

# Stratégie foncière pour la réindustrialisation



Le foncier au cœur d'une stratégie globale pour la réindustrialisation

## GLOSSAIRE

<b>ADIRA</b>	Agence de Développement d'Alsace
<b>AFUT</b>	Agence de Fabrique Urbaine et Territoriale
<b>BPI</b>	Banque Publique d'Investissement
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaires
<b>CC</b>	Communauté de Communes
<b>CEPII</b>	Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales
<b>CFE</b>	Cotisation Foncière des Entreprises
<b>CVAE</b>	Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises
<b>DGE</b>	Direction Générale des Entreprises
<b>INSEE</b>	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PLUI</b>	Plan Local d'Urbanisme Intercommunal
<b>SCOT</b>	Schéma de Cohérence Territorial
<b>VA</b>	Valeur Ajoutée
<b>ZAE</b>	Zone d'Activité Economique
<b>ZAC</b>	Zone d'Aménagement Concertée
<b>ZE</b>	Zone d'Emploi

# SOMMAIRE

■ A retenir	04
■ Désindustrialisation, réindustrialisation, délocalisation, relocation : de quoi parle-t-on?	05
● Quel regard porter sur l'industrie française?	05
● Peut-on espérer relocaliser massivement certaines activités ?	06
● Sur quoi alors baser la réindustrialisation de la France ?	06
■ Comment se positionne la région mulhousienne en matière d'industrie?	07
● La zone d'emploi de Mulhouse : le plus fort potentiel industriel de la Région Grand Est	07
● Comment éclairer le paradoxe d'un potentiel élevé mais de la faible dynamique passée de la zone d'emploi de Mulhouse?	08
■ Quelle stratégie foncière ?	09
● Pourquoi travailler sur une stratégie foncière pour «réindustrialiser» l'agglomération mulhousienne?	09
● Le contenu d'une stratégie foncière	09
● Le foncier comme élément d'une stratégie globale	11

## Une désindustrialisation relative

Parler de désindustrialisation est en quelque sorte un abus de langage car de nombreuses entreprises industrielles françaises sont toujours leaders dans leur domaine et la valeur ajoutée industrielle n'a cessé de croître. **La désindustrialisation n'est donc que relative.**

Cependant, **des emplois nombreux ont été perdus** à cause de la délocalisation de certaines activités, de la concurrence internationale croissante, des gains de productivité qui ont été réalisés. La France est devenue dépendante d'autres pays pour son approvisionnement en de nombreux domaines, elle est à la merci de tensions géopolitiques.

## Des relocalisation limitées

Pour retrouver une forme de souveraineté, les activités les plus stratégiques doivent donc faire l'objet d'une relocalisation, si ce n'est en France du moins en Europe. Mais **la plupart des productions banales ne reviendront pas.**

On ne peut pas compter sur une vague de relocalisation massive pour réindustrialiser les territoires. Selon les experts, il ne faut pas trop compter non plus sur les data centers (peu créateurs d'emploi et consommateurs de ressources), ni sur les hautes technologies...

## Compter sur les PME/ETI existantes

**La clef de la réindustrialisation est constituée des entreprises présentes**, quelles que soient leurs activités, sur le territoire dont il faut favoriser ou permettre le développement. Et pour ce faire, il y a une condition première : avoir du foncier disponible à court terme pour permettre aux entreprises locales de croître.

## Repenser l'aménagement économique

Dans la région mulhousienne, qui apparemment a un potentiel industriel élevé, disposer de foncier pour développer l'industrie a d'autant plus d'acuité que le territoire n'est pas suffisamment métropolitain pour attirer des services supérieurs. Avoir des entreprises

industrielles dynamiques et plus nombreuses constitue donc un préalable au développement de ces services.

Les 340 hectares prévus pour l'activité économique dans le futur PLUi de l'agglomération mulhousienne devraient théoriquement assurer cette capacité de développement.

**Mais la façon de penser les lieux d'accueil des entreprises industrielles doit radicalement changer.**

Par exemple, il ne faut plus penser en mètres carrés, mais en mètres cubes pour densifier les zones, il vaut mieux penser location que vente pour garder une certaine maîtrise foncière, et ne pas créer une zone industrielle à un endroit donné par ce qu'il y a une opportunité, mais rechercher plutôt les lieux les plus stratégiques, correspondant aux besoins des entreprises.

Enfin, le foncier disponible doit l'être à court terme, dans une optique «clef en main».

**Il convient de raisonner quantité, mais aussi qualité** dans l'aménagement des espaces industriels, dans la création d'une «gouvernance de zone» qui favorise le développement de relations inter-entreprises...

Créer de nouvelles zones industrielles peut être nécessaire, mais cela ne signifie pas -tout au contraire- qu'il ne faille pas chercher à **densifier les espaces économiques existants, réhabiliter les friches, mobiliser le foncier à vocation économique vacant dans le tissu urbain.**

## Inscrire le foncier dans une stratégie plus large

Le foncier est une condition sine qua non du développement industriel, mais **la stratégie doit être plus globale** et englober les questions de formation aux métiers de l'industrie, de changement d'image de l'industrie et des modes de management qui y ont cours.

Et, pour les collectivités les plus ambitieuses, pourquoi ne pas favoriser les entreprises locales dans la commande publique, voire orienter l'épargne locale vers les entreprises industrielles ?

# DÉSINDUSTRIALISATION, RÉINDUSTRIALISATION, DÉLOCALITION, RELOCALISATION : QUE QUOI PARLE-T-ON?

## Quel regard porter sur l'industrie française?

Depuis la fin de la décennie 2000, il est question de réindustrialiser la France. La crise sanitaire a montré qu'il y avait urgence en la matière, dans un pays qui ne produit plus de médicaments, de masques... qui voit ses usines automobiles (entre autres) mises à l'arrêt par le blocage du canal de Suez, ou ses productions mises en péril pour des raisons géopolitiques.

S'il y a besoin de réindustrialiser, c'est qu'à un moment donné, la France s'est désindustrialisée... Logique. Cependant, ce terme «désindustrialisation» est ambigu.

Ce à quoi on a assisté depuis les années 1970 est une perte d'établissements industriels et à une perte d'emplois industriels.

Ces pertes ont de nombreuses origines comme par exemple un manque d'investissements dans l'outil de production et un manque d'innovation dans des activités qui pouvaient par ailleurs être protégées de la concurrence. C'est ainsi que Jacques Marseille<sup>1</sup> expliquait le déclin du textile français qui jouissait de marchés protégés sur des produits «classiques» (coton...) et qui n'a pu faire face à la déferlante des textiles synthétiques.

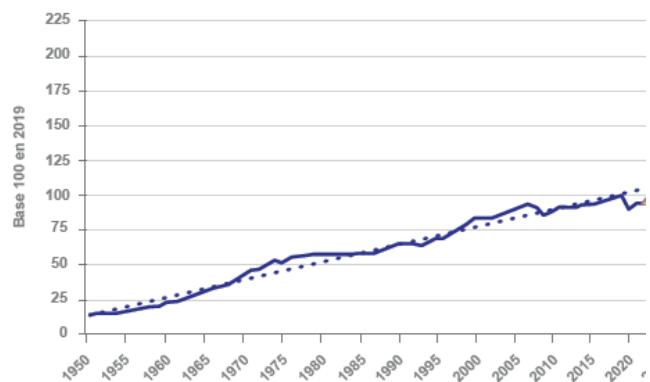
Par ailleurs, l'industrie a du faire face à une ouverture des marchés et une concurrence internationale accrue à la fin de la décennie 1980 et plus encore au début des années 2000 avec l'intégration de la Chine dans l'OMC.

Ce qui a conduit à des importations accrues de biens manufacturés et à la délocalisation d'une partie de la production vers les pays d'Asie et les pays d'Europe de l'est pour produire moins cher et pour bénéficier de marchés conséquents. Pour pénétrer ces marchés, il fallut opérer des transferts de technologies qui ont largement participé au développement des capacités technologiques asiatiques qui aujourd'hui entrent frontalement en concurrence avec les produits «occidentaux».

Mais, d'un autre point de vue, ces pertes d'emploi, peuvent également être consécutives à des investissements visant à accroître la productivité. Ces dernières décennies, les gains de productivité par tête ont été sensiblement plus élevés dans l'industrie que dans le reste de l'économie<sup>2</sup>. Ce qui peut être la condition de pérennité des activités industrielles.

Il ne faudrait par ailleurs pas oublier que la valeur ajoutée (VA) produite par l'industrie, depuis les an-

Valeur ajoutée manufacturière en volume.



Source France stratégie

## L'industrie en France en 2022

**301 095 établissements**

**3 254 600 salariés**

**1 528 Mds de CA hors taxe**

**324 Mds de VA hors taxe**

Source INSEE

nées 1950, n'a cessé de croître. Mais elle a moins cru que celle des autres activités, ce qui s'explique par une baisse relative des prix des biens manufacturés grâce à la croissance de la productivité et une part de plus en plus faible de ces biens dans le panier des consommateurs où les services prennent une place croissante. Ce qui explique en partie que la part de l'industrie dans le PIB français a baissé, passant de 17% du PIB en 1995 à 11% en 2017 (DGE).

**La désindustrialisation française n'est donc que relative. L'industrie française occupe selon BPI France le 3<sup>e</sup> rang européen et le 5<sup>e</sup> rang mondial.**

Porter un regard catastrophique sur l'état de l'industrie française n'a donc pas lieu d'être, mais les exemples d'autres pays européens (Allemagne, Italie...) montrent que la situation pourrait être nettement améliorée.

Un objectif à 12/13% du PIB français a donc été défini comme réaliste et souhaitable<sup>3</sup> puisqu'il s'agit aussi de regagner en maîtrise sur un certain nombre de produits et productions stratégiques.

2) Les Thémas de la DGE, n° 20, mai 2024

3) A la suite du rapport sur la réindustrialisation à l'horizon 2035 d'Olivier Lluansi

1) Jacques Marseille, *Empire colonial et capitalisme français. Histoire d'un divorce*. Ed Albin Michel, 1988.

## Peut-on espérer relocaliser massive- ment certaines activités?

Depuis une vingtaine d'années, certains espèrent qu'un mouvement de relocalisation va s'enclencher. Dans les faits, les relocalisations sont rares. Certains savoir-faire peuvent avoir été perdus, les coûts de production peuvent s'avérer rédhibitoires par rapport à des pays où la main d'œuvre est abondante et peu chère. La plupart des productions parties dans les pays à bas coûts ne reviendront pas.

Par contre il convient de noter que certaines producteurs ont continué leur activité en France alors même que leur branche d'activité délocalisaient massivement. **Les grands groupes ont beaucoup plus été enclins à délocaliser que les petites et moyennes industries ou les entreprises de taille intermédiaire.**

Certains territoires semblent offrir des conditions propices au maintien des activités industrielles. Ainsi Toyota produit ses petites voitures (Yaris) en France alors que les producteurs français se sont empressés de délocaliser ce type de productions...

Il n'y a donc pas de fatalité ou de déterminisme, mais une extraordinaire diversité de situations<sup>1</sup>. **Certaines configurations d'acteurs locales, une histoire et une sociologie spécifiques peuvent être plus favorables que d'autres au maintien ou au retour de certaines activités industrielles.**

Reste que, pour paraphraser Vincent Vicard<sup>2</sup> (CEPII), nous ne relocaliserons pas la fabrication de pyjamas, mais cela ne pose pas de problème majeur dans la mesure où, pour ce type de produits, il n'y a pas de dépendance majeure par rapport à certains pays.

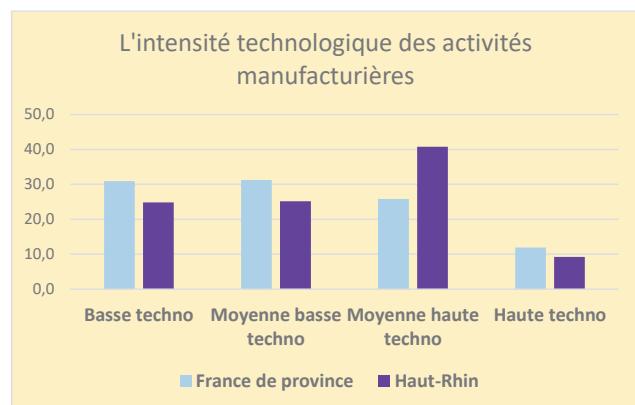
La relocalisation, au moins en Europe, de certaines productions est souhaitable pour de multiples raisons, a fortiori dès lors que se pose une question de dépendance vis-à-vis d'autres pays. En notant au passage que l'impact sur l'emploi d'une relocalisation de certaines productions sera relativement faible dans la mesure où les nouvelles installations seront hautement automatisées.

## Sur quoi alors baser la réindustrialisa- tion de la France?

Les spécialistes s'accordent pour dire qu'il ne faut pas se focaliser sur les startups (très volatiles), ni sur les gigafactories (toujours très incertaines), ni sur le haut de gamme ou les «hauts technologies».

**C'est un paradoxe, mais le «low tech» peut offrir des opportunités.**

C'est particulièrement le cas des industries agroalimentaires, qui sont considérées comme des activités de basse intensité technologique, qui ont gagné 67 300 postes salariés entre 2006 et 2024 pour le plus grand



Données Acoss-Urssaf, France.

Ne sont prises en compte que les activités manufacturières, hors extraction, production, distribution et gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets.

La nomenclature des activités selon leur intensité technologique date un peu, mais elle permet de voir comment certains groupes d'activités ont évolué. Les activités de basse technologie représentent autour de 31% des effectifs manufacturiers et leur part a cru de 2 points de pourcentage parce qu'elles n'ont perdu que 6% de leur effectifs alors que les activités de moyenne haute et moyenne basse intensité technologique ont perdu entre 18 et 20 % de leurs effectifs entre 2006 et 2024.

bonheur des départements de l'ouest de la France.

Ces mêmes spécialistes, dont Olivier LLuansi qui fut le premier chargé de mission Territoire d'industrie, insistent sur le fait qu'il faut miser sur les Entreprises de Taille Intermédiaire et les Petites et Moyenne Entreprises.

Selon BPI France, dans son étude des potentiels de ré-industrialisation<sup>3</sup>, le tissu industriel existant portera 70% de l'objectif consistant pour l'industrie à atteindre les 12% du PIB. Les nouveaux projets n'en porteront donc que 30%.

**Un élément clef d'un stratégie de réindustrialisation consiste donc tout d'abord à prendre soin des entreprises petites et moyennes existant sur le territoire.**

1) Cela ressort notamment des travaux de Carré, Levratto et Frocrain, «L'étonnante disparité des territoires industriels», 2019, de ceux de O. Bouba Olga, «Dynamiques territoriales - Éloge de la diversité», 2017, de Caroline Granier «Refaire de l'industrie un projet de territoire», 2023...

2) Vincent Vicard, Réindustrialiser ne fera pas revenir à la situation des années 1980 CEPII Blog, 2024

3) France stratégie, Scénarios d'une réindustrialisation : besoins et potentiels, note de synthèse 2024

4) <https://lelab.bpifrance.fr/carte-interactive-du-potentiel-industriel-des-territoires>

# COMMENT SE POSITIONNE LA «RÉGION MULHOUSIENNE» EN MATIERE D'INDUSTRIE?

BPI France<sup>4</sup> a réalisé une enquête auprès de 2 828 entreprises pour savoir quels étaient leurs critères de choix de localisation. La banque a ensuite cherché à savoir comment se positionnaient les zones d'emploi françaises au regard de ces critères. Elle publie ainsi une carte du potentiel industriel des zones d'emploi (ZE) de France.

## La zone d'emploi de Mulhouse : le plus fort potentiel de la Région Grand Est.

La ZE de Mulhouse obtient un score de potentiel industriel de 7/10, ce qui en fait la ZE ayant le plus fort potentiel de la Région, devant Nancy (6,4) et Reims (6,3). C'est même l'un des plus forts potentiels de France !

### Score de potentiel industriel des 3 ZE du Haut-Rhin

Capital	Mulhouse	Colmar	St Louis
Physique	8	4,2	5,4
Ecosystémique	5,9	4,2	5,4
Humain	6,8	5,2	4,5
Qualité de vie	5,3	5,5	4,8
Environnemental	7,8	3	7,4
Total	7	4,6	5,2

Ces scores peuvent permettre aux acteurs locaux de cibler les domaines dans lesquels agir en priorité.

Cinq groupes d'indicateurs ont été retenus par BPI France suite à l'enquête auprès des entreprises

#### Capital physique

Disponibilités foncières, friches disponibles, infrastructures logistiques, proximité d'une autoroute, existence d'un port et aéroport avec tonnage de fret etc.

#### Capital écosystémique

Chaines de valeur présentes, nombre d'entreprises industrielles, pôles de compétitivité, pôles de recherche, nombre de sites Seveso, âge des entreprises industrielles etc.

#### Capital humain

Nombre d'étudiants en formation industrielle à BAC+2/3, écoles de production, taux de chômage etc.

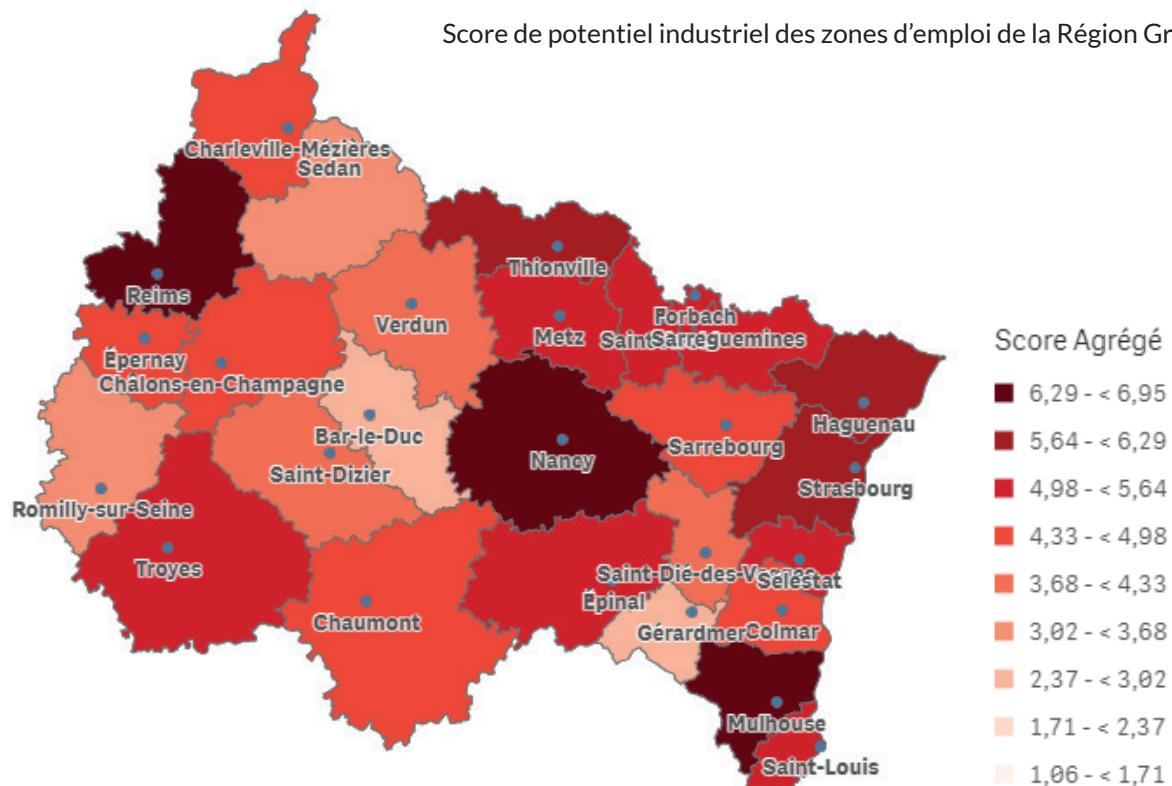
#### Qualité de vie

Accès aux soins, aux services, solde migratoire, mobilités etc

#### Capital environnemental

Risques sécheresse, inondation, retrait-gonflement des argiles, vagues de chaleur, risque d'incendies

Score de potentiel industriel des zones d'emploi de la Région Grand Est



Lecture : plus le score de potentiel industriel est élevé, plus l'aplat de couleur est foncé

Source BPI Le lab (en ligne)

## Comment éclairer le paradoxe d'un potentiel élevé, mais de la faible dynamique passée de la zone d'emploi de Mulhouse ?

En effet, depuis le début des années 1990, plus aucun grand projet industriel extérieur n'est venu enrichir l'économie locale<sup>1</sup>.

Le score très élevé obtenu au capital physique par la ZE de Mulhouse mérite donc réflexion car si certaines caractéristiques du territoire jouent manifestement en sa faveur, d'autres ont peut-être été surestimées.

■ **Les ports de Mulhouse-Rhin** jouent effectivement un rôle important dans l'économie locale, approvisionnant notamment une bonne partie de l'industrie chimique locale.

■ **La desserte autoroutière** -le territoire est traversé par l'A35 (nord/sud) et l'A36 (Est/ouest)- lui confère une forte accessibilité.

■ Le territoire a également une importante **infrastructure ferroviaire fret**, même s'il faut reconnaître que cette activité est réduite à la portion congrue.

■ Le territoire est bien repéré comme **un pôle logistique**, mais il est plus le fait de transporteurs que de logisticiens.

■ La présence de **l'EuroAirPort** est sans doute un «atout», mais le fret qui y transite est plutôt un fret camionné utile aux industriels de la pharmacie Suisse.

■ Le territoire a, sur le papier, c'est-à-dire dans les documents de planification comme les SCoT, d'importantes réserves foncières. Qu'en est-il dans les faits?

Un travail récent réalisé par le service économique de l'agglomération mulhousienne, l'ADIRA et l'Afut, a montré, d'une part,

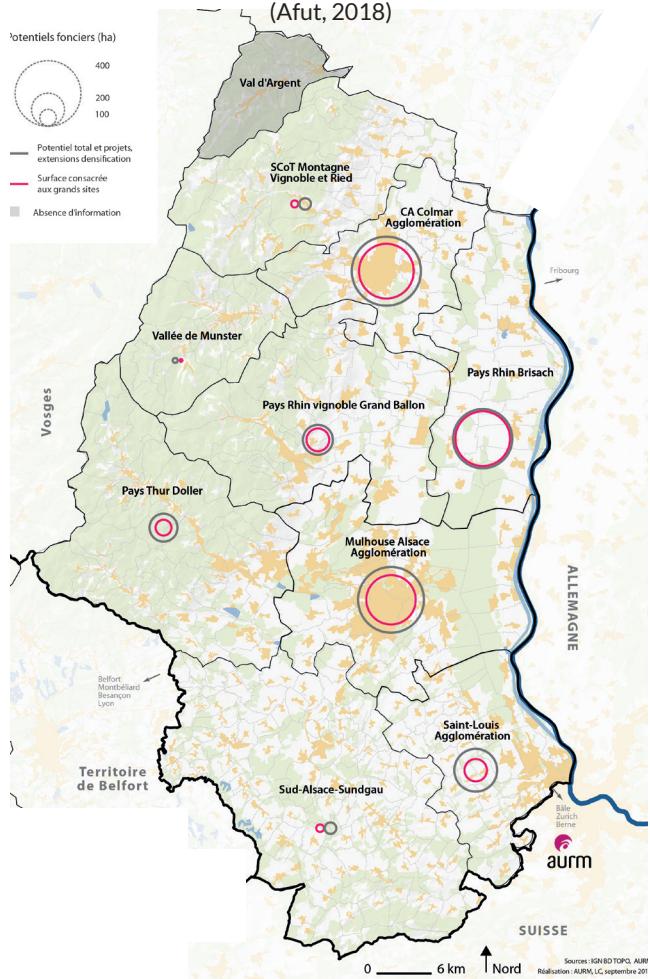
- qu'une bonne partie du foncier disponible dans l'agglomération relevait de propriétaires fonciers privés.

**L'absence de maîtrise publique** entraîne que ces fonciers peuvent être mobilisés pour des activités autres qu'industrielles, a fortiori si les PLU autorisent la mixité des activités. Vue la différence de prix de vente entre un foncier à vocation commerciale et celui d'un foncier à vocation industrielle, le choix est vite fait par le vendeur!

- D'autre part, il ressort que **le foncier n'est pas disponible à court terme**. L'une des conclusions du groupe de travail était que beaucoup de fonciers inscrits dans les documents d'urbanisme étaient très complexes avec un travail à mener pour déterminer le potentiel

1) Jusqu'à une période récente où ont été annoncés les projets de création d'un datacenter (centre de traitement des

Estimation du potentiel foncier des intercommunalités (Afut, 2018)



Un travail de recensement, réalisé en 2018 par l'Afut et les intercommunalités du Haut-Rhin, avait permis de dresser un tableau des potentialités foncières qui s'élevaient à quasiment 2 000 ha dans le département, en incluant les extensions souhaitées et les densification possibles. Mais, sur ce total, seuls 264 ha étaient disponibles à la vente.

Depuis, une bonne partie de ce potentiel a disparu du fait d'une croissance de la demande ces dernières années.

sectoriel, la faisabilité économique, technique et environnementale réelle pour arbitrer les procédures et investissements à lancer... Il en va probablement de même dans les autres intercommunalités qui composent la zone d'emploi.

C'est pourquoi il est probable que le score obtenu au «capital physique» dans l'étude de BPI soit sur-évalué. Ce qui doit réinterroger la stratégie foncière du territoire.

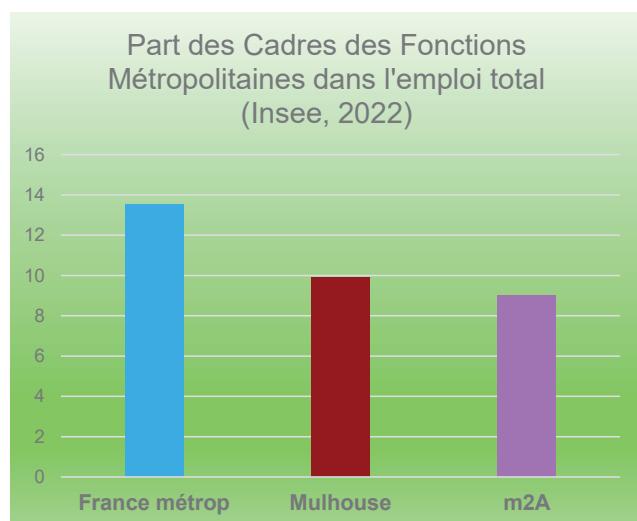
données) à Petit-Landau par Microsoft et d'une fabrique de batteries électriques par le groupe Bolloré à Wittelsheim.

# QUELLE STRATEGIE FONCIÈRE?

## Pourquoi travailler sur une stratégie foncière pour «réindustrialiser» l'agglomération mulhousienne?

Les raisons de vouloir soutenir l'industrie locale (comme nationale) sont nombreuses. Sans souci d'exhaustivité peuvent être mentionnés :

- que des **établissements nouveaux entraînent des impôts** fonciers pour les communes, de la CVAE et de la CFE pour les intercommunalités ; des taxes sur les entreprises de réseaux ou sur la publicité extérieure...
- que la **création d'emploi est nécessaire** dans un territoire où le taux de chômage est toujours plus élevé qu'à l'échelle nationale. De plus, les emplois industriels présentent deux avantages majeurs : ils sont beaucoup mieux rémunérés que la majeure partie des emplois de services et ont donc des effets d'entraînement sur l'ensemble de l'économie locale ; ils sont beaucoup plus stables que les emplois de services, le travail industriel est beaucoup moins précaire que les autres.
- que la **région mulhousienne n'a pas beaucoup d'autres choix**. Certes Mulhouse est une «grande ville», mais elle est loin de constituer une métropole concentrant les emplois de services supérieurs.



La part des emplois de cadres dans les fonctions métropolitaines (qui caractérisent les plus grandes métropoles) est faible dans la région mulhousienne et l'on ne constate pas de dynamique de croissance.

La stratégie pour attirer ces emplois consiste à avoir un tissu industriel riche. Cela signifie autant de clients potentiels pour des services «supérieurs» tels que les cabinets d'expertise technique, les centres d'essais et autres formes d'ingénierie. **Ce sont les industries locales qui conditionnent la présence de ces services et non l'inverse.**

Développer une stratégie foncière est donc essentiel, pour être en mesure de retenir les entreprises présentes et d'en accueillir de nouvelles éventuellement.

Certaines des entreprises industrielles du territoire sont en croissance et leur foncier disponible à court terme peut s'avérer insuffisant ou inadapté pour leur développement. Le territoire doit être en mesure de leur proposer les surfaces nécessaires. A défaut, elles risquent de quitter le territoire, et avec elles, emplois et ressources fiscales.

L'Afut a ainsi repéré au moins 21 entreprises qui ont quitté l'agglomération souvent faute de foncier disponible. Soit entre 500 et 1 000 perdus localement...

Les entreprises d'une certaine taille en recherche de foncier ont le plus grand mal à trouver les surfaces correspondant à leurs besoins dans la région mulhousienne. Pour le plus grand bien de la CC de la vallée de la Doller (zone d'activité de Burnhaupt<sup>1</sup>) ou de la CC du centre du Haut-Rhin (ZAE d'Ensisheim) qui disposent encore de foncier disponible, mais pour le malheur des nombreux demandeurs d'emploi de la région mulhousienne qui n'ont pas toujours les moyens d'aller travailler dans des lieux peu ou mal desservis par les transports collectifs.

## Le contenu d'une stratégie foncière

**1) Programmer du foncier industriel identifié comme tel** avec l'impossibilité de mixer les activités (commerce, industrie, services), sauf éventuellement celles nécessaires au fonctionnement de la zone. Par exemple, une société d'ingénierie a tout à fait sa place dans une zone industrielle.

**2) Ce foncier doit être sous maîtrise d'ouvrage publique** et sanctuarisé dans le PLUI. Il est également possible de louer plutôt que vendre en recourant à l'amodiation, ou au bail à construction.

**3) Adapter la taille des parcelles** aux entreprises que l'on souhaite attirer ou qui ont besoin de s'étendre ou encore de rationaliser leurs implantations. Les besoins des entreprises sont différents selon qu'il s'agit :

- d'une première installation. Dans ce cas, des parcelles de 1 à 2 ha sont suffisantes. Pour mémoire, 69% des projets, en France, concernent des terrains de moins de 2 ha.

- Pour des besoins en extensions/rationalisation d'entreprises industrielles existantes, on est plutôt sur des parcelles de 5 à 10 ha.

- Enfin, si l'objectif est accueillir de grands sites industriels, un minimum de 10 ha s'impose.

1) Burnhaupt le haut qui est par ailleurs le seul lauréat du Haut-Rhin des «Sites clefs en main» de France 2030

**4) Un travail commun avec les entreprises souhaitant s'installer est nécessaire** car elles sur-estiment souvent leurs besoins parce qu'elles souhaitent avoir une réserve «au cas où» ou qu'elles vont au plus simple. Ainsi, il est possible de créer un entrepôt logistique ou de conditionnement «en extension», il est également possible de construire un bâtiment en étages, à l'exemple du bâtiment d'Amzone à Augny qui est construit sur 3 étages. Ce qui permet bien évidemment de réduire l'emprise au sol.

Un accompagnement, par des cabinets spécialisés, des entreprises candidates peut permettre d'optimiser les surfaces utilisées.

**5) Dans le même ordre d'idées, la mutualisation** entre entreprises d'équipements comme les parkings, des salles de réunion, des espaces de restauration ou encore des espaces de stockage peut réduire la consommation d'espace.

La densification des zones industrielles rend également plus aisée leur desserte par des transports collectifs.

**6) Se donner les possibilités de reconstituer ce foncier** au fur et à mesure de sa consommation afin d'avoir toujours des sites «clefs en main», disponibles à court terme et situés dans des endroits stratégiques.

L'idéal étant créer une «banque de compensation» pour contrebalancer la consommation foncière nécessaire pour avoir des sites clefs en main.

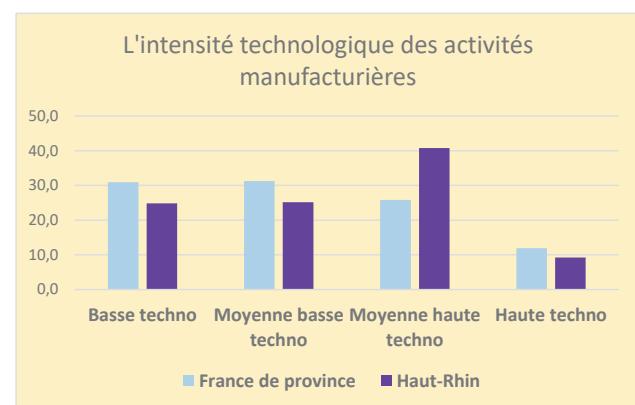
**7) Bien analyser la localisation de ces espaces industriels.** Ce n'est pas parce qu'une commune a du foncier à un endroit donné qu'il est pertinent pour le développement industriel. Certains espaces, quoique aménagés trouvent ainsi difficilement preneur. Les espaces situés à proximité d'un échangeur autoroutier sont privilégiés par les entreprises, mais l'existence du canal ou du réseau ferré peut intéresser certaines entreprises.

Dans l'idéal, la localisation de ces espaces doit les rendre accessibles en modes doux par leurs salariés futurs.

**8) Se donner une grille d'analyse des projets pour les sélectionner et éviter des conflits d'usage.**

L'implantation d'entreprises industrielles, a fortiori si elles sont d'une certaine taille, va avoir des impacts éventuels sur :

- La consommation d'eau qui est une ressource de plus en plus rare.
- La consommation d'électricité, l'approvisionnement des entreprises en place doit être sécurisée d'autant que la décarbonation des activités va entraîner une croissance de la demande d'électricité.
- La disponibilité de la main d'œuvre et ses conditions d'emploi (respect de la responsabilité sociale des entreprises).



■ La circulation : mobilité des salariés, des matières premières et des marchandises qui n'est pas sans avoir d'impact environnemental qu'il faudra éventuellement compenser.

Ces critères sont bien plus importants que l'activité proprement dite des entreprises. Il faut, en la matière, se défaire des préjugés courants : les entreprises à basse ou moyenne basse intensité technologique font localement défaut.

Elles représentent 62% des effectifs industriels au niveau national pour 50% localement. Ces dernières années, elles ont nettement moins perdu d'emplois que les activités à moyenne haute technologie. En outre, elles offrent des emplois à un main d'œuvre peu qualifiée, assez abondante en sud Alsace.

**9) Compte tenu des impératifs de réduction de la consommation foncière, les collectivités doivent en parallèle mobiliser d'autres leviers :**

- Chercher à densifier les zones d'activité existantes
- Réhabiliter les friches pour les rendre à l'activité industrielle. Cependant, elles sont de moins en moins nombreuses localement et ne sont pas toujours situées dans des lieux pertinents. Leur potentiel doit être étudié au cas par cas.
- Repérer et réinvestir les locaux vacants à vocation économique dans le tissu urbain qui peuvent présenter un certain potentiel pour des petits projets industriels qui n'ont pas de raison majeure de sortir du tissu urbain.

**10) Au-delà des aspects quantitatifs, soigner le qualitatif.**

Il faut, d'une part, garder à l'esprit que la zone d'activité est un lieu de vie pour les employés du site. A ce titre, il convient de s'assurer de la qualité architecturale et environnementale des projets (trame verte, cheminement piétons...), éviter les stockages disgracieux en façade etc.

D'autre part, il est possible d'éviter de penser en termes de côte à côte d'entreprises, en privilégiant la création d'un éco-système local.

Les entreprises présentes peuvent s'intégrer dans un circuit d'économie circulaire ou constituer un micro-réseau de production énergétique. A l'exemple de la ZAC de Sainte-Savine, dans l'Aube, où sept PME ont mis en place des panneaux solaires sur leur toit et vendent le surplus d'électricité à d'autres<sup>1</sup>.

Il est évident que ce genre d'initiatives auront d'autant plus de chances de se développer qu'elles auront été anticipées.

## Le foncier comme élément d'une stratégie globale

**Le foncier disponible est une condition nécessaire, mais non suffisante pour réindustrialiser les territoires.** L'industrie doit s'inscrire dans un environnement adapté. Ce qui passe par des mesures diverses qui peuvent être regroupées en cinq catégories.

**1) Etre capable de fournir de la main d'œuvre qualifiée à tous les niveaux de qualification.** Dans les Hauts de France, le développement de sites logistiques (donc proto-industriels) a été favorisé par le développement d'une offre de formation ad hoc car les métiers peuvent paraître peu qualifiés, mais en réalité, ils intègrent de plus en plus de compétences et aptitudes auxquelles la formation peut préparer<sup>2</sup>.

**2) Ce qui signifie qu'il convient d'encourager l'apprentissage dans les métiers de l'industrie** et pour cela rendre les métiers industriels désirables. C'est un écueil sur lequel la France bute depuis 40 ans!



Comment une présentation aussi datée (Les temps modernes de 1936?) pourrait-elle séduire les jeunes?

Dire qu'il faut changer l'image de l'industrie restera lettre morte tant que les industriels eux-mêmes ne changeront pas leur vision de l'industrie et leurs modèles de management qui font l'objet de critiques récurrentes<sup>3</sup>. Même l'Usine nouvelle pouvait titrer le 7 juin 2025 «Votre manager est mauvais ? Normal, il est français !».

**3) Animer le tissu industriel pour créer une réelle gouvernance** permettant de faire discuter entre eux les industriels, les faire discuter avec les organismes de formations et autres acteurs du marché du travail local et de les rapprocher de la décision publique pour que tous soient éclairés sur leurs besoins/contraintes respectifs et trouvent ensemble les moyens d'y répondre.

**4) Orienter l'épargne locale vers l'industrie**

Les Français, en moyenne, épargnent 18,8% de leur revenu (1<sup>er</sup> trimestre 2025). Une bonne partie de cette épargne est «dormante». Pour financer le développement des entreprises locales et leurs investissements dans la transition, Rexencode propose de «Créer des fonds d'investissements à capital garanti destinés à drainer l'épargne moyenne vers des participations au capital d'entreprises non cotées afin d'en stimuler le développement».

Cela pourrait prendre la forme d'un fonds de capital investissement (plutôt à l'échelle régionale que locale) destiné à orienter l'épargne locale vers les entreprises, qui serait géré par une société de gestion spécialisée.

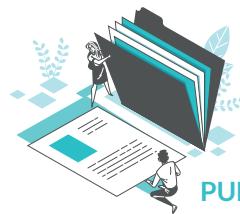
**5) Favoriser le made in France dans la commande publique.** On achète souvent très loin, des biens qui peuvent être produits localement. Pour favoriser les entreprises locales, dans le respect du droit, la Gazette des communes a présenté il y a peu «Les 10 techniques légales pour vendre du made in France aux collectivités locales<sup>4</sup>». Les entreprises locales y trouveraient des nouveaux marchés et trouveraient à se rapprocher des collectivités.

1) Juliette Poulin, «A Troyes, des entreprises voisines s'associent dans l'autoconsommation», Les Echos du 25 août 2025

2) Burie, A., Devetter, F.-X., & Valentin, J. (2024). Pourquoi former des «non-qualifiés»? Le cas des agents d'entretien et des aides à domicile. Formation Emploi. <https://doi.org/10.4000/11sln<halshs-04617529>>

3) Pour la dernière critique en date, voir Fabienne Bartoli et alii, «Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède)», IGAS, mars 2025.

4) <https://www.infopro-digital-media.fr/app/uploads/2023/04/Gazette-des-Communes-10-techniques-legales-vendre-made-in-France.pdf>



## PUBLICATIONS EN LIEN

Le retour de l'industrie en ville, Afut, Matinale du 30 novembre 2023

<https://afut-sudalsace.org/document/show/Le-retour-de-l-industrie-en-ville-Matinale-du-30-novembre-2023-1>

Nouvelle stratégie foncière et implantation, Afut/ADIRA/Agglomération mulhousienne, novembre 2024

Les nouvelles formes d'intervention des collectivités locales. Les aides directes aux entreprises, Afut, Novembre 2025

Les micro-fonciers à vocation économique, Afut, décembre 2024

<https://afut-sudalsace.org/document/show/Les-micro-gisements-fonciers-a-vocation-economique>

**Afut**   
agence de fabrique  
urbaine et territoriale  
**SUD-ALSACE**

## CONTACT

**Afut Sud-Alsace**  
33 avenue de Colmar  
68200 MULHOUSE

[www.afut-sudalsace.org](http://www.afut-sudalsace.org)

**Direction de la publication**  
Viviane BEGOC, directrice de l'Agence

**Rédaction**  
Didier Taverne  
Didier.taverne@afut-sudalsace.org  
Novembre 2025

Toute reproduction autorisée avec mention précise  
de la source et référence exacte.