

Sous la direction de Pierre Veltz et Thierry Weil

L'INDUSTRIE, notre avenir

Préface de Louis Gallois et Denis Ranque



COLLOQUE DE CERISY

EYROLLES



La
Fabrique
de l'industrie
laboratoire d'idées

L'INDUSTRIE, notre avenir

L'industrie est-elle un mal nécessaire ou une source d'épanouissement pour celles et ceux qui y travaillent et pour les territoires qui l'accueillent ? Peut-elle devenir désirable et non plus seulement tolérée ? Comment intégrera-t-elle les contraintes d'un développement durable et les technologies numériques ? À quoi ressemblera le travail dans l'usine du futur ?

Déjà, l'industrie n'a plus rien de commun avec les représentations désuètes enracinées dans nos esprits. Il est grand temps de rectifier ces clichés du travail à la chaîne et des cheminées qui fument. **L'avenir de l'industrie passe aussi par une bataille sur les représentations de l'industrie.**

Pour dessiner les contours de l'industrie du futur, La Fabrique de l'industrie, le think tank français de référence, a réuni :

- **50 auteurs de premier plan** : dirigeants d'entreprises, syndicalistes, experts français et étrangers, acteurs territoriaux, qui ont confronté leurs idées dans le cadre fécond d'un colloque de Cerisy ;
- **45 articles** regroupant analyses prospectives, chiffres-clés, études de cas, témoignages et tables rondes ;
- **autour de 6 thèmes** : Réinventer les modèles industriels. Où va le travail ? Une industrie acceptable et acceptée. Une industrie en symbiose avec ses territoires. Du bon usage des modèles étrangers. Nouveaux défis et nouvelles règles du jeu.

Cet ouvrage, incontournable pour comprendre les enjeux de la compétitivité de demain, est à destination des étudiants, enseignants, dirigeants publics et privés, élus et représentants des organisations professionnelles, et de tous ceux que préoccupe l'avenir économique de notre pays.

Pour une industrie performante, plus sobre en ressources, respectueuse des femmes et des hommes qu'elle emploie, des territoires où elle est implantée, s'inscrivant dans une économie ouverte et globalisée.

27 €

www.editions-eyrolles.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

Illustration de Nathaniel H'Limi
Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

Code éditeur : 056115

ISBN : 978-2-212-56115-9



9 782212 561159

Saint-Nazaire, port(e) ouvert(e) sur l'industrie du futur

L'industrie a toujours été au cœur du développement de Saint-Nazaire. Pour imaginer les évolutions du territoire à l'horizon 2030, l'agglomération nazairienne a mené une réflexion prospective originale sous la forme d'un vaste chantier participatif. Cette démarche a sollicité la population et les acteurs locaux, afin de co-construire les visions d'avenir d'un territoire partagé. La parole aux habitants de Saint-Nazaire.

À l'heure où l'on parle de lutter contre la désindustrialisation, Saint-Nazaire donne l'exemple d'une ville qui maintient en son sein des activités industrielles et mobilise ainsi des milliers d'emplois. Après l'aéronautique, elle est en passe de réussir sa diversification dans l'éolien comme en témoigne Jean-Marc Ayrault¹, alors Premier ministre, en visite à Saint-Nazaire : « Notre pays a un avenir industriel. Avec cette usine d'éoliennes et la commande du plus gros paquebot du monde, nous en avons la démonstration concrète. »

Saint-Nazaire, situé à la confluence de la façade atlantique et de la Loire, c'est d'abord l'histoire d'un fleuve qui prend sa source aux confins des Cévennes pour finir sa course dans l'océan Atlantique. Ce territoire a su tirer parti de sa situation pour s'afficher comme un espace de connexion vers l'international et devenir le premier port de l'arc atlantique : « Plus qu'un estuaire, Saint-Nazaire est un échangeur. Les gens viennent de partout avec les chantiers. On entend parler étranger dans la rue. C'est de ces échanges que nous tirons notre énergie, notre différence. »²

Plus qu'un estuaire,
Saint-Nazaire est un
échangeur.

Alors que, dans d'autres villes, l'activité industrielle a été reléguée en périphérie, ici, elle rythme la ville et s'éprouve au quotidien.

La prospective-action dans une ville de la production

En raison de ce contexte, Saint-Nazaire était le bon endroit pour donner à voir une nouvelle façon d'inventer le monde (industriel) à venir. À l'initiative de l'agglomération nazairienne

1. *Ouest France*, 22 janvier 2013.

2. Toutes les citations de cet article sont des verbatim des habitants de Saint-Nazaire, extraits de *Carnet de voyages, destinations 2030, Saint-Nazaire Agglomération*, CARENE, janvier 2013.



Pont de Saint-Nazaire au-dessus de l'estuaire de la Loire.

(CARENE) qui souhaitait mener une réflexion prospective sur l'avenir du territoire, une concertation a donc été organisée auprès des habitants. Mais afin de tenir compte de l'ADN spécifique de la ville, ce gène de la fabrication qui la caractérise, cette consultation a pris la forme d'ateliers participatifs pour permettre aux habitants de s'exprimer en utilisant non seulement le stylo mais le chalumeau. Leur mission : construire des « démonstrateurs » illustrant les usages de demain. Par exemple, un vélocar, mode de transport alternatif pour sortir de notre dépendance à l'automobile, une aire de pique-nique en front de mer comme invitation à la pause urbaine, ou encore un prototype de terrasse urbaine, à la fois aire de jeu, plage urbaine et scène de spectacle. L'ambition : transformer la concertation en action !

Cette approche originale appelée « prospective-action » reposait sur trois principes.

La proximité, d'abord. Aller « au plus près de la population » en se positionnant directement dans les lieux de passage (marchés, centre commerciaux, places, festivals...) pour capter les imaginaires des populations dites « silencieuses ».

L'accessibilité, ensuite. Faciliter l'accès à l'information et à la participation en proposant des formats d'intervention adaptés à la culture « métier » des participants, afin de dédramatiser la prise de parole.

La découverte, enfin. Réunir les conditions (ressources matérielles, médiation, écoute, disponibilité...) pour permettre au public de se forger un point de vue argumenté sur un sujet par nature complexe, à savoir les enjeux d'un territoire en mutation.

La prospective-action, qui vise à renouveler la pratique démocratique, fait volontairement du hors-piste mais elle n'est pas hors-sol. Elle prend le temps de s'immerger dans une population, dans la vie des acteurs, dont elle restitue la singularité. Aux chiffres et aux moyennes des sondages, elle préfère les cas particuliers, les expériences vécues de l'intérieur. Ces imaginaires ont été restitués sous la forme d'un carnet de voyages et de prototypes, consultable sur le site <http://www.destinations2030.org/>.

Saint-Nazaire, porte d'embarquement vers l'imaginaire industriel

Qu'avons-nous pu observer ? L'imaginaire des nazairiens ne se construit pas *ex nihilo* ; il se nourrit de récits historiques (la guerre, la reconstruction...), d'épopées industrielles (le France, le Queen Mary, demain l'Oasis, ce paquebot actuellement en construction qui deviendra le plus grand du monde...), et s'ancre dans une matérialité composée de paysages et de formes urbaines. « *Saint-Nazaire, c'est le pays du lourd, du XXL ! (...) Ce territoire croise deux lignes d'horizon. Il y a de la verticalité et de l'horizontalité. Il y a ces paysages très plats et, soudain, surgissent des objets surdimensionnés qui poussent à la verticale. (...) L'énorme portique STX ressemble à une fenêtre qui ouvre des lignes de fuite sur l'horizon. Demain, il faudra conserver ces ouvertures. Cela donne l'impression que la mer entre dans la ville.* »

L'industrie ne se limite pas à ses usines. Elle n'est pas confinée dans ses murs. C'est aussi et avant tout un état d'esprit qui imprègne toutes les couches de la société. « *Ici, l'industrie est dans nos gènes. C'est notre ADN ! Pour nous, l'industrie n'est pas juste une activité. C'est notre raison d'être. (...) Si la navale tousse, toute la ville s'enrhume ! Le moral de la ville est donc cyclique. Il suit la courbe des commandes de l'industrie.* »

Ici, l'industrie est dans nos gènes. C'est notre ADN.

Univers d'acier et d'eau, rythmé par le mouvement mécanique des grues et le glissement majestueux des cargos, Saint-Nazaire tient assurément de l'usine à ciel ouvert. Les paquebots en construction, en raison de leur gabarit hors norme, troublent la perception habituelle des échelles urbaines, sans compter les terre-pleins à conteneurs, les aires de stockage réservées pour la construction des futures éoliennes offshore, les énormes cuves d'hydrocarbures et tant d'autres objets aux dimensions démesurées qui nous rappellent que l'industrie est imbriquée au cœur de la ville. « *L'industrie, ici, féconde la ville. C'est évident. Regardez ce paquebot en construction. C'est une île flottante qui marque le paysage (...). Quand il sera achevé, il laissera derrière lui un énorme vide car les Nazairiens se seront habitués à ce décor.* »

Saint-Nazaire, eldorad'eau pour l'industrie du futur

L'eau est une ressource précieuse. Sans elle, pas de vie sur Terre. Et si cette ressource naturelle devenait le nouveau carburant qui fera tourner l'économie nazairienne, transformant Saint-Nazaire en « eldorad'eau » de la transition énergétique ? Les habitants y croient. Ils nous parlent d'énergies marines, de biotechnologies, d'aquaculture, de fermes d'algues... autant de ressources naturelles qui pourront fournir des emplois et stimuler la croissance économique. *« Pourquoi ne pas utiliser les courants de la Loire pour produire de l'électricité et transformer la raffinerie de Donges en ferme d'algues pour produire du biocarburant ? »*



Oasis 3, 2009.

Derrière l'« or bleu » se cache une foule d'enjeux économiques ainsi qu'une vaste gamme d'utilisations récréatives et touristiques qui n'ont pas échappé aux habitants. *« La mer est un centre de production d'énergie de tout premier ordre. L'enjeu est colossal pour notre territoire. (...) Demain, les éoliennes offshore apporteront de l'air à l'économie nazairienne ! »*

Une chose est sûre : Saint-Nazaire, en raison de son positionnement géographique, de ses savoir-faire et de son tissu industriel, a certainement une carte à jouer dans le registre de la transition énergétique. Mais attention aux conflits d'usage, nous alertent les acteurs économiques du port : *« la construction d'activités résidentielles et de loisirs autour du bassin pourrait fragiliser la compétitivité du port. »*

Effectivement, le bassin de Saint-Nazaire est aujourd'hui symbole de prospérité économique autant que d'évasion onirique. Aux promenades du front de mer s'ajouteront demain les rives et les docks qui, espérons-le, feront l'objet d'un traitement architectural spécifique, à l'image du Hangar à bananes de l'île de Nantes³, devenu l'emblème du quartier de la création. Cependant, traiter le bassin uniquement comme un espace dédié à la contemplation ruinerait la vitalité industrielle du port. Dès lors, comment concilier activités de « loisir » et « production » industrielle ?

Mettre en scène la transition écologique

« Notre appartenance au monde des images est plus forte, plus constitutive de notre être que notre appartenance au monde des idées. » Cette remarque de Gaston Bachelard peut s'appliquer à l'industrie qui souffre aujourd'hui d'un déficit d'image, notamment auprès des plus jeunes qui considèrent ce secteur « sans avenir ». Les dommages sont conséquents. L'industrie nazairienne, par exemple, peine à recruter une main d'œuvre qualifiée. Pour inverser cette tendance, nous proposons de réaliser un détour par le sensible afin de rendre l'activité industrielle plus « désirable ».

La « mise en culture » de l'industrie à Saint-Nazaire pourrait participer à cette stratégie de reconquête. Nous pourrions par exemple tirer parti du bassin en organisant, autour de ce plan d'eau, un parcours de visite ponctué d'installations artistiques afin de promouvoir les écotechnologies marines (navire à haute qualité environnementale, énergies propres...). Les ouvrages industriels « hors normes » (portique STX, assemblage des éoliennes, paquebots...) deviendraient alors les supports d'un imaginaire que des compagnies d'arts de la rue (comme « Les Machines » à Nantes⁴) pourraient magnifier.

Ce cirque industriel à ciel ouvert serait l'occasion de changer de regard sur l'industrie. Montrer que Saint-Nazaire peut devenir une ville « (ré)créative » exemplaire sur le plan de la transition énergétique. Ainsi, peut être le rêve de ce nazairien se concrétisera-t-il : *« que le port de Saint-Nazaire cloue au poteau le port d'Anvers en devenant le premier port durable d'Europe ! »*

STÉPHANE JUGUET,

Directeur de l'agence What Time Is I.T.

3. Reconversion d'une ancienne friche portuaire en lieu d'animation. Situé sur le quai des Antilles, à la pointe ouest de l'île de Nantes, le Hangar à bananes servait jusqu'aux années 1970 à stocker et faire mûrir les bananes importées des Antilles. Il est entré depuis juin 2007 dans le paysage des lieux festifs nantais, en accueillant des bars, des restaurants, une discothèque et une salle d'exposition dédiée à l'art contemporain.

4. « Les Machines » de l'île de Nantes est un projet artistique né de l'imagination de François Delarozière et Pierre Orefice. Il se situe à la croisée des « mondes inventés » de Jules Verne, de l'univers mécanique de Léonard de Vinci et de l'histoire industrielle de Nantes, sur le site des anciens chantiers navals.