour les industriels, etc.)

Des territoires industriels impactés par les transitions numérique, technologique, écologique et sociétale

Les transitions numérique, technologique, écologique et sociétale impactent tous les territoires. Elles génèrent à la fois des opportunités et des menaces. À titre d'illustration, le numérique est autant facteur d'ouverture aux autres, d'échange et de partage de connaissances, que générateur d'inquiétudes concernant la protection des données, l'isolement des individus ou plus généralement l'omniprésence des GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft).

Ces transitions ont des traductions spécifiques sur les territoires industriels :

- les mutations de l'industrie liées aux innovations numériques et technologiques ont été théorisées sous le concept d'industrie 4.0⁸. Formulé par l'Association des constructeurs allemands de machines et équipements de production (*Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau, VDMA*) lors de la foire de Hanovre de 2013, ce concept vise à penser la combinaison de trois innovations - l'automatisation, l'Internet des objets et l'intelligence artificielle⁹ - qui impactent la logique économique classique et les mécanismes de création de valeur qui la sous-tendent. En effet, l'industrie 4.0 passe par la personnalisation plutôt que par la production de masse, une production localisée près de la demande plutôt que des effets de volume, une adaptation dynamique à la demande plutôt que des stocks, l'usage plutôt que le produit. De fait, le concept d'usine

4.0 appelle à la fois une évolution des process et des produits des industries. Ses expressions concrètes sont les fablabs, l'impression 3D, les robots collaboratifs, les usines et lignes/ilots connectés, etc. L'industrie 4.0 est appréhendée comme une opportunité pour les territoires, en termes de relocalisation d'activités ou de renaissance de l'artisanat industriel, car elle ouvre des marchés aux petites structures proches des lieux d'habitation ;

- le secteur industriel est également concerné par les nouveaux modes d'entreprendre et les nouvelles formes d'organisation du travail et des échanges, tels que :

- l'économie sociale et solidaire. En 2019, au sein du mouvement des sociétés coopératives¹⁰, l'industrie était ainsi le troisième secteur en termes d'emploi (16,5 % derrière les services représentant 40,1 % et la construction représentant 18,9 %) et le premier secteur en termes de chiffre d'affaires (29,3 %, contre 27,7 % pour la construction et 24,4 % pour les services) ;

- l'économie collaborative¹¹. À titre d'exemple, de grands groupes industriels investissent dans des start-ups issues de l'économie collaborative qui leur permettent d'élargir leurs marchés. Ainsi, le groupe PSA a fait l'acquisition en 2019 de TravelCar, à l'origine spécialisé dans la location de voitures entre voyageurs dans les aéroports¹². Pour le groupe, il s'agit d'amplifier les synergies en particulier dans le cadre de son offre de services de mobilité Free2Move ;

- les secteurs industriels les plus consommateurs de ressources énergétiques, matérielles et/ou les plus polluants (centrales à charbon, aciéries, activités de tannerie, industries textiles utilisant des produits chimiques...) semblent de fait difficilement conciliables avec l'impératif de transition écologique, à moins d'une transformation en profondeur de leurs process de production. Les territoires qui les accueillent peuvent alors avoir à faire face à une reconversion économique¹³. Par ailleurs, les risques technologiques sont accrus par les risques naturels (tempêtes, inondations, érosion des côtes, sécheresses...) qui sont eux-mêmes amplifiés

8. CGET. *Regards croisés sur les territoires industriels*. 2018

9. Max Blanchet, « Industrie 4.0: nouvelle donne industrielle, nouveau modèle économique », *Géoeconomie*, numéro 82, 2016. <https://www.cairn.info/revue-geo-economie-2016-5-page-37.htm>

10. <https://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/>

11. <https://www.vie-publique.fr/eclairage/19381-leconomie-collaborative-un-nouveau-modele-socio-economique>

12. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/psa-prend-le-contrôle-de-la-jeune-pousse-travelcar-962701>

13. Par exemple, les centrales à charbon, fortement pourvoyeuses d'emplois, jouent généralement un rôle économique essentiel dans leurs territoires d'implantation. Leur fermeture s'accompagne de plans de reconversion pour les territoires concernés.

par le changement climatique. Cela demande aux territoires concernés de mettre en œuvre des stratégies de protection adaptées, voire de relocalisation de certains établissements industriels. Parallèlement, la transition écologique offre de nouvelles perspectives à l'industrie, avec l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité¹⁴, l'écoconception¹⁵ ou encore la production d'énergies peu carbonées. Ces secteurs innovants et en expansion sont susceptibles de générer de nombreux emplois dans les territoires ;

- Le rapport des individus et de la société aux industries a également évolué. Les habitants des territoires industriels veulent être informés sur les installations et projets industriels relatifs à leur territoire, et associés aux prises de décision, en particulier pour ce qui concerne les risques (sécurité, santé), les pollutions et les impacts sur les paysages. Les consommateurs souhaitent contribuer à la conception des produits avec une tendance à la personnalisation qui conduit les industries à adapter leurs chaînes de fabrication. Loin de la seule image du travailleur manuel, les salariés de l'industrie sont de plus en plus des logisticiens, des ingénieurs ou des

analystes de données, ce qui demande aux employeurs de faire évoluer les qualifications des salariés. Paradoxalement, alors que l'industrie est vectrice d'innovations, elle véhicule encore souvent auprès du plus grand nombre (habitants, consommateurs, salariés) une image négative.

Les touristes sont également des acteurs des territoires industriels, dans lesquels des opérations de reconversion de friches, d'usines ou encore de ports ont pu être réalisées à des fins de développement économique et culturel. Cette stratégie, d'abord mise en place pour la reconversion de Baltimore aux États-Unis et de Bilbao en Espagne, a été appliquée dans de nombreux territoires européens de tradition industrielle¹⁶. En France, Marseille se démarque avec son projet Euroméditerranée qui a notamment amené la construction du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée et la réhabilitation de la friche de la Belle de Mai (ancienne Manufacture des Tabacs)¹⁷, comme Lens avec la concrétisation de l'opération Euralens autour du Louvre-Lens¹⁸. Au Royaume-Uni, les docks de Liverpool et les quais de Salford-Manchester sont les exemples les plus emblématiques de cette politique urbaine.

14. Elle correspond à la substitution de la vente de l'usage d'un bien à la vente du bien lui-même, et nécessite le développement de services autour de la location du bien (maintenance, réparation, relation-client...).

15. L'écoconception consiste à penser, dès la conception d'un produit, la réduction maximale de ses impacts environnementaux tout au long de son cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie.

16. Mark Bailoni, « La reconversion des territoires industriels par la culture dans les villes britanniques : un modèle en crise ? », *Belgeo* [En ligne], 1 | 2014 : <http://journals.openedition.org/belgeo/12753> ; DOI : 10.4000/belgeo.12753

17. www.euromediterranee.fr.

18. www.projetsurbains.com/louvre-lens-une-nouvelle-strategie-territoriale-euralens-p80.html.

2 En quoi le capital social des territoires est-il facteur de performance industrielle ?

Bien qu'elle soit sujette à débats, la notion de capital social permet d'éclairer certains pans de la performance économique des pays et des territoires. On peut définir le capital social comme un ensemble de réseaux, normes et valeurs qui contribuent à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs. En assurant confiance et coopération entre les acteurs, le capital social est facteur de développement économique pour un pays ou un territoire. Si le capital social réside dans la société civile, l'État ou les collectivités peuvent le renforcer en créant un environnement favorable à sa création ou à son développement.

Le capital social : un des facteurs de la croissance économique

Dès le XIX^e siècle, Alexis de Tocqueville et Émile Durkheim évoquent l'idée de capital social¹⁹. Mais c'est au cours du XX^e siècle que la notion fait l'objet de multiples travaux de la part de sociologues (Pierre Bourdieu²⁰, James Coleman²¹, Nan Lin²², Mark Granovetter), du politologue Robert Putnam²³ ou encore d'économistes (Steven Durlauf, John F. Helliwell, Edward L. Glaeser). De fait, il n'existe pas de définition unique et les débats restent nombreux en particulier quant à la mesure du capital social. Les travaux convergent néanmoins sur plusieurs points résumés par la définition proposée par l'OCDE en 2001 : le capital social désigne les réseaux ainsi que normes, valeurs et convictions communes qui facilitent la coopération au sein de groupes ou entre ceux-ci. De fait, le capital social est « davantage défini par ce qu'il fait ou permet que par ce qu'il est »²⁴. Contrairement au capital humain qui désigne une propriété de l'individu, le capital social est

une variable relationnelle : il prend sa forme dans les liens avec les autres et avec les institutions (collectivité, entreprise, etc.). Le capital social est facteur de confiance entre individus et cette confiance facilite leurs coopérations et donc la cohésion : « l'obtention de résultats satisfaisants pour tous renforce le goût de chacun pour l'action collective, et le « je » devient un « nous », ce « nous » étant aussi bien un quartier qu'une ville, une région, un État américain ou un pays. Le principe actif du « nous », c'est la « réciprocité généralisée ». Généralisée car il ne s'agit pas simplement de retours d'ascenseurs : il s'agit de donner avant de recevoir, en sachant (ou au moins en espérant) que l'on recevra plus tard ou ailleurs. Le résultat, c'est une société « efficace » qui cumule plus de bien-être et de croissance, une population en meilleure santé, une meilleure « gouvernance », une moindre insécurité, une criminalité et une délinquance juvénile plus faibles, de meilleurs résultats scolaires des enfants, etc., et même, plus de bonheur »²⁵.

Si le capital social est difficile à conceptualiser et à mesurer, la notion retient l'intérêt notamment car elle permet d'éclairer différemment l'analyse de certains phénomènes économiques. Au cours des années 1950-1960, les économistes identifient comme facteurs

19. Sylvain Côté, John F. Helliwell. *Le capital social : un concept utile ?* 2002

20. Pierre Bourdieu. *Le capital social : notes provisoires*. Actes de la recherche en sciences sociales. 1980. Volume 31

21. James S. Coleman. *Social capital in the creation of human capital*. The American Journal of Sociology. 1988. Volume 94

22. Nan Lin. *Les ressources sociales : une théorie du capital social*. Revue française de sociologie. 1995. Numéro 36

23. Robert Putnam. *Bowling alone: America's declining social capital*. Journal of Democracy. 2000

24. Gabriel Colletis, Bernard Pecqueur. *Révélation de ressources spécifiques et coordination située*. 2005

25. Sophie Ponthieux, op. cit.

de base de la croissance la terre, le travail, le capital financier (ou niveau d'investissement), la technologie ainsi que la qualité et la quantité de main-d'œuvre. Cependant, ces modèles ne suffisent pas à expliquer les variances économiques entre pays. Les travaux de plusieurs chercheurs suggèrent alors que le capital social est un facteur à prendre en compte :

- il existe une corrélation positive entre la mesure de la confiance générale interpersonnelle et l'accroissement du PIB²⁶ ;
- les attitudes de confiance et de coopération au sein des entreprises peuvent impacter la production et la rentabilité, en facilitant la coordination et en permettant une diminution des coûts de transaction imputables aux activités de négociation et d'application des règles, à une information insuffisante et à une bureaucratie inutile²⁷ ;
- les réseaux intra entreprises et les normes de coopération peuvent faciliter le travail en équipe, renforcer l'efficacité et la qualité, et améliorer les flux d'information et de savoir²⁸.

Capital social et performance économique des territoires

De nombreux travaux de recherche se sont intéressés aux facteurs explicatifs de la performance économique des territoires²⁹. Ils mettent en avant les dotations matérielles (localisation, infrastructures, technologies), les spécialisations sectorielles, les modalités d'organisation des firmes, les effets d'agglomération et l'influence des territoires avoisinants. Cependant, ils ne permettent pas d'expliquer l'ensemble des situations.

Les économistes Denis Carré et Nadine Levratto

soulignent ainsi qu'il n'existe aucune corrélation claire entre le nombre initial d'emplois industriels sur un territoire et sa variation entre 2009 et 2015. De plus, ils remarquent que la spécialisation sectorielle des territoires n'a qu'un effet limité sur leur trajectoire³⁰. En recourant à l'analyse « shift/share », ils montrent que l'évolution de l'emploi industriel est majoritairement déterminée par les conditions macroéconomiques puis par l'« effet local » et de façon minoritaire par la spécialisation sectorielle. Cet « effet local » est la part de la performance qui ne s'explique pas par leur portefeuille d'activités, qui permet de comprendre les trajectoires des territoires industriels. Selon les chercheurs, ces résultats montrent que la compréhension de ces trajectoires est nécessairement multiparamétrique et que le capital social, notamment l'efficacité des institutions et des coopérations entre acteurs divers, joue un rôle primordial. L'ingénieur et sociologue Pierre Veltz indique dans ce sens : « *Les facteurs objectifs comme les transports et la situation géographique ne sont pas discriminants. Certains ont beaucoup d'atouts et n'en font pas grand-chose. Ce qui fait la différence, ce n'est pas l'économie, c'est la sociologie. Le capital social. S'il y a du leadership, un entrepreneur, un bon maire, un groupe de gens qui se sont retrouvés les manches, cela change tout. [...] Avec leur esprit d'entreprise, la Vendée et la Savoie s'en sortent mieux que d'autres territoires où les gens ne savent pas travailler ensemble* »³¹.

Pour l'économiste Jean-Marc Callois, trois mécanismes expliquent les impacts positifs du capital social sur la performance économique des territoires : la transmission d'information (par exemple sur les offres d'emploi, les marchés, les procédés de production) ; la réduction de l'opportunisme individuel qui induit de la loyauté et la confiance ; l'existence de coopérations locales (par exemple, mutualisation des risques dans des opérations d'investissement, partage de main-d'œuvre ou de matériel, etc.).

26. Reino Hjerppe. Social Capital and Economic Growth. Discussion paper n°183. Government institute for economic research. 1998 ; Stephen Knack, Philip Keefer. Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. Quarterly journal of economics. Vol. 112. 1997 ; Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, Robert W. Vishny. Trust in large organisations. American economic review. 1997

27. Don Cohen, Laurence Prusak. In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Harvard business school press. 2001 ; John Humphrey, Hubert Schmitz. Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. The journal of development studies. 1998 ; Biran Uzzi. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. Administrative science quarterly. 1997

28. Haruo Shimada. Economics of humanware technology. 1988

29. Pour la nouvelle économie géographique, les effets d'agglomération constituent le moteur essentiel de la performance des territoires et bénéficient aux territoires alentours à travers des mécanismes de diffusion ou de *spillovers* spatiaux. Autrement dit, la concentration spatiale des personnes et des activités permet des gains d'efficacité en termes de débouchés, d'appariement entre offre et demande d'emploi, d'optimisation de la chaîne de sous-traitance, et de circulation des connaissances et innovations. Les effets d'agglomération expliqueraient que les personnes et les entreprises trouvent un intérêt à s'implanter dans les grandes villes.

30. Denis Carré, Nadine Levratto, Philippe Frocraïn. L'étonnante disparité des territoires industriels. 2019

31. Pierre Veltz. La force d'un territoire, c'est son capital social. L'usine nouvelle. 2018

Dès le milieu des années 1990, les coopérations interentreprises, les localisations d'activités, les processus d'innovation, la constitution de clusters et les gouvernances locales font l'objet de travaux de recherche en économie des proximités. Ces travaux s'intéressent à la façon dont les relations sociales dans leurs différents contextes interfèrent avec la valorisation du potentiel de développement. Pour ces chercheurs³², l'écart de performance entre territoires tient bien en partie à la capacité, variable, des acteurs locaux à gérer des conflits, créer des espaces de dialogue, dégager des solutions gagnant-gagnant, trouver des compromis. Néanmoins, ils soulignent que la proximité géographique ne suffit pas pour coopérer ; c'est donc la qualité des échanges qui constitue un facteur déterminant de la performance. Les économistes Valérie Angeon et Jean-Marc Callois précisent que le capital social repose sur la qualité des liens sociaux mais également sur leur régularité : « *En conséquence, l'accumulation de capital social dépend étroitement non seulement de la qualité des relations entre les agents mais également de leur régularité. Les liens sociaux doivent être continuellement réactivés, sinon ils perdent en efficacité* »³³. Plus globalement, Jean-Marc Callois³⁴ souligne que le capital social porte également le risque d'effets négatifs : l'enfermement dans les routines rela-

tionnelles (autrement dit, le confort procuré par l'existence de partenaires privilégiés amène à négliger ou ignorer de nouvelles opportunités) ; le manque d'initiative, le nivellement par le bas ; des stratégies de captage de rente par certains groupes engendrant des discriminations ou l'exclusion des autres. Selon l'économiste, pour bénéficier au mieux des avantages du capital social, un arbitrage est à trouver entre une forte cohésion locale qui va permettre d'initier des projets individuels ayant une forte complémentarité et des liens diversifiés avec l'extérieur pour, par exemple, bien cibler les marchés ou solliciter des financements. Le programme d'initiative communautaire LEADER en 1989 et la politique des pays à partir de 1995 ont été construits dans cet esprit.

Ainsi, toutes les formes de capital social ne sont pas forcément positives. Les risques d'enfermement et d'exclusion sont réels. Un capital social bénéfique au développement économique d'un territoire réside dans des liens sociaux de qualité et réguliers, ainsi qu'une ouverture et une adaptation à l'extérieur. De fait, les institutions (État, collectivités, etc.) ont un rôle à jouer pour renforcer le capital social des territoires en favorisant un environnement favorable à sa création ou à son développement.

32. Jean-Marc Colletis, Bernard Pecqueur. Les facteurs de la concurrence spatiale. Communication au colloque « Dynamiques industrielles et dynamiques spatiales ». 1995 ; Zimmerman

33. Valérie Angeon, Jean-Marc Callois, op. cit.

34. Jean-Marc Callois. Capital social et performance économique : un test économétrique sur l'espace rural français. 2006

3 Comment renforcer le capital social des territoires industriels ?

Les travaux de recherche montrent que le capital social peut être un facteur de développement industriel (cf. 2). L'enjeu pour ce faire réside dans l'existence de liens sociaux réguliers et de qualité sur le territoire, et dans l'ouverture et l'adaptation à l'extérieur. Dès lors, comment les collectivités et l'État peuvent renforcer le capital social des territoires industriels ? Autrement dit, comment développer l'échange d'informations, un climat de confiance et des dynamiques de coopération ? Sans prétendre à l'exhaustivité, la Fabrique Prospective conduite avec les acteurs locaux d'Ardenne métropole, de la CARENE, de Decazeville communauté et de Dieppe Maritime permet d'identifier quatre enseignements illustrés ci-dessous en méthodes et actions issues des quatre territoires.

Mobiliser au-delà de la sphère économique et convaincre des intérêts réciproques

Les territoires industriels sont souvent définis par la part de l'emploi industriel dans l'emploi total. De fait, cette dominante industrielle est déterminante dans la trajectoire et la composition du tissu économique de ces territoires (sous-traitants, entreprises de services, etc.) ainsi que dans leurs relations avec les autres territoires (approvisionnement, débouchés, etc.). Cependant, elle oriente également souvent l'organisation de l'espace, les formes urbaines, le paysage ainsi que les caractéristiques socio-économiques de la population résidente et de passage. De fait, le dialogue entre élus et industriels gagne à dépasser les seules questions économiques ce qui nécessite d'échanger avec d'autres acteurs tels que les professionnels des transports et de la mobilité, du tourisme, de la culture, de la

formation, de l'emploi, de l'aménagement et de l'urbanisme, et bien sûr les habitants.

L'enjeu est de faire en sorte que l'ensemble de ces acteurs se mobilise pour le territoire et que chacun en tire bénéfice. En effet, la solidité du capital social d'un territoire repose sur la conviction des acteurs que les réussites collectives bénéficient à tous et que chacun tire un avantage à travailler avec les autres. En conséquence, chacun a intérêt à maintenir sa mobilisation dans la durée car le succès des uns est lié à celui des autres : l'ensemble des acteurs sont interdépendants. Sur un territoire, cette interdépendance permet de porter collectivement des projets, d'atteindre une masse critique et de se soutenir si l'un des acteurs est en difficulté ; elle est donc facteur de résilience. Il s'agit donc de montrer que la qualité du territoire en termes de mobilité, de logement, de paysage, d'éducation et de formation, de loisirs, de recherche garantit la performance de l'industrie dans le sens où elle est facteur d'attractivité pour les salariés et d'innovation technique et sociale ; réciproquement, l'activité industrielle contribue à l'attractivité du territoire, au-delà de la création d'emplois et de richesses, dans le sens où elle est vectrice d'image et de valeurs, de transferts de savoir-faire, de lien social et de soutien aux initiatives locales via par exemple le mécénat ou une fondation³⁵.

35. Parmi d'autres : la Fondation Mécène et Loire, créée à l'initiative de la chambre de commerce et d'industrie de Maine-et-Loire en août 2007, réunit 22 petites et moyennes entreprises. Elle soutient les actions d'intérêt général, innovantes et porteuses d'image pour et sur le territoire départemental, dans les domaines de la culture, de la solidarité, du sport, du patrimoine, de la science et de l'environnement. Depuis sa création, la fondation a soutenu près de 200 projets et attribué plus d'une trentaine de bourses pour soutenir la création artistique. <http://www.mecene-et-loire.fr/> ; Bordeaux Mécènes Solidaires (BMS) : initiée en 2013 par la mairie de Bordeaux, le CCAS et le Crédit Municipal, BMS est une fondation territoriale. Elle agit comme tiers de confiance pour accompagner les entreprises dans leur politique de mécénat et aider les associations locales à mobiliser les ressources qui leur sont nécessaires. BMS vise plus spécifiquement à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes fragilisées, en particulier dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de Bordeaux Métropole. En 2019, BMS bénéficiait du soutien direct et indirect d'une centaine de mécènes et disposait d'une capacité financière de près de 500 000 euros permettant de soutenir une soixantaine de projets dans les domaines de l'insertion sociale, de l'emploi et de l'hébergement. <https://www.bordeauxmecenes.org/>

Méthode - les binômes élus – industriels

La Fabrique Prospective demandait à chaque territoire de désigner un binôme « élu – industriel » caractérisé par sa capacité à coaliser les énergies et à « emmener » les participants sans pour autant avoir une autorité sur eux. De fait, le binôme était spécifique à chaque territoire : l'élu pouvait être le président de l'intercommunalité (par exemple pour Decazeville communauté) ou le vice-président en charge du développement économique de l'intercommunalité (par exemple pour la CARENE) ; à Dieppe Maritime, le binôme était composé du vice-président en charge du développement économique de la communauté d'agglomération et d'un entrepreneur du numérique et de l'innovation, plutôt que d'un industriel.

Le rôle du binôme était d'installer une dynamique d'entraînement auprès de l'ensemble des participants. Ils ont permis de mobiliser, dans chaque territoire, quinze à cinquante acteurs d'horizon divers tout au long de la démarche : collectivités (communes, EPCI, Département, Région) et groupements, services de l'État (préfecture, sous-préfecture, Direccte), entreprises, agences de développement économique, CCI, clusters et pôles de compétitivité, autorités portuaires, Pôle emploi, RTE, lycées, offices de tourisme, campus des métiers et des qualifications, association d'entreprises, AFPA, syndicat mixte de transport, scène nationale, etc.

Méthode - écoute et coconstruction pour convaincre des intérêts réciproques

La Fabrique Prospective posait un objectif commun à l'ensemble des participants : l'élaboration

d'un programme d'actions qui pourrait être notamment soutenu dans le cadre du programme « Territoires d'industrie » piloté par l'ANCT. Chacun des programmes (cf. annexe) s'organise autour d'axes ou d'enjeux déclinés en actions.

Chaque action est portée par un pilote qui s'appuie sur un groupe de travail. L'objectif était que le programme d'action ne soit pas celui de l'EPCI ou des industriels mais bien de l'ensemble des acteurs du territoire industriel. Pour ce faire, les prestataires ont créé un climat propice à l'écoute et la co-construction tout au long de la démarche :

- **phase 1 « MOTIVE ! »** : l'objectif était de collecter les attentes et les perceptions des acteurs, et de construire avec eux un chemin pour que tous soient « acteurs – auteurs » de la démarche. Ce temps répondait aux questions suivantes « Pourquoi et pour quoi nous, participants, sommes là ? Qu'espérons-nous de cette démarche ? Comment allons-nous agir ensemble ? »

- **phase 2 « SCAN ! »** : nourri du benchmark, ce temps était celui de l'exploration collective de la situation territoriale pour converger sur une analyse des enjeux et des capacités de chacun à y répondre. Il s'agissait de répondre aux questions suivantes : « Que se passe-t-il ? Pourquoi ? Que devrions-nous faire dans l'idéal ? »

- **phase 3 « FOCUS ! »** : cette phase consistait à faire converger les réflexions exploratrices issues de la phase 2. Elle visait à tester des propositions en se projetant (« Et si... ») afin de choisir collectivement des solutions créatrices de valeur pour chacun et pour le territoire. Elle répondait à la question du « Quoi ? » : « Que voulons-nous faire ? Quelles réponses ? Quelles initiatives et pourquoi celles-ci plutôt que d'autres ? »



Mur des défis et des atouts issu du forum ouvert au centre Terre d'estuaire (CC estuaire et sillon, CARENE, séminaire local 2) © Annabelle Boutet (ANCT)

• **phase 4 « ACT ! »** : cette phase était celle de la décision, de la concrétisation, de l'engagement dans l'action. Elle répondait aux questions du « Qui ? Quand ? Comment ? ». Elle consistait à traduire les solutions issues de la phase 3 en actions, calendriers et responsabilités.

À chaque étape, les prestataires ont eu recours à des méthodes facilitant l'expression individuelle, le partage et les choix collectifs : forum ouvert³⁶ pour s'accorder sur les défis à relever et les atouts du territoire ; knowledge café pour définir des solutions au regard des transitions ; pitch pour mettre en débat et choisir collectivement les solutions ; world café pour travailler sur la vision partagée du développement territorial industriel (Pour plus de détail voir Annexe 2).

Changer de regard et révéler l'attachement aux territoires industriels

Les territoires industriels pâtissent souvent d'une image négative qui concerne tant leurs héritages matériels (paysages, usines, machines,

friches, etc.) que les métiers de l'industrie souvent considérés comme pénibles, dangereux et peu rémunérés. Ces images négatives expliquent en partie les difficultés des industriels à recruter dans nombre de territoires. Elles restent très ancrées dans les esprits et constituent, pour les acteurs locaux, un véritable frein en termes d'attractivité territoriale.

Certains territoires industriels ont de plus connu de fortes mutations depuis le XIX^e qui se sont traduites par des phases de croissance et de décroissance économiques et sociales, et la succession d'aides et de politiques de redéveloppement qui n'ont pas toujours atteint les résultats escomptés.

Dès lors, comment renverser le regard sur les territoires industriels ? Comment redonner aux acteurs locaux de la fierté quant aux qualités de leurs territoires (savoir-faire, culture ouvrière, qualité du travail, paysages, etc.) ? L'attachement au territoire est en effet un levier d'activation fort du capital social : plus les acteurs locaux seront attachés à leur territoire, plus ils souhaiteront le valoriser et se mobiliser en sa faveur.

Méthode - l'exercice des emblèmes

Le premier exercice proposé par les prestataires de la Fabrique Prospective aux participants était de dessiner l'emblème de leurs territoires industriels. Répartis en sous-groupe, les partici-



L'exercice des emblèmes à Ardenne métropole (séminaire local 1) © Emmanuel de la Masselière

³⁶ Le forum ouvert est une méthode ayant pour objectif de reproduire les échanges informels. Les organisateurs définissent un thème de réflexion ; les participants se réunissent en plénière pour préciser les questions qu'ils souhaitent traiter ; les participants forment des groupes de travail pour chaque question ; chaque groupe rédige un compte-rendu qui est immédiatement affiché pour que l'ensemble des participants puissent en prendre connaissance.

pants disposaient de cinq minutes de réflexion individuelle, quinze minutes de partage et quinze minutes de design collectif (découpage, coloriage, etc.). Chaque emblème dessiné était ensuite exposé et explicité à l'ensemble des participants. Si les réalisations sont variées, elles révèlent la convergence des sujets d'attachement des participants à leurs territoires industriels. Ainsi, à Ardenne métropole : la qualité de l'environnement naturel et des savoir-faire hérités de la métallurgie ; à Dieppe Maritime (cf. ci-dessous) : le lin, la mer et le port, les falaises, la nature, la production d'énergie, l'ouverture au monde.

Action - Dieppe, Terre d'aventures

Premier port normand au XV^e et XVI^e siècles, Dieppe a été le point de départ de nombreux explorateurs et navigateurs. Dans les années 1950, c'est à Dieppe que Jean Redélé crée la société Alpine qui va devenir mythique sur le plan sportif dans les années 1970. Enfin, dans les années 1980, Toshiba choisit de s'installer à Dieppe pour implanter une usine de montage de photocopieurs qui est devenue le site européen de production de toner pour le groupe. L'objectif de « Dieppe, Terre d'aventures » est de communiquer sur ces aventures humaines et industrielles. Sous cette bannière, il s'agit de proposer des visites virtuelles et physiques, une

signalétique et des parcours sur le territoire, et de créer un réseau d'ambassadeurs. L'action est pilotée par l'office de tourisme.

Action – Decazeville communauté, du « territoire noir » au « territoire vert »

En 1826, le duc Elie Decazes fonde avec sa fortune personnelle une société pour développer le charbon et le fer dans l'Aveyron. La ville qui abritait les ouvriers prend le nom de Decazeville en 1829. La coexistence de gisements de charbon et de fer permet la naissance d'un bassin charbonnier et sidérurgique qui sera d'une importance nationale jusqu'en 1870. Cependant, l'industrie entre en crise du fait de l'isolement et des difficultés de transport ainsi que de la concurrence avec d'autres territoires. Les grèves éclatent et la population quitte le bassin. Vers 1895, la reprise économique demande de faire appel à une main-d'œuvre immigrée. Cependant, avec la montée en puissance du pétrole, de l'énergie hydraulique ou du gaz naturel, le charbon apparaît progressivement comme une source d'énergie peu rentable et le territoire perd emplois (16 000 emplois entre les deux guerres contre 6 000 aujourd'hui à l'échelle du bassin) et population (15 000 habitants en 1930 contre 6000 aujourd'hui pour la commune de Decazeville).



L'exercice des emblèmes à Dieppe Maritime (séminaire local 1) © Annabelle Boutet (ANCT)

De ce passé, le territoire conserve la Découverte, une mine à ciel ouvert de 3,7 km de long et 2,5 km de large³⁷, fermée en 2001. L'objectif des acteurs locaux est de laisser la nature reprendre ses droits sur le site pour créer un parc de loisirs découverte et nature. Il s'agit de développer une offre culturelle, touristique, d'hébergements et d'activités de pleine nature en limitant les emprises des infrastructures et en favorisant des modes de déplacement non polluants. Depuis 2016, le site accueille également la première centrale photovoltaïque d'Aveyron, composée de 38 000 panneaux photovoltaïques qui fourniront jusqu'à 12 MW, soit la consommation électrique de 6 000 foyers. Le territoire vise également à structurer une filière éco-énergie avec un projet de centrale hydraulique, un projet de centre de traitement et de valorisation des déchets pour la production de biogaz et combustibles solides de récupération, et un projet de retraitement des batteries lithium-ion.

Révéler les capacités d'adaptation collectives aux transitions

Tous les territoires industriels sont concernés par les transitions numérique, sociétale, écologique et économique (cf.1.2). Elles impactent les produits et les process de production, les modalités d'organisation du travail et des échanges, ainsi que la forme des usines et leur place dans les territoires. De fait, c'est bien une multiplicité d'acteurs qui est concernée : collectivités, État, industriels, habitants, acteurs de l'emploi/de la formation, de la logistique/du transport, etc. L'enjeu est de s'adapter collectivement, au mieux, pour faire en sorte que ces transitions soient des opportunités plutôt que des menaces. Croire en la capacité d'adaptation de son territoire est un ferment essentiel du capital social : c'est en effet une des conditions de la pérennité du climat de confiance. Inversement, lorsqu'on ne croit pas ou plus en la capacité d'adaptation de son territoire, on tend à subir les transitions.

Méthode - des exercices de rétrospective

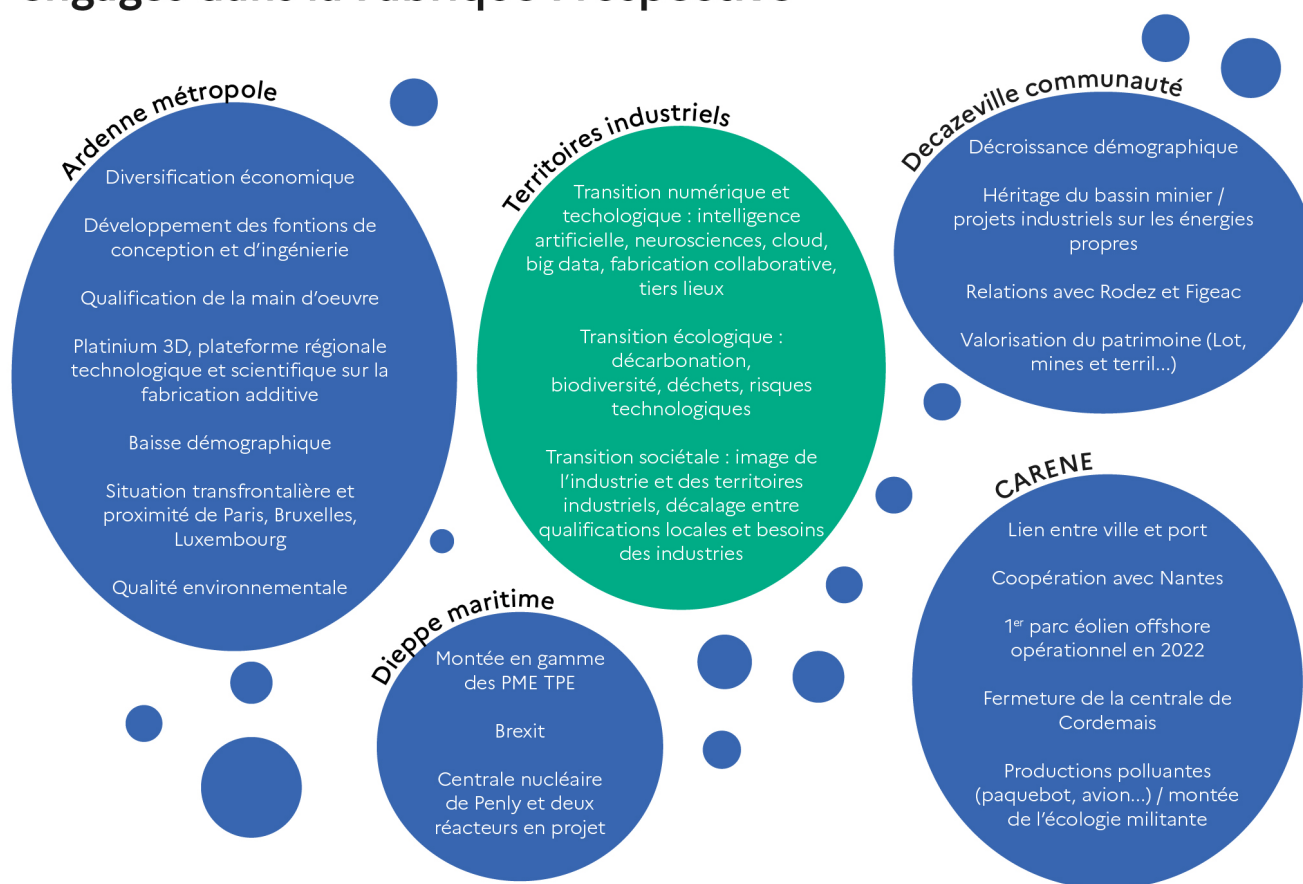
Nombre de prospectivistes peuvent exposer les grandes transitions qui affectent nos sociétés : changement climatique, vieillissement de la population, intelligence artificielle, économie des plateformes, big data, perte de confiance dans les institutions... Cependant, il est souvent complexe d'en saisir la traduction et les impacts territoriaux ; les transitions paraissent peu concrètes, diffuses, lointaines. La Fabrique Prospective s'est donc attachée à « concrétiser les transitions » auprès des acteurs des territoires industriels. Pour ce faire, les prestataires ont proposé des exercices de rétrospective face à des situations idéales typiques. Face à chaque situation, les participants, répartis en groupe de travail, devaient imaginer des solutions, identifier les freins et les leviers, et cerner ce que cette situation induirait en termes de changements pour le territoire et l'industrie, en termes de process, de fonctionnement et de construction collective. Les situations traduisaient les transitions en les incarnant dans les territoires : par exemple, pour la CARENE, la mise en compétition du site local d'Airbus avec un site indien ou l'absorption par le territoire d'une nouvelle commande de bateaux de croisière par une compagnie américaine ; sur Dieppe Maritime, l'après « Brexit dur » ou l'installation d'une seconde ligne de fabrication de l'Alpine sur le territoire.

Action – Saint-Nazaire - Cordemais, devenir un territoire leader de la transition énergétique

Dans les années 1850-1860, Napoléon III lance le creusement de bassins à Saint-Nazaire en raison de l'envasement du port de Nantes. Avec l'installation des premiers chantiers navals, le territoire connaît une très forte croissance industrielle et démographique. Aujourd'hui, Saint-Nazaire est le premier pôle de construction navale de France (3 000 salariés directs, 3 000 sous-traitants). Le territoire se caractérise également par la construction aéronautique avec Airbus (3 200 salariés) et la construction mécanique avec le constructeur de moteur MAN Energy solutions (630 salariés). Les acteurs de Saint-Nazaire qualifient leur tissu industriel d'assembleur ou d'intégrateur car capable de combiner de multiples composants pour fabriquer des produits de très grande taille dits XXL (paquebots, avions, etc.).

37. Durant l'exploitation, le sol a été creusé à partir de la surface, couches après couches, d'où sa configuration actuelle.

Les transitions incarnées dans chacun des quatre territoires engagés dans la Fabrique Prospective



Source : ANCT 2020 • Réalisation : ANCT 2020

L'aéronautique et la construction navale étant en haut de cycle, le territoire connaît depuis une dizaine d'années une très forte dynamique qui se traduit par des carnets de commande pleins à horizon de dix ans et des difficultés à recruter. Pour anticiper cette cyclicité, les acteurs locaux ont choisi, dans le cadre de la Fabrique Prospective, de travailler à la diversification économique du territoire en particulier en matière de production de nouvelles énergies et de modes de propulsions hybrides (axe 1 du programme

d'actions, cf. annexe). Cette orientation est en lien avec l'adaptation du territoire à la fermeture de la centrale à charbon de Cordemais et la création du premier parc éolien offshore d'ici 2022. Les projets concernent notamment la création d'un technocampus³⁸ « énergies », le développement industriel de la filière microalgues, la gazéification hydrothermale et la filière hydrogène vert.

38. Initiés par la Région Pays de la Loire, les technocampus sont des plateformes de recherche technologiques mutualisées qui regroupent des équipements de pointe et des acteurs industriels et académiques majeurs dans des filières stratégiques. Elles sont positionnées sur les technologies avancées de production. La colocalisation favorise les échanges et l'innovation collaborative. La région compte quatre technocampus : composites, océan, smart factory, alimentation. L'agence de développement économique de la Région assure depuis le 1^{er} juillet 2019 la gestion, l'animation et la promotion des technocampus.

Inventer des espaces de coopération et les articuler

Les manifestations concrètes d'un capital social actif sur un territoire sont tous les espaces de coopération facilitant les synergies entre acteurs à des fins collectives. Il peut s'agir de regroupements d'acteurs (associations, coopératives, clusters, tiers lieux, etc.) comme de cadres d'action (budget participatif, crowdfunding, habitat et jardins partagés, etc.). En soutenant le développement de ces espaces de coopération, les collectivités et les services de l'État facilitent le renforcement du capital social. Sur les territoires industriels, il peut s'agir de réunir des industriels de différents secteurs sur des sujets transverses (numérique, logistique, emploi, etc.) mais également d'articuler les espaces de coopération existants (club d'entreprises, pôles de compétitivité) avec ceux qui émergent (fabs labs, coopératives, etc.), ou encore d'inventer de nouvelles formes de coopération entre acteurs publics et privés notamment en termes de financement de projets.

Action – La Macérienne à Charleville-Mézières : de la friche industrielle au tiers lieu

En 1894, Adolphe Clément, premier fabricant de cycles français, fait bâtir l'usine La Macérienne à Charleville-Mézières. L'usine évolue au fil des guerres et des décennies, passant de la production de tricycles à la fabrication de bombes et obus, avant de revenir à la production automobile. L'activité cesse en 1984. Inscrit à l'Inventaire supplémentaire des monuments historiques en 2012, le site fait l'objet d'un vaste programme de réhabilitation. Ainsi, la partie consacrée aux bureaux accueille des services municipaux de la Ville de Charleville-Mézières, depuis les années 2000.

La friche autour de l'ancienne usine accueille tous les ans un festival, le Cabaret Vert. 120 panneaux photovoltaïques soit une puissance de 36 kW recouvrent une partie du toit de la halle. Enfin, le site a vocation à accueillir un tiers lieu en partenariat avec l'association Flap qui organise le festival.

Action - une Agence « Dieppe Nature Environnement » et une Cité des énergies à Dieppe

Les participants de la Fabrique Prospective à Dieppe ont proposé plusieurs projets appuyés sur les acteurs privés et publics du territoire, notamment en termes de financement. Parmi ces projets, l'agence « Dieppe Nature Environnement » viserait à accompagner la mise en place du Plan climat-air-énergie territorial notamment à destination des industriels et des entreprises. Il s'agirait d'une société par actions simplifiée de statut privé. Le projet de Cité des énergies consisterait à créer un lieu de rencontre entre métiers et filières de l'énergie (nucléaire, offshore, photovoltaïque, hydrogène), d'accueil des start-up et de découverte avec l'organisation d'expositions ou de conférences. Le financement proposé est public-privé et participatif.

Action - un technocampus « Flux industriels et supply chain » à Saint-Nazaire

Convaincus que la logistique va être révolutionnée par l'intelligence artificielle, les industriels de Saint-Nazaire ont souhaité mutualiser leurs moyens, leurs expérimentations et leurs formations sous la forme d'un technocampus « flux industriels et supply chain ». Le technocampus comprendrait trois volets : des démonstrateurs, un show room et un atelier de production sous forme d'un établissement et service d'aide par le travail ; une académie de logistique avec un centre de formation doté d'une usine virtuelle ; un *open lab* c'est-à-dire un centre de test de produits, de technologies et d'innovations.



Les lieux de la Fabrique Prospective de la CARENE © Simon Fradet (CARENE)

Conclusion



Le capital social des territoires industriels est un facteur de performance car il assure un climat de confiance et de coopération entre acteurs. Ce climat facilite les échanges, le développement de projets, l'entraide et donc la résilience. Le renforcement du capital social d'un territoire industriel est un exercice complexe car il concerne les liens entre les acteurs locaux. La qualité et la régularité de ces liens ne se décrètent mais elles peuvent être facilitées par des méthodes et des actions.

La Fabrique Prospective « Territoires industriels : comment organiser le dialogue entre fonction économique, capital social et héritage matériel ? » initiée en 2019 par le CGET-l'ANCT, en partenariat avec l'AdCF avec Ardenne métropole, la CARENE, Decazeville communauté et Dieppe Maritime a permis de tester et d'identifier certaines de ces méthodes et actions.

Elles peuvent être regroupées autour de quatre enseignements :

- l'importance de la mobilisation par un binôme « élu – industriel » d'une diversité d'acteurs (emploi, transport, formation, culture, tourisme, etc.) pour considérer le territoire industriel au-delà de la sphère économique. L'enjeu en termes de capital social est de faire en sorte que chacun soit convaincu que les réussites collectives bénéficient à tous et que chacun tire un avantage à travailler avec les autres ;

- le besoin de changement de regard sur les territoires industriels et la révélation de l'attachement des acteurs locaux à leurs territoires. Plus l'attachement est fort, plus les acteurs se mobilisent et valorisent leur territoire ;
- le développement d'une capacité d'adaptation collective aux grandes transitions. Croire collectivement à la capacité d'adaptation de son territoire permet de pérenniser le climat de confiance et de transformer les menaces en opportunités ;
- l'utilité des espaces de coopération entre industriels, entre industriels et entrepreneurs/makers, entre acteurs publics et privés pour partager les expériences, mutualiser les moyens, démultiplier les résultats des projets.

Il résulte de cette Fabrique Prospective un capital social renforcé dans chacun des quatre territoires, qui a abouti à la formulation de programme d'actions mobilisant les élus et les industriels mais également les services de l'État, les acteurs de la formation, de l'enseignement, du tourisme, de la culture... de chaque territoire. Ces actions trouvent aujourd'hui un prolongement dans le cadre du programme Territoires d'industrie. Facteur de résilience, le capital social est un levier de cohésion d'autant plus important dans la période de crise que nous traversons dans laquelle les territoires industriels jouent un rôle majeur.

Annexes

Annexe 1

Les programmes d'action issus de la Fabrique Prospective

Ardenne métropole : 8 projets phare

La Fabrique Prospective s'est inscrite dans une démarche plus globale du territoire avec d'une part, dès 2018, le lancement du pacte Ardennes coordonné par l'État et la Région Grand Est. Plusieurs projets phare sont transversaux aux deux démarches (*). D'autre part, le territoire souhaite fortement développer l'économie touristique (un schéma de développement a été adopté par le conseil communautaire) et l'enseignement supérieur (après l'ouverture du Campus Sud Ardenne, de nouvelles filières ouvriront sur le territoire). Au travers d'une action forte de requalification de friches, la volonté de « reconstruire la ville sur la ville », Ardenne métropole s'inscrit dans un développement durable tout en voulant offrir plus de surfaces disponibles aux investisseurs.

Projet phare	Objectifs	Porteur
Doter le territoire d'une marque Ardenne industrielle	Notoriété, mettre en place une journée de l'industrie sur le modèle des journées du patrimoine ouverte au public, et particulièrement aux étudiants ; faire le lien avec le campus Ardennes pour rapprocher les jeunes qui cherchent des stages et les industriels	Entreprises
Réussir la transformation de la Macérienne*	Créer un tiers lieu et d'élaborer un modèle qui soit reproductible ; projet en définition	Ardenne métropole
Créer un outil de congrès séminaire	Diversifier la fréquentation touristique, résorber la sous-capacité d'accueil, développer les activités corporate et le tourisme affaire. Créer un centre de congrès à côté de la gare de Charleville-Mézières, proche des sites touristiques.	Agence de développement touristique des Ardennes (ADT)
Créer une ressourcerie*	Circulariser davantage l'économie, au profit des industriels	Groupe ESS
Créer un nouveau pôle technologique dédié à l'industrie du futur*	Profiter du savoir-faire industriel et technologique du territoire pour développer des compétences supplémentaires au service des acteurs économiques et des entreprises	Consortium Platinum 3D
Consolider le développement du campus universitaire « Campus sud Ardenne »*	Conforter l'offre de formation supérieure (incluant des ingénieurs sur les nouveaux procédés de fabrication) en lien avec les besoins des entreprises	Ardenne métropole
Accompagner la croissance de la plateforme Platinum 3D*	Outil de mutualisation de machines de production de niveau industriel en fabrication additive. Développer l'impact sur les PME locales et favoriser la création de nouveaux business	Consortium Platinum 3D
Création d'un pôle scientifique labellisé CNRS*	Montée en puissance des activités de recherche déjà présentes, en lien avec l'université, en phase avec les besoins du territoire	Université de Reims – Champagne-Ardenne

CARENE : 5 axes et 30 projets

Axes	Projets	Pilotes
Un territoire industriel leader pour la production des nouvelles énergies et leur intégration dans les grands produits industriels	Technocampus Énergies	CC Estuaire et sillon
	Campus des métiers et qualifications des métiers de l'énergie	CC Estuaire et sillon
	Développement industriel de la filière micro-algues	CARENE – Région
	TRI-FIBRE	CC Estuaire et sillon
	Cartographie des acteurs et projets de la filière Énergie au sein de l'estuaire	CARENE – CC Estuaire et sillon
	Projet de gazéification hydrothermale	GRT GAZ
	Création d'une filière H2V vert – H2V Loire valley	LHYFE – Neopolia
	Stratégie et plan d'actions pour le développement des nouvelles propulsions (vélique, H2V, GNL...)	CARENE
Un territoire industriel qui crée les conditions de réussite pour la performance, l'innovation et l'émergence d'entreprises industrielles	Technocampus flux industriel et supply chain	PASCA
	Maison de l'entreprise	CARENE – CCI Nantes Saint-Nazaire
	Incubateur de projets industriels et pépinière, BlueLab	Airbus – Chantiers de l'Atlantique – EMC2
	Création d'un lieu totem de l'industrie du futur	CARENE
	Salon Industrie du futur, convention d'affaires multi-filières industrielles	EMC2
Un territoire industriel qui développe des infrastructures pour répondre aux enjeux de compétitivité des industriels	Chantier industriel mutualisé à Saint-Nazaire	Neopolia
	Connexion très haut débit des entreprises	CARENE
	Dimensionnement du réseau de transport électrique pour les parcs et installations industrielles	RTE
	Infrastructures : RN165, ZAC Cadréan 2025, extensions de parcs d'activité	CC Estuaire et sillon – CARENE
	Stratégie foncière pour les filières industrielles et la logistique avec Nantes Saint-Nazaire Port	Nantes Saint-Nazaire Port – CARENE
	Simplification des procédures réglementaires pour les implantations industrielles	CARENE
Un territoire industriel qui participe à l'attractivité des métiers et qui œuvre pour le capital humain	École de production industrielle	Total – Écoles de production
	Mobilité régionale	Pôle emploi
	Benchmark champs éoliens, nouveaux métiers EMR	General Electric
	Prospecter sur les salons de l'emploi en région et en France	CARENE
	Recruter autrement	Pôle emploi
	Labellisation « Campus d'excellence » pour le Campus de l'aéronautique	Région – Académie de Nantes – Campus de l'aéro
	Professionnalisation des partenaires de l'emploi et de l'insertion	Compétences 2020
	Lieu totem de l'histoire / culture industrielle du territoire	Ville de Saint-Nazaire – CARENE
Un territoire industriel qui concourt à la transition écologique des espaces industriels	Plan d'actions pour l'émergence des projets d'écologie industrielle : énergies fatales	CARENE
	Plan d'actions pour la transition énergétique des sites industriels	CARENE
	Plan d'actions pour la transition énergétique et écologique des parcs d'activités	SONADEV – CARENE
	Cartographie des friches industrielles et plan de valorisation	CARENE – CC estuaire et sillon

Decazeville communauté: 5 enjeux et 14 actions

Enjeux	Projets	Pilotes
Un territoire industriel qui favorise l'attractivité des métiers et qui œuvre pour le capital humain	Accueil de nouvelles populations	Decazeville communauté Département de l'Aveyron
	Se former	Pôle emploi Mecanic vallée Campus des métiers et des qualifications de l'industrie du futur Lycée des métiers du bois et de l'habitat d'Aubin Lycée de Decazeville
Un territoire en mutation qui œuvre pour l'amélioration de son cadre de vie	Renaturation des espaces urbains	Mairie Decazeville
	Résidence habitat jeunes	Campus des métiers et des qualifications de l'industrie du futur Mairie Decazeville Decazeville communauté
	Habitat	Decazeville communauté
	Liaison urbaine Aubin - Cransac	Decazeville communauté
Un territoire industriel en transition qui crée les conditions de réussite des entreprises	Requalification des zones d'activités	Ad'OCC (Agence de développement économique d'Occitanie) Mairie Decazeville
	Halles de l'économie créative	À préciser
	Émergence decéco-industries	Decazeville communauté Phénix
Un territoire en mutation qui mise sur son environnement comme facteur de développement	Création d'une offre culturelle, touristique et d'hébergement, et développement d'activités de pleine nature sur le Parc intercommunal des Découvertes	Mairie Decazeville Ad'OCC
	Mise en tourisme de la destination Pays Decazevillois – vallée du Lot	Decazeville communauté Office de tourisme de Decazeville communauté
Un territoire à l'écoute de ses habitants	La culture, un des enjeux majeurs d'attractivité et d'image de ce territoire	Decazeville communauté
	Innover pour fabriquer du lien social	Decazeville communauté
	Redynamisation du commerce de proximité	Decazeville communauté Mairie Decazeville Association des commerçants

Dieppe Maritime : 4 enjeux et 16 projets

Enjeux	Projets	Pilotes
Un territoire industriel qui favorise l'attractivité des métiers et qui œuvre pour le capital humain	Créer les conditions de découverte du milieu socio-économique chez les jeunes, dès le collège avec une personne ressource et des outils de sensibilisation	Dieppe Maritime Pôle emploi Dieppe CC Falaises du Talou CC Terroir de Caux
	Créer une plateforme ressources réunissant l'ensemble des informations sur l'économie à l'échelle du territoire	Sous-préfecture de Dieppe Pôle emploi Dieppe
	Changer l'entreprise et le faire-savoir : conciergerie, expérimentations, partage de pratique interentreprises, zones de mutualisation, learning expedition	Groupe Val Fi Greta Rouen Antenne de Dieppe Greta Rouen Antenne de Dieppe
	Créer une maison de l'emploi et de l'activité économique	
Un territoire en mutation qui œuvre pour l'amélioration de son cadre de vie	Achèvement RN27 dont financement de la jonction Arques la Bataille – Dieppe	Conseil régional de Normandie
	Valorisation des friches industrielles / du patrimoine (ex. inspirants : Halle à tabacs (cinémas))	Lycée Pablo Neruda Conseil régional de Normandie CC Terroir de Caux CC Falaises du Talou
	Aménagement autour du port (port à sec, Dieppe Scène Nationale...)	Cegelec Sfem et Dieppe navals Dieppe Scène nationale Conseil régional de Normandie SM Ports de Normandie Dieppe Maritime
	Contre la pénurie de logements du centre-ville et alentours : adaptation des logements anciens existants aux standards modernes	Ville de Dieppe Conseil régional de Normandie
Un territoire industriel en transition qui crée les conditions de réussite des entreprises	Créer des tribus thématiques : mutualisation des moyens / partage de compétences et bonnes pratiques, transversalité, rencontre de créativité avec les habitants	Toshiba, LSN, Vialog SM Ports de Normandie
	Créer des tiers-lieux	Normandy EcoSpace Seine-Maritime Attractivité
	Créer une plateforme d'échanges dématérialisée territoriale pour faire savoir les « savoir-faire », les pratiques, les initiatives	CC Côte d'Albâtre Dieppe Maritime CC Terroir de Caux CC Falaises du Talou
Un territoire en mutation qui mise sur son environnement comme facteur de développement	Dieppe Terre d'aventures (humaines et industrielles) : communication, visites virtuelles, visites physiques	Office de tourisme Dieppe Maritime Célestes images
	Impliquer les entreprises et les salariés dans les événements de Dieppe	Somecome
	Créer une Cité des énergies	Dieppe Maritime
	Développer les jumelages emblématiques et inspirants (Dieppe – Helsingør)	SM Ports de Normandie Dieppe Scène nationale
	Créer une agence Nature Dieppe environnement : accompagner plan climat air – énergies, économie circulaire, production d'énergie	Les Ateliers du goût Dieppe méca énergie CFA Académique Dieppe Drone Normandie Services Département Seine-Maritime Collège Lycée La Providence

Quelques méthodes d'animation mobilisées par les prestataires de la Fabrique Prospective « Territoires industriels : comment organiser le dialogue entre fonction économique, capital social et héritage matériel ? »

Forum ouvert

Le forum ouvert est une méthode ayant pour objectif de reproduire les échanges informels. Les organisateurs définissent un thème de réflexion ; les participants se réunissent en plénière pour préciser les questions qu'ils souhaitent traiter ; les participants forment des groupes de travail pour chaque question ; chaque groupe rédige un compte-rendu qui est immédiatement affiché pour que l'ensemble des participants puissent en prendre connaissance.

Knowledge café

Le but d'un knowledge café est de proposer des idées, de partager des connaissances et de débattre afin de permettre aux participants d'acquérir une meilleure compréhension du sujet abordé et de ses implications. Un knowledge café démarre par une introduction d'un facilitateur qui lance une ou quelques questions clefs ouvertes. Les participants y travaillent d'abord pendant 25 à 45 minutes en sous-groupes. Puis, les idées de chaque sous-groupe sont discutées avec l'ensemble des participants.

Pitch

Initialement, un pitch est destiné à présenter un projet le temps d'un trajet en ascenseur (en anglais elevator pitch). Un pitch est donc une présentation rapide et percutante d'un concept en deux ou trois minutes.

World café

Un world café est un processus créatif de conversation structuré pour partager des connaissances, dans lequel des groupes de personnes discutent d'un sujet à plusieurs petites tables comme celles d'un café. À chaque table, un hôte de table reste tout au long du processus tandis que les autres participants passent de table en table. L'hôte de table est en charge de résumer au nouveau groupe la conversation du groupe précédent. Plusieurs thèmes sont à traiter par l'ensemble des participants mais une table ne traite qu'un seul thème. Chaque thème est décliné en plusieurs questions. Chaque groupe reste environ 30 minutes à une table. Ainsi, simultanément, l'ensemble des participants peut travailler sur plusieurs thèmes et à l'issue de la séquence, chacun d'entre eux aura travaillé sur l'ensemble des thèmes et sur plusieurs questions.

La performance économique des territoires a fait l'objet de nombreux travaux de recherche qui mettent en avant les dotations matérielles (localisation, infrastructures, technologies), les spécialisations sectorielles, les modalités d'organisation des firmes, les effets d'agglomération ou encore l'influence des territoires avoisinants. Or, ces facteurs n'expliquent pas la « sur » ou la « sous » performance de certains territoires industriels : c'est le capital social – compris comme l'ensemble de réseaux, normes et valeurs contribuant à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs – qui apparaît alors comme un facteur déterminant. En effet, en contribuant à la création d'un climat de confiance et de coopération, le capital social facilite le climat des affaires, pousse à porter des projets en commun, améliorer les échanges. Mais comment faire pour renforcer le capital social d'un territoire industriel ?

Afin de tirer des éléments de réponse à cette question, le CGET-l'ANCT a initié en 2019, en lien avec l'AdCF, une Fabrique Prospective réunissant pendant un an quatre inter-communalités volontaires : la communauté de communes de Decazeville (Decazeville communauté) et les communautés d'agglomération de Charleville-Mézières - Sedan (Ardenne métropole), Dieppe (Dieppe Maritime) et Saint-Nazaire (communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire, CARENE). Leurs travaux ont permis de tester et d'identifier des méthodes et des actions pour renforcer le capital social des territoires industriels qui sont présentés et illustrés dans cet ouvrage.