

Réindustrialiser la France... Coup de com' ou véritable dynamique territoriale ? Le regard d'Anaïs Voy-Gillis



Anaïs Voy-Gillis. "On ne peut pas s'intéresser à la planète et se désintéresser de l'industrie"

Pourquoi INTEREST

Concevoir l'aménagement du territoire avec comme perspective le développement économique, en usant du formidable levier de l'intelligence territoriale – l'intelligence économique appliquée aux territoires – tel est l'objectif stratégique que se fixe aujourd'hui SEBL Grand Est. Dans cet esprit, la lettre INTEREST – L'Intelligence territoriale Grand Est – a vocation à être une plate-forme de réflexion où des experts de premier plan, issus d'horizons différents, livrent leurs analyses et proposent des pistes d'action pour optimiser les ressources de notre région.

Plus que jamais, il s'agit d'approfondir notre réflexion, de créer de nouveaux réseaux, d'être agiles et proactifs dans une démarche stratégique sur le long terme... Dans la guerre économique planétaire, l'enracinement local et la mise en valeur des identités comme des ressources constituent des critères différenciants et positifs, à même d'optimiser nos atouts vis-à-vis de nos partenaires, sur nos territoires comme à l'international.

Elle est celle qu'on s'arrache quand on parle d'industrie et surtout... de réindustrialisation. Trentenaire aussi à l'aise dans la recherche universitaire qu'en entreprise, Anaïs Voy-Gillis, est docteur en géographie, mais aussi directrice chez June Partners, un cabinet de conseil spécialisé dans la conduite du changement industriel. En 2020, son livre *Vers la renaissance industrielle* (Editions Marie B) l'a installée au cœur du débat, alors qu'on découvrait, avec la crise sanitaire, combien la France était devenue dépendante de l'étranger.

Dans l'entretien qu'elle a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, Anaïs Voy-Gillis livre un diagnostic sans concession des forces et des faiblesses de nos territoires confrontés aux défis de la nouvelle révolution industrielle : celle qui sauvera nos emplois tout en participant à l'émergence d'une économie décarbonée. Mais, prévient-elle, cette révolution industrielle passe aussi par une révolution culturelle : convaincre nos concitoyens que non seulement l'industrie n'est pas l'ennemie de l'environnement, mais qu'elle peut contribuer grandement à son amélioration...

La crise de la Covid-19 a remis au cœur du débat public des thématiques qui, pour certains, paraissaient désuètes, telles que la souveraineté ou la production de biens stratégiques sur le territoire national. Pourquoi ce sujet, très peu en vogue il y a encore quelques temps, vous a-t-il intéressé ?

Ayant beaucoup travaillé, pendant mes années de Master, sur la question de la montée des nationalismes en Europe, il m'est apparu très vite qu'il existait une corrélation forte entre le dynamisme de l'extrême-droite et l'existence de territoires frappés de plein fouet par la désindustrialisation, non seulement sur notre continent, mais dans l'ensemble des démocraties occidentales. Qu'il s'agisse de l'Est de la France, des Midlands en Grande-Bretagne, ou de la ceinture de la rouille aux États-Unis, les deux phénomènes vont pratiquement toujours de pair. On est donc là au carrefour de plusieurs sujets, à la fois économiques, géographiques, politiques

et sociaux, qui m'ont passionnés d'autant plus qu'ils étaient rarement traités d'une manière globale. Et quand ils l'étaient, davantage sur le mode de l'incantation que dans une perspective pratique. « Il faut réindustrialiser », d'accord, mais comment et selon quels principes ? Or la prise de conscience qui a commencé à émerger avec la crise financière de 2008 puis avec la création, en 2012, du ministère du redressement productif, m'a semblé très loin d'épuiser le sujet... La preuve ? Le choc inouï qu'a constitué, en 2020, le constat provoqué par la crise sanitaire, à savoir le degré de dépendance à l'égard de l'extérieur qui était désormais celui de notre pays.

Vous devez donc vous féliciter du retour en force, à tout le moins dans les discours, de la notion d'État-Stratège...

Il y aurait beaucoup de choses à dire là-dessus. La première est que le consensus dans ce domaine est loin d'être acquis.

Accueillir des activités d'assemblage sur le sol français peut être positif pour l'emploi mais ne résout en rien notre dépendance...

Nous sortons d'une quarantaine d'années de désindustrialisation et d'un discours dominant qui faisait la part belle aux services et considérait le secteur secondaire comme un héritage du passé, voire comme une activité que nous n'aurions que des avantages à laisser à d'autres.

Ensuite, il faut bien voir que réindustrialiser va prendre du temps et que les choix stratégiques appelés à s'imposer ne peuvent se concevoir que dans le temps long (*lire page 4*). Ce qui signifie que des arbitrages doivent s'imposer entre plusieurs logiques, ce qui est loin d'être encore le cas.

Exemple : comment concilier la réindustrialisation, instrument de cohésion sociale et territoriale, et la nécessaire réduction de l'empreinte carbone ? Comment la concilier, aussi, avec la reconquête de notre souveraineté économique ? Accueillir des activités d'assemblage sur le sol français peut être positif pour l'emploi, mais ne résout en rien notre dépendance technologique ni la question de la maîtrise des chaînes de valeur. On le voit : avant d'employer de grands mots, il est indispensable de se mettre d'accord sur les priorités et que celles-ci ne changent pas au gré des majorités politiques, car alors, le remède est pire que le mal. C'est de l'investissement à perte. Le choix de développer ou au contraire d'abandonner certaines infrastructures, de mettre ou non le paquet sur les énergies nouvelles, ou encore d'innover en termes de mobilités, cela s'inscrit dans le temps long qui, vous êtes au premier rang pour le savoir, est celui de l'aménagement du territoire.

Vous abordez régulièrement la question du développement d'emprises foncières à vocation économique ainsi que la nécessaire politique du Zéro Artificialisation Nette (ZAN) qui vise à stopper l'extension urbaine et à protéger l'environnement. Ne sommes-nous pas ici face à une contradiction majeure qui pénalise la politique de réindustrialisation des territoires ?

En matière de friches industrielles, la problématique est la suivante : ce n'est pas parce qu'il en existe beaucoup de disponibles que des industries nouvelles viendront automatiquement s'y installer. D'abord pour des raisons géographiques : les régions qui créent des emplois ne sont pas nécessairement celles qui disposent de friches nombreuses, et inversement.

Se pose aussi la question de la réhabilitation du terrain - le plus souvent sa dépollution - et le coût de cette opération. Qui doit la prendre en charge ? L'entreprise qui part ? Celle qui arrive ? La collectivité ? Il est souvent plus rentable de réhabiliter des friches pour faire du logement que pour y installer une nouvelle unité de production.

Le risque industriel est d'autant mieux accepté s'il s'entoure de normes sérieuses

En sa qualité d'aménageur régional, SEBL Grand Est est quotidiennement confrontée à une complexité grandissante, de nature technique, normative, juridique et financière quand il s'agit de réhabiliter des friches. Quel rôle doit selon vous jouer l'État pour rendre viable cette politique, notamment sur des territoires dits détendus ?

Il est certain que l'équilibre est difficile à trouver entre la rapidité des procédures et la recherche légitime de standards de sécurité qui ne peut aller sans investigations. Choisir la réindustrialisation est un choix de société qui sous-entend de peser les avantages et les inconvénients - notamment environnementaux - de chaque solution. Le meilleur moyen pour accélérer une procédure est encore de miser sur une industrie dont on sait, en amont, qu'elle comporte des garanties écologiques suffisantes. C'est toute la question des nouvelles unités industrielles - celles de la transition écologique et énergétique - qui n'auront rien à voir avec les schémas qui prévalaient jusque dans les années 1970 et que la mondialisation a frappés d'obsolescence. Elles seront plus petites, évidemment moins polluantes, et pourront, de ce fait, mieux s'insérer dans le tissu urbain et spécialement l'habitat. Ne nous mentons pas : l'industrie comporte toujours une part de risque. Mais ce risque sera d'autant mieux accepté qu'il sera encadré par des normes sérieuses. Certains peuvent considérer cela comme un handicap compétitif, mais on peut aussi y voir un avantage dans un marché où le respect des valeurs environnementales est à la hausse sur l'ensemble de la planète. De ce point de vue, la France est sans doute le pays d'Europe qui a les normes les plus rigoureuses...

Dans votre dernier ouvrage, *Vers la renaissance industrielle* (Marie B, 2020), vous abordez la question du déficit d'image dont est victime le secteur secondaire. Cela met en relief une double contradiction : d'une part, la France souhaite se réindustrialiser, mais l'aménageur que nous sommes sait trop bien que les Français ne veulent pas d'implantations d'usines à proximité de leurs lieux de vie. D'autre part, les entreprises qui souhaitent embaucher font face à une pénurie de main d'œuvre, ce qui freine leur capacité de développement. Comment palier à ces situations ?

C'est, de fait, une question clé. L'industrie, c'est vrai, a mauvaise réputation, et pourtant beaucoup de Français vivent près d'un lieu de production industrielle sans même le savoir. Faire comprendre à nos concitoyens qu'une industrie n'est pas forcément synonyme de maltraitance de l'environnement est à coup sûr une priorité. Et dans cette optique, les collectivités locales ont sans doute un rôle à jouer, mais les entreprises davantage encore. Car

comme vous le rappelez, elles sont les premières à en souffrir quand elles peinent à embaucher. Or il faut dire et répéter qu'à l'exception de certains secteurs comme l'agro-alimentaire (et encore, les progrès y sont incessants), les conditions de vie au travail s'améliorent constamment et qu'on ne peut rester sur des clichés hérités du passé. La réindustrialisation n'est pas un combat isolé. Il est au contraire partie intégrante du combat pour la planète et contre le réchauffement. Plus on élargira ce débat au grand public et plus les citoyens découvriront qu'en se transformant, l'industrie a un rôle actif à jouer dans ce challenge et même qu'elle peut redevenir attirante ! Quand vous lisez les rapports du GIEC ou de l'ADEME sur les différents scénarios relatifs au réchauffement, vous vous apercevez du rôle déterminant des choix industriels et donc, vous vous rendez compte qu'elle est un secteur dans lequel il faut investir et s'impliquer. On ne peut pas s'intéresser à la planète et se désintéresser de l'industrie.

Le baromètre Ernst & Young classe la France en pole position des pays de l'Union Européenne en termes d'investissements directs étrangers (IDE) industriels. Mais en même temps, nous connaissons un déficit record en matière de commerce extérieur, ce qui tend à démontrer qu'il peut exister une contradiction entre attractivité d'un territoire et sa compétitivité. Et là se pose la question de la main d'œuvre, dont la qualification apparaît dans certains secteurs, non adéquate aux besoins. Comment, dans ces conditions, réussir à développer un tissu de PME et d'ETI au cœur de nos territoires ?

Remarquons d'abord que la pénurie de main d'œuvre n'est pas propre à l'industrie. Nous la rencontrons à peu près dans tous les secteurs, de la restauration aux transports routiers en passant par l'hôpital ou l'aide à domicile.

La spécificité de ce problème, s'agissant de l'industrie, c'est, nous l'avons dit, l'imaginaire collectif qui, avant même la prise de conscience environnementale, avait assimilé ce secteur à une zone de relégation sociale ; c'est aussi le fait que les régions qui ont le plus besoin d'être réindustrialisées ont été les plus sinistrées, donc ont perdu en attractivité ; c'est enfin et surtout lié à une crise profonde de la formation professionnelle.

On le voit avec le secteur nucléaire où la France est désormais confrontée à un déficit préoccupant de savoir-faire alors qu'il s'agissait, jusqu'alors, d'un point fort national. Même chose dans l'électronique et le domaine des semi-conducteurs où beaucoup de cadres sont partis à la retraite sans que la relève ait été pensée et préparée. La formation ne s'est pas suffisamment adaptée à l'évolution des métiers et, quand elle l'a fait, elle est restée limitée aux grandes métropoles. Je pense par exemple aux métiers liés

L'analyse du Président de SEBL Grand Est Choisir son camp



Quand on écoute Anaïs Voy-Gillis parler de l'industrie, on pense irrésistiblement à la célèbre phrase du *Guépard* de Giuseppe de Lampedusa : " *Il faut que tout change pour que rien ne change* ".

En un mot comme en cent : si l'industrie ne veut pas mourir, elle doit se réinventer. Et dans une région comme la nôtre, théâtre de la première révolution industrielle, si prodigue en

innovations, cela veut dire : choisir son camp pour rester digne de son passé. Celui de la transition écologique, autrement dit, d'abord, énergétique. Dans une conférence donnée, en juillet dernier, devant le C2IME Grand Est, notre invitée a parfaitement résumé sa pensée :

Ceux qui sont les plus en pointe dans les solutions innovantes sont parfois les moins connus, donc les moins aidés

"Dire que l'on veut uniquement des véhicules électriques en 2035 ne suffit pas pour transformer un projet politique en une réalité industrielle. Il faut poser des jalons, décomposer la chaîne de valeur et choisir les maillons que l'on souhaite conserver ou développer en France. Que veut-on produire en France ? Quels industriels en ont les compétences ? À quoi va servir telle production ? Quelle politique d'aides, notamment de soutien à la demande, mettons-nous en place pour soutenir les usines françaises ?"

Ce principe vaut aussi pour nous autres, aménageurs et élus locaux. Car si nous n'avons pas la maîtrise de toutes les décisions, nous disposons d'un atout majeur sur l'échelon national : une connaissance des savoir-faire de nos territoires au plus près du terrain.

Or comme le rappelle Anaïs Voy-Gillis, ceux qui sont les plus en pointe dans les solutions innovantes sont parfois les moins connus, donc les moins épaulés par l'Etat : les PME et TPI. Elle rejoint par-là ce que nous avons toujours défendu dans *Interest*, à savoir le développement d'une intelligence économique territoriale qui puisse aider ces pionniers à briser le plafond de verre de la reconnaissance internationale. La transition industrielle ne se fera pas sans elles.

Thierry HORY

à l'amélioration de la performance des usines. Tout cela pose, à l'arrivée, un sérieux problème de compétitivité qui n'est pas seulement lié, comme on le pense souvent, à la question des salaires.

C'est pourquoi beaucoup d'investissements étrangers en France ont tendance à se concentrer sur les activités d'assemblage. Par exemple, dans le secteur du cycle, qui se maintient bien sur le territoire national grâce à la législation européenne anti-dumping, mais qui fait appel à des composants presque exclusivement extra-européens. On crée des "usines tournevis" mais peu d'écosystèmes autonomes, fondés sur une activité de recherche-développement originale. D'où la difficulté de créer pour notre industrie les avantages comparatifs qui lui permettraient de conquérir de nouveaux marchés.

J'ajoute à cela que lorsque nous détenons des savoir-faire qui pourraient faire la différence avec nos concurrents, ils sont souvent le fait de PME et de TPI qui n'ont pas accès, malgré leur excellence, aux dispositifs d'intelligence économique existant.

Valoriser la marque France dans le cadre d'une diplomatie offensive est vraiment une priorité, car c'est le seul moyen de procurer des commandes à ces entreprises, donc de leur offrir la dimension internationale qui leur manque. C'est à ces conditions qu'une politique de réindustrialisation deviendra une réalité, et pas seulement de la com'...

Réindustrialiser ne s'improvise pas

À l'occasion d'une conférence du C2IME organisée à Metz le 20 juillet 2021, Anaïs Voy-Gillis est revenue sur un aspect important de sa pensée : l'importance de la planification. Extrait.

"L'industrie de demain ne sera pas celle d'hier. C'est pourquoi nous parlons de 'renaissance industrielle'. En France, nous ne ferons pas renaître les unités avec plus de 10 000 salariés qui ont été délocalisées. Les unités de demain seront plus petites, plus automatisées et avec des compétences différentes. C'est sur l'évolution des compétences et des emplois que reposent les défis actuels car il y a une forte demande insatisfaite sur les métiers traditionnels, mais également des besoins à venir parfois difficiles à identifier. [...]

Il est donc indispensable d'avoir une vision stratégique à long terme. Cela implique de décorrélérer le temps industriel du temps politique, car on ne peut pas nourrir une ambition industrielle si l'on change de majorité politique tous les 5 ans. Les choix industriels que nous faisons doivent également être en lien avec nos politiques en termes d'infrastructures. Il est impossible de penser le développement de technologies comme les véhicules électriques ou l'hydrogène, sans envisager les infrastructures nécessaires à leur déploiement. Il faut envisager de revenir à une forme de planification pour passer du vœu de la réindustrialisation à la réalité".

Source : <https://optimease.eu/la-reindustrialisation-des-territoires/>

Biographie



Docteure en géographie et chercheuse associée au sein du CEREGE (Université de Poitiers - IAE de Poitiers), ses travaux portent sur les enjeux et les déterminants de la réindustrialisation de la France. Elle est également directrice associée au sein du cabinet June Partners, cabinet spécialisé dans la transformation des entreprises où elle conduit des missions de conseil opérationnel auprès de clients industriels.

En 2020, elle a rassemblé ses analyses et ses propositions pour redynamiser le secteur secondaire dans un ouvrage co-rédigé avec Olivier Lluansi, *Vers la renaissance industrielle* (Éditions Marie B, 2020). Une expertise qui n'est pas seulement théorique puisqu'elle participe de son expérience chez June Partners où, depuis 2015, elle accompagne les industries dans le changement, numérique comme climatique, les aide à se réorganiser, à revoir leur schéma de *supply chain* ou à changer d'ERP.

Très active sur les réseaux sociaux, Anaïs Voy-Gillis s'est imposée, à trente ans, dans le paysage médiatique français en intervenant régulièrement dans la presse et sur la toile, en particulier sur la plateforme Xerfi Canal et sur Thinkerview.

Pour en savoir plus

Outre son livre sur la réindustrialisation, cité ci-dessus, Anaïs Voy-Gillis a également publié en 2020, aux Éditions du Rocher, *L'Union européenne à l'épreuve des nationalismes*. Elle a aussi rédigé de très nombreux articles, parmi lesquels, *L'industrie du futur : d'une révolution des usages au renouveau de l'industrie française*, (*in France Forum*, n°73, juillet 2019) et *La France entre désindustrialisation et réindustrialisation : quelles perspectives d'avenir ?* (*in Historiens et Géographes*, septembre 2018), qui abordent de plain-pied les sujets évoqués dans ce numéro d'Interest. À recommander également, ses chroniques sur Xerfi Canal (<https://www.xerficanal.com/>), et sur YouTube, ses conférences régulières dans le cadre de Thinkerview, disponibles à l'adresse suivante : <https://www.youtube.com/watch?v=7b6HPsqwT2E>.