

CHAPITRE 6

Quelle réindustrialisation des territoires ? Le cas du bassin de Thiers

Anne ALBERT-CROMARIAS

*Professeur de stratégie et management
à France Business School Campus de Clermont-Ferrand*

Introduction

L'actualité politique et économique internationale fait la part belle à la réindustrialisation, présentée comme la solution évidente aux difficultés économiques et sociales qui touchent actuellement notre pays et nombre de ses voisins européens. En France, les élections présidentielles de 2012, avec la création, dans la foulée, d'un Ministère dédié au « redressement productif » puis le rapport Gallois sur la compétitivité et, plus récemment, le rapport Innovation 2030, prouvent, s'il en était besoin, à quel point ces questions sont cruciales mais peu aisées dans leur mise en œuvre.

Au-delà des discours dogmatiques et politiques, à mi-chemin entre la politique industrielle impulsée dans notre pays par les pouvoirs publics depuis l'après-guerre et la « mode » de la relocalisation, comment cette logique de réindustrialisation (qui reste d'ailleurs à définir, le terme étant aujourd'hui largement galvaudé) peut-elle s'avérer opérationnalisable ? Les débats actuels envisagent essentiellement cette réindustrialisation au niveau macro. Nous allons ici nous intéresser au niveau méso, articulation entre l'industrie, au sens marshallien du terme, et

l'espace (Gilly & Lung, 2005), échelon qui nous semble plus pertinent à la fois pour mieux décrypter les mécanismes à l'œuvre mais aussi parce qu'un pays est fait d'entités territoriales, formelles ou informelles, qui constituent autant de contextes particuliers pouvant donner lieu à des enseignements spécifiques. Il s'agit donc, grâce une étude exploratoire, de comprendre quels sont les acteurs à l'œuvre, la manière dont ils déploient une stratégie collective sur leur territoire, en vue d'un développement durable de ce dernier.

Nous proposerons dans un premier temps de mieux cerner le concept de réindustrialisation, en l'ancrant sur la notion de territoire et les politiques industrielles, permettant d'en proposer une définition. Dans un second temps, nous nous intéresserons au bassin de Thiers, dans le Puy-de-Dôme, petite ville mondialement réputée pour son activité coutelière mais qui a fait l'objet d'une large reconversion au cours des dernières années, en partie subie et en partie impulsée par les acteurs du territoire, et qui souhaite aujourd'hui s'affirmer exemplaire en matière de réindustrialisation. Enfin, dans une dernière partie, nous tenterons d'identifier des savoirs et savoir-faire actionnables pour permettre la réindustrialisation d'un territoire.

1. La « réindustrialisation » : voyage historique et théorique au cœur d'un concept en construction

1.1 Du local au global, l'ancrage au territoire

Notre monde économique et social est aujourd'hui largement mondialisé ; cela semble tellement évident que c'est devenu une banalité de le noter. Pourtant, les conditions de marchés, comme celles de travail, sont bien différentes selon que l'on se situe sur un marché mondial, largement globalisé, ou sur un marché régional, géographiquement limité et avec une clientèle locale (Gaffard, 2012). Ainsi, si l'on consomme effectivement de plus en plus de produits conçus et fabriqués, pour tout ou partie, n'importe où dans le monde, l'approche locale n'en devient que plus déterminante dans l'optique de garantir le juste accès des populations et des entreprises aux biens et services nécessaires à leur développement, et l'adéquation entre les qualifications détenues et celles requises pour un tel développement.

QUELLE RÉINDUSTRIALISATION DES TERRITOIRES ? LE CAS DU BASSIN DE THIERS

L'intérêt de raisonner selon un ancrage territorial n'est pas nouveau. Dès 1890, Marshall analyse la concentration industrielle pour en faire une condition nécessaire à la réalisation de la division du travail, facteur principal de la loi de productivité croissante. Il identifie « l'atmosphère industrielle », comprise comme un environnement social favorable, et l'interdépendance technique d'une « filière productive ». De là, il met en évidence l'effet des économies externes d'agglomération fortement liées à la proximité spatiale, montrant ainsi que les économies d'échelle ne sont pas seulement internes à la firme.

Mise en sommeil, la notion de territoire est redécouverte avec les districts industriels de la Troisième Italie dans les années 1970 et le « *small is beautiful* » érigé en réaction au fordisme. Les concepts de « *learning economies* » (économie cognitive) « *localised learnings* » (apprentissage local) ou « *learning region* » (région apprenante) permettent d'approcher concrètement les stratégies territorialisées d'acteurs concernant l'innovation. C'est l'avènement du développement local, dont les politiques nombreuses, parfois peu coordonnées voire incohérentes, sonnent peu à peu « le glas des économies locales », d'après l'expression de Bruno Courault. Cette première étape est ce que Pecqueur (2009) appelle « l'exténuation » de la notion de territoire. Mais va s'ensuivre la « *sublimation* », puisque le territoire éveille un intérêt chez les économistes en proposant une « *solution au dilemme « mic-mac »* » grâce à l'introduction, entre les niveaux macro et micro-économiques d'un niveau méso, qui renvoie à l'idée d'une coordination entre certains individus qui partagent une unité de préoccupations jugées communes.

Les travaux de Porter (1998) ont montré l'intérêt pour les entreprises de raisonner en réseau (le « *cluster* »), celui-ci s'entendant comme une proximité à la fois spatiale mais aussi organisée. Le cluster est ainsi un « *groupe géographique proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités. Son étendue géographique varie d'une seule ville ou d'une région à un pays entier, voire à un réseau de pays voisins* ». Le cluster constitue ainsi de la forme la plus aboutie des réseaux économiques territoriaux, caractérisée par un maillage étroit entre des entreprises de toute taille appartenant à un même secteur d'activité ou situées immédiatement en amont ou en aval sur la chaîne de valeur, mais aussi des organismes marchands et non marchands liés au secteur considéré. Ces travaux ont montré l'importance de raisonner de façon collective, y compris entre concurrents d'une même industrie, dans l'intérêt de développer des complémentarités et des synergies entre ces différents acteurs, publics ou privés.

Mais au-delà du rapprochement spontané des entreprises pour traiter ensemble un problème ou répondre à plusieurs à un marché, quitte à mutualiser certaines ressources ou actions, il convient de s'intéresser aux politiques de soutien voire d'incitation développées par les acteurs publics au fil des ans.

1.2 La politique industrielle à la française : d'une approche macro-économique à l'échelon territorial

La politique industrielle peut se définir comme « *un ensemble de mesures prises par les pouvoirs publics, dans le cadre de tactiques données et face à des contraintes changeantes, qui visent à agir sur les conditions de détermination des attitudes des agents du système industriel, de façon à atteindre des objectifs considérés comme importants* » (Morvan, 1983).

En France, la politique industrielle menée depuis les années 1960 est d'ailleurs calquée sur le processus d'intérêt croissant pour le territoire (l'exténuation) puis de rupture (la sublimation) évoqué ci-dessus. En effet, la création de la DATAR en 1963, avec pour objectif initial de répartir territorialement les industries tout en équipant le territoire national en infrastructures, témoigne de l'intérêt des pouvoirs publics pour les questions d'aménagement du territoire. Avec les évolutions du contexte socio-économique, celles-ci se sont centrées sur la réaction à la crise des années 1970, par la reconversion des bassins industriels les plus touchés. À partir des années 1980, c'est le rééquilibrage du caractère mondialisé de l'économie par le développement du local qui est recherché, via les projets de territoires tels les communautés d'agglomération ou les pays. Enfin, depuis les années 2000, on assiste à la quête d'un triple objectif de développement durable, de cohésion et de compétitivité, dont l'exemple le plus parlant est probablement le lancement des pôles de compétitivité.

Or la politique industrielle peut être analysée comme faisant l'objet de quatre questions centrales (De Bandt, 1983) : le degré d'autonomie de la politique industrielle ; sa faisabilité ; ses objectifs et ses bénéficiaires ; sa compatibilité dans le contexte international. Si l'on applique ces questions aux politiques récemment menées en matière d'aménagement du territoire et de développement des activités industrielles, il s'avère que le degré d'autonomie, entendu comme la liberté dont dispose le gouvernement pour définir sa politique industrielle, est finalement faible, compte tenu de la globalisation de l'économie et du peu de latitude dont il dispose pour prendre des décisions indépendantes économiquement, financièrement et socialement, de celles promues par des organes supranationaux (l'Eu-

QUELLE RÉINDUSTRIALISATION DES TERRITOIRES ? LE CAS DU BASSIN DE THIERS

rope) ou simplement par des partenaires commerciaux. En 2014, cette question rejoint donc largement la quatrième, traitant de la compatibilité internationale des politiques françaises. La deuxième question, celle de la faisabilité des politiques industrielles actuelles, c'est-à-dire la capacité de l'État à les définir et les mettre en œuvre, est également faible, puisque les agents économiques (les firmes) sont finalement enclins à s'inscrire dans les politiques proposées tant qu'un bénéfice financier immédiat est à attendre à court terme, sur le mode de « l'effet d'aubaine ». La troisième question, celle des objectifs et des bénéficiaires des politiques industrielles, est complexe : qui sont finalement les bénéficiaires de ces politiques ? De nombreux organes existent, chargés d'impulser ou promouvoir le développement économique national ou local. Leur nombre et leurs périmètres parfois flous rendent difficiles l'analyse des bénéficiaires des politiques qu'ils accompagnent. Cette rapide analyse permet donc de montrer l'efficacité toute relative des politiques industrielles actuelles.

À cela s'ajoutent les obstacles à l'efficacité d'une politique industrielle, évidemment nombreux. Certains ne peuvent être contournés, tel le statut de l'État et l'ambiguïté profonde de son rôle, alors que d'autres peuvent être réduits, tels le partage clair des responsabilités entre acteurs ou un meilleur lien entre objectifs économiques et sociaux (Morvan, 1983). Ces derniers relèvent clairement des objectifs poursuivis par les réflexions très actuelles autour de la place des parties prenantes dans un développement économiquement et socialement responsable, ainsi que l'idée d'un développement durable du territoire (Asselineau et Cromarias, 2010). Comme le montre Michaux (2011), les démarches territoriales sont plus ou moins performantes en fonction de facteurs explicatifs. Tout d'abord, la pertinence du périmètre géographique retenu montre que le territoire est un construit des acteurs et ne s'impose pas ; il se fonde sur des « enjeux socio-économiques forts communs ». Ensuite la gouvernance du territoire considéré doit être prise en compte et semble d'autant plus efficace que « la fonction de décision partagée évolue vers une fonction de pilotage stratégique ». Pour être optimale, celle-ci doit d'ailleurs également intégrer, dans la durée, les acteurs de la société civile. C'est d'ailleurs l'équilibre entre l'implication des élus locaux et des acteurs non politiques du territoire qui semble permettre la mise en œuvre d'une ingénierie territoriale locale forte, « impulsant un regard transversal, intégré et global ». Et Michaux de conclure sur la dimension dynamique du projet de territoire, qu'elle qualifie de « processus progressif de strategizing », soutenu par un trinôme élus / société civile / équipe technique du développement territorial.

1.3 De la désindustrialisation au concept de réindustrialisation

« La crise a accéléré un processus de désindustrialisation déjà à l'œuvre » (Poupard et Tanguy, 2012) : parmi les 161 zones d'emploi¹ les plus importantes en effectifs salariés, les zones les plus touchées sont celles des territoires industriels sans croissance démographique. Mais les auteurs précisent qu'« il n'y a pas de territoire condamné, ni territoire au développement garanti. Le « territoire » lui-même n'est en effet pas neutre ». Et d'insister sur le caractère unique de chaque territoire, constitué d'un espace géographique, d'acteurs et de projets.

Or, l'importance de réindustrialiser semble aller de soi : « Il n'y a pas de débat à avoir pour savoir s'il faut réindustrialiser. Il y a simplement un débat pour savoir comment on peut réindustrialiser » (Artus cité dans Daniel, 2012).

Pour Gaffard (2012), les conditions de la réindustrialisation passent par la réorganisation du système industriel, qui incombe à la politique industrielle nationale, en développant notamment les petites et moyennes entreprises. Il s'agit donc de constituer ou reconstituer « un tissu industriel efficace couplant un ancrage local stable avec la fragmentation internationale des processus de production ».

De là découle le rôle évidemment crucial des trois types d'acteurs identifiés par Michaux (2011) : les pouvoirs publics locaux, qui ont une vision politique ; les acteurs de la société civile, aux visions très diversifiées selon leur rôle sur le territoire, ce qui constitue à la fois une grande richesse mais aussi une source de conflits ; l'équipe chargée de promouvoir le développement territorial, qui a une approche nécessairement plus opérationnelle des projets. Ces acteurs représentent de façon presque parfaite les parties prenantes telles que définies par Freeman (1984).

Pourtant, en s'intéressant aux acteurs, il s'agit également de définir ce que recouvre le concept de réindustrialisation. Selon les situations, selon les objectifs que lui assignent certains acteurs, selon l'orientation – politique, économique ou sociale – des discours qui s'en font l'écho, le concept recouvre des réalités bien différentes. Au niveau macro, réindustrialiser signifie développer à nouveau de l'activité industrielle, ce qui sous-entend qu'elle s'était affaiblie, voire qu'elle avait disparu. Il s'agit alors d'attirer des entreprises, qui vont soit s'implanter ex-nihilo, soit utiliser des outils de production déjà existants et éventuellement désaffectés

1. Zone d'emploi (définition INSEE) : espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts.

qu'elles vont réhabiliter. Les choix d'implantation sont alors soumis à une concurrence entre territoires, recherchant les plus offrants en termes d'équipements ou de subventions directes ou indirectes.

Une autre réalité est celle de la reconversion industrielle, qui consiste à s'appuyer sur des entreprises existantes en utilisant leurs savoir-faire et en faisant évoluer ceux-ci dans l'optique d'en développer de nouveaux, orientés vers la production de nouveaux produits destinés à de nouveaux marchés.

Enfin, une troisième vision est celle d'une réorganisation de l'activité industrielle d'un territoire (le cas échéant à l'échelle d'un pays). Celle-ci « *touche au mode d'internationalisation de l'activité, au périmètre des métiers exercés par les grandes entreprises, aux relations des entreprises entre elles, ainsi qu'à l'environnement réglementaire, fiscal et financier* » (Barcet & Bonamy, 1991).

Il s'agit donc de s'intéresser, à partir d'un cas concret, à la façon dont un territoire s'empare de la notion de réindustrialisation et à la manière dont ses acteurs vont, ensemble, actionner un processus de développement économique, à la fois en termes de pérennité d'activités mais aussi de pérennité de l'action collective ainsi engagée.

2. Le bassin de Thiers, une illustration de la réindustrialisation en marche

2.1 Cadrage méthodologique

Cette recherche est à visée exploratoire et s'inscrit dans un cadre plus vaste d'identification et de compréhension des stratégies collectives de territoire. En effet, dans le contexte actuel de mondialisation, la notion de coopération développée par Brandenburger et Nalebuff (1997) prend tout son sens : en passant du paradigme de la concurrence à celui de la coopération, est apparue une troisième voie, celle de la coopération, amenant les firmes à réfléchir à des solutions de mutualisation ou de mise en commun, dont la nécessité de travailler ensemble, tout en demeurant concurrent (de façon directe ou indirecte) sur un marché donné.

Le territoire peut tour à tour s'entendre comme simple lieu d'implantation de la firme, ou comme espace de projets, impulsés et pilotés par les acteurs locaux. C'est ce que Gilly et Lung (2005) qualifient de place entre « *espace réceptacle et espace postulé* ». Ce sont donc ces stratégies collectives de territoire qui doivent

être décodées, pour permettre d'en comprendre les mécanismes, puis de guider les acteurs (privés et publics) du territoire à mettre en œuvre des solutions collectives au bénéfice de tous.

Dans cette optique, la présente recherche s'inscrit dans une posture compréhensive, en considérant « *l'idée que la réalité est socialement construite plutôt que déterminée objectivement* » (Usunier et al., 2000). Le fait d'étudier un objet non stabilisé donc, par définition, construit par les différents acteurs, nous confirme dans cette posture, plus précisément constructiviste. « *Sous [l'] hypothèse [constructiviste], le chemin de la connaissance n'existe pas a priori, il se construit en marchant.* » (Perret & Séville, 2007).

La recherche s'appuie sur une étude de cas unique, méthodologie préconisée par Yin (2003) dans le cas où le chercheur souhaite révéler un phénomène qui n'était pas encore accessible à la communauté scientifique. Le cas est étudié au travers d'entretiens individuels menés auprès de deux types d'acteurs : des acteurs institutionnels (pouvoirs publics locaux, organismes consulaires) et des acteurs privés (entreprises). Une étude documentaire historique et thématique a permis de trianguler l'information collectée au cours des entretiens. Cette étude de cas constitue un point de départ à une réflexion plus vaste sur la thématique de la réindustrialisation, qui doit faire l'objet d'une approche longitudinale dans la durée.

2.2 Approche historique du bassin thiernois

Thiers est une petite ville (aire urbaine de moins de 20 000 habitants au recensement 2009, pour une zone d'emploi de quelques 36 000 habitants), située en région Auvergne, à 30 km à l'Est de Clermont-Ferrand. L'histoire de Thiers est intimement liée à sa rivière, la Durole, mais aussi aux importantes ressources forestières et à la main-d'œuvre disponible issue du monde agricole, qui ont conduit à l'apparition d'activités manufacturières dès le Moyen Âge : la coutellerie, aujourd'hui encore mondialement réputée, la papeterie et, dans une moindre mesure, la tannerie dont peu de vestiges subsistent aujourd'hui (Henry, 2005).

Si l'origine de l'activité papetière thiernoise semble dater du XV^e siècle, elle a connu son apogée au XVIII^e siècle, avec 20 établissements pour 800 ouvriers, et une production que l'on qualifierait aujourd'hui de haut de gamme, les papiers d'écriture fournissant essentiellement les bureaux des différents ministères. En effet, les eaux de la Durole, cours d'eau au débit capricieux coulant sur un sol granitique, sont exemptes de calcaire et assurent de ce fait une production de

QUELLE RÉINDUSTRIALISATION DES TERRITOIRES ? LE CAS DU BASSIN DE THIERS

qualité. Les papeteries sont le plus souvent de petite taille du fait du peu d'espace disponible sur les berges de la Durolle. Le XIX^e siècle voit le déclin inexorable de cette activité, restée profondément archaïque.

Quant à l'activité coutelière, elle assure aujourd'hui encore la notoriété de Thiers. Les premières traces d'une activité de coutellerie remontent au moins au XIV^e siècle, occupant directement un quart des habitants le siècle suivant. Jusqu'au milieu du XIX^e siècle, l'activité est exclusivement artisanale et présente l'originalité de s'appuyer sur des ouvriers à domicile, le processus de production se caractérisant par une division du travail horizontale particulièrement marquée. Les années 1860 marquent le début d'une première série de mutations, du fait, d'une part, de l'apparition de la concurrence étrangère (notamment anglaise à Sheffield et allemande à Solingen) et, d'autre part, grâce à la mécanisation rendue possible par l'arrivée de l'électricité dans la ville au tout début du XX^e siècle, avec, par exemple, l'apparition des découpoirs qui suppriment la forge. C'est à cette époque qu'apparaissent les « manufactures » coutelières, qui s'installent sur les emplacements délaissés par les usines de l'industrie papetière, alors déclinante. C'est essentiellement dans la deuxième moitié du XX^e siècle qu'ont lieu de profondes mutations, caractérisées notamment par une concentration de la production coutelière, synonyme d'une baisse importante du nombre d'entreprises du secteur, et d'une diversification des activités autour des savoir-faire liés à la coutellerie vers d'autres secteurs, comme l'automobile ou l'armement. Même si les évolutions récentes marquent la fin de la mono-activité du bassin, l'identité du bassin reste largement associée à la coutellerie.

2.3 Quelle réindustrialisation à Thiers ?

Thiers a longtemps fait figure de bassin sinistré. Il est essentiellement constitué de PME, le plus gros employeur (OI-Manufacturing, fabricant de bouteilles en verre) employant 353 salariés. Avec un taux de chômage record pour la région Auvergne entre 1998 et 2009, à plus de 12 % et jusqu'à 15,7 % en 2009, la zone d'emploi de Thiers a souffert de profondes restructurations qui se sont traduites par la perte d'un tiers de ses effectifs salariés industriels entre 1998 et 2007 (pendant la même période, la baisse enregistrée au niveau régional était de 11 %) : « Avec plus de 2 300 emplois perdus sur la période, Thiers figure parmi les dix zones d'emploi françaises les plus touchées par les pertes industrielles »². De même, les

2. Source : INSEE Auvergne, dossier n°23 « Le Thiernois-Ambertois », janvier 2010.

périodes de chômage sont plus longues à Thiers qu'ailleurs, avec un chômage de longue durée qui touche, en 2009, 31 % des demandeurs d'emploi (contre 24 % au niveau national). Par ailleurs, le marché du travail local se caractérise par un faible niveau de qualification et une population très ouvrière. Il s'agit donc d'un territoire qui cristallise remarquablement la question de désindustrialisation, et, plus récemment, celle de la réindustrialisation avec des actions aujourd'hui à l'œuvre mais dont tous les bénéfices ne peuvent encore être mesurés.

Entre 2005 à 2010, la circonscription de Thiers a progressé de 8 % en nombre d'établissements (180 établissements créés), tous secteurs confondus, mais a perdu près de 2 % de ses emplois (205 emplois perdus en valeur absolue)³. En décembre 2010, 2 108 établissements employant 11 396 personnes sont installés à Thiers, l'industrie représentant 31 % des établissements et 57 % de l'emploi local (salarié et non salarié, dont le BTP). Parmi les activités industrielles, celle des biens intermédiaires (dont la coutellerie) est largement prépondérante avec 79 % des emplois industriels du bassin, et 38 % de l'emploi total.

Selon le Sous-Préfet de Thiers interrogé en 2012, « *l'une des caractéristiques de ce bassin est l'adaptabilité* » ce qui l'incite à parler non pas de l'industrie thiernoise mais « *des industries thiernoises* ». Sont aujourd'hui présentes sur Thiers, en plus des entreprises de coutellerie qui représentent le savoir-faire historique, des entreprises de différents secteurs d'activité, parfois issus de la coutellerie ancestrale, parfois issus d'implantation *ad hoc*.

Ainsi, dans la première catégorie des activités dérivées de la coutellerie, a émergé un tissu de PME industrielles et artisanales dédié à la sous-traitance de l'industrie métallurgique, regroupant des activités de déformation des métaux : forge, estampage, laminage, découpage-emboutissage, etc. Thiers est d'ailleurs le deuxième pôle français de forge après les Ardennes, avec des applications dans le domaine médical. C'est à Thiers qu'est par exemple implantée l'entreprise Wichard, l'un des leaders mondiaux de l'accastillage marin, issue du rachat en 1919 d'une entreprise de coutellerie. L'autre type d'activités issues de la coutellerie est la mécanique générale (usinage, décolletage, soudure, etc.). D'autres activités se sont également développées ces dernières années parmi lesquelles la plasturgie, qui trouve son origine dans la coutellerie avec la fabrication des manches de couteaux et recouvre aujourd'hui l'injection de thermoplastiques, en sous-traitance pour l'aéronautique, l'automobile, l'électroménager ou la cosmétique, mais aussi l'étude et la réalisation des moules. L'injection plastique constitue aujourd'hui

3. Source : CCI du Puy-de-Dôme, délégation de Thiers.

QUELLE RÉINDUSTRIALISATION DES TERRITOIRES ? LE CAS DU BASSIN DE THIERS

une activité majeure du territoire, avec des applications dans le petit mobilier de bureau, des produits techniques tels que les tubes pour cosmétiques. Les entreprises concernées, toutes des PME employant une centaine de salariés au maximum, sont aussi bien sous-traitantes que fabricants de produits propres.

Dans la seconde catégorie, celle des activités nouvelles sur le territoire, l'implantation en 2008 d'une usine de céréales pour petit-déjeuner, appartenant au groupe allemand Brügggen, est symbolique du nouveau type d'évolutions souhaitées pour le bassin. L'attrait de la proximité avec le semencier Limagrain (n° 1 mondial du secteur et implanté en Limagne, à moins de 30 km), la desserte par voies autoroutières (l'usine étant destinée à alimenter les marchés d'Europe du Sud) et le lobbying des acteurs locaux du territoire expliquent cette localisation, qui a constitué une véritable bouffée d'oxygène pour le territoire, en termes d'image et d'emplois créés puisqu'avec 161 personnes, elle est aujourd'hui le 4e plus gros employeur local.

À Thiers, près de 50 % des salariés du bassin travaillent dans l'industrie. Or entre 2007 et 2020, 40 % de la population salariée va partir en retraite. Le facteur humain doit donc impérativement être pris en compte pour permettre une adaptation optimale des activités proposées. Sous l'impulsion des pouvoirs publics locaux (sous-préfecture, DIRECCTE), une étude de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT) a été lancée en 2012, pilotée par Pôle Emploi et l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières). Son objectif principal est d'anticiper au mieux l'évolution de la main-d'œuvre disponible sur le territoire au cours des prochaines années et de rendre les métiers de l'industrie plus attractifs.

L'enjeu par ailleurs est de conserver l'activité coutelière, véritable étendard du bassin, comme le note le chargé de mission industrie de la CCI : « *la coutellerie reste significative et doit être maintenue* ». Il s'agit donc, pour les acteurs du territoire, de conjuguer maintien l'activité d'origine de coutellerie, malgré la concurrence féroce des marchés d'Asie du Sud-Est et avec toute la difficulté de faire travailler ensemble des concurrents, tout en trouvant des voies nouvelles de développement.

3. La réindustrialisation, une stratégie collective de territoire ?

3.1 Une lecture par les parties prenantes

Si la réindustrialisation de Thiers est loin d'être achevée, elle est néanmoins en marche, puisque les parties prenantes, qu'il s'agisse des pouvoirs publics locaux, des entreprises ou de la population, souhaitent aujourd'hui avancer ensemble dans le même souci de réindustrialiser le bassin.

L'action collective développée par les couteliers de Thiers en constitue un bon exemple. Réunis de longue date dans deux associations distinctes (La « Confrérie du Couteau de Thiers » et la « Fédération Française de la Coutellerie »), ni vraiment concurrentes, ni réellement complémentaires, les couteliers sont au cœur des préoccupations des pouvoirs publics locaux depuis plusieurs années. Après la création d'un SPL (Système Productif Local) en 1999, relayé en 2004 par le Contrat Territorial du Bassin de Thiers, prolongé jusqu'en 2010, une étude d'envergure sur les impacts et perspectives de la filière coutelière a été lancée et financée en 2011.

Par ailleurs, l'étude de GPECT conduite sur le bassin d'emploi de Thiers s'inscrit dans la même démarche d'accompagnement des acteurs et de la fédération de toutes ses parties prenantes autour d'actions collectives en faveur du territoire. Ces deux exemples illustrent parfaitement la logique actuelle de politiques industrielles privilégiant l'aspect collectif, plus particulièrement en faveur des PME (Carré & Levratto, 2009).

Le cas de la réindustrialisation de Thiers, que ce soit la préservation de son activité coutelière, la reconversion des savoir-faire locaux ou la recherche d'implantation d'activités nouvelles, représente l'archétype d'une stratégie collective de territoire, étant entendue comme l'institutionnalisation et la formalisation de la stratégie développée collectivement par les entreprises du territoire sous l'impulsion des acteurs publics locaux (Asselineau & Cromarias, 2010). Il apparaît donc que les questions de gouvernance locale doivent être au cœur des démarches de réindustrialisation en privilégiant une dimension collective de cette démarche, les parties prenantes du territoire ayant tout intérêt à œuvrer ensemble pour un objectif commun.

3.2 Une stratégie collective de territoire visant à la réindustrialisation

L'étude du cas du bassin de Thiers permet de mettre en évidence deux aspects de la réindustrialisation à l'œuvre.

En premier lieu, dans le cas étudié, le territoire peut s'entendre comme un continuum empreint de passé et de prospective. En effet, la coutellerie est l'activité ancestrale qui sous-tend à la fois les difficultés rencontrées, liées aux restructurations, mais aussi le renouveau, grâce aux nouvelles activités développées sur la base d'anciens savoir-faire. De là, la théorie évolutionniste, telle qu'appliquée aux organisations par Nelson et Winter (1982) peut être utilement mobilisée pour comprendre comment un territoire : assure sa continuité (« hérédité » ; en l'occurrence symbolisée par l'activité coutelière) ; se renouvelle (« adaptation » ; le développement de l'injection plastique en constitue un bon exemple) ; contribue à l'apparition ou à la disparition de certains de ses acteurs (« sélection naturelle » ; telles la disparition de plusieurs entreprises coutelières au cours du siècle dernier ou, inversement, l'implantation récente de l'usine Brügggen) (Asselineau & Cromarias, 2011).

La temporalité de la réindustrialisation étudiée passe aussi par celle des actions engagées, qui s'entendent sur le moyen voire long terme. Il n'est, en effet, pas utile de raisonner sur des opérations court-termistes, qui relèveraient de l'effet d'aubaine et qui ne peuvent en aucun cas apporter la stabilité nécessaire au développement du territoire. Seules des approches pensées selon une stratégie de développement dans la durée semblent recevables.

Par ailleurs, cette notion de stratégie concertée permettant la réindustrialisation renvoie à un pacte plus ou moins institutionnalisé entre les différentes parties prenantes. Il est par exemple intéressant de constater que les couteliers de Thiers, initialement farouchement indépendants et ayant pendant des années considéré la collaboration entre eux comme une mise en danger de chacun, privilégient aujourd'hui, sous l'impulsion des pouvoirs publics locaux, une démarche collective, certes cantonnée à certains domaines considérés comme plus facilement mutualisables (tels des participations communes à des manifestations internationales de type salons professionnels ou la création de la marque collective Esprit de Thiers[®]). De même, la recherche d'implantation de nouvelles activités, donc la création de nouveaux emplois, passe par une bonne connaissance de la main-d'œuvre locale et de ses compétences. L'étude de GPECT s'avère être ainsi une forme d'institutionnalisation de ce pacte, dans lequel les pouvoirs publics locaux investissent des moyens humains et financiers au bénéfice de la population locale et des entreprises du territoire.

Ainsi la stratégie collective de territoire initiée à Thiers permet de mettre en œuvre une forme de réindustrialisation, davantage tournée à ce jour vers de la reconversion industrielle (deuxième forme de réindustrialisation parmi les trois proposés lors de la tentative de définition du concept). Y sont cependant mêlés les deux autres types : la création d'activités nouvelles (implantation de Brügger) et la réorganisation du système global, porté par les différents acteurs avec, à leur tête, les pouvoirs publics locaux.

Conclusion

L'étude de cas de la réindustrialisation du bassin thiernois conduit à plusieurs enseignements. Il faut bien entendu relativiser la portée de ces derniers du fait du caractère non abouti du processus de réindustrialisation à l'œuvre, et du caractère unique du cas observé. On peut néanmoins noter quelques éléments stables.

Tout d'abord l'échelon « méso » utilisé ici pour examiner un cas de réindustrialisation semble pertinent puisqu'il permet d'appréhender les acteurs et les faits en les passant au filtre de l'histoire, des caractéristiques économiques et sociales locales, qui sont autant de spécificités explicatives de la situation observée. Le territoire constitue donc un niveau d'études utile pour mieux appréhender les logiques à l'œuvre.

Dans un deuxième temps, il semble nécessaire de considérer la réindustrialisation comme une stratégie collective de territoire, au travers de laquelle les différentes parties prenantes se fédèrent autour d'un objectif commun. La temporalité de ces actions est en prendre en compte, celle-ci s'inscrivant dans le moyen ou long terme dans l'optique d'une durabilité du groupe d'acteurs ainsi créé mais aussi de l'impact des actions mises en œuvre sur le territoire.

En complément, une lecture du territoire par la théorie évolutionniste constitue sans aucun doute une piste prometteuse pour comprendre ce que l'on pourrait qualifier de « cycle de vie du territoire », avec des périodes d'émergence de nouvelles activités, qui arrivent progressivement à maturité avant de laisser leur place à d'autres. Mais il convient de s'interroger sur le caractère plus ou moins spontané de ces cycles de vie, qui sont clairement impactés par les stratégies collectives de territoire portées puis mise en œuvre localement par un collectif d'acteurs.

Tous ces résultats convergent vers la prise en compte de la réindustrialisation comme une stratégie collective de territoire, qui s'inscrit à la fois dans les politiques industrielles en vigueur, privilégiant les actions collectives et les PME, mais qui oriente également celles-ci en montrant combien la logique de territoire ne se

**QUELLE RÉINDUSTRIALISATION DES TERRITOIRES ?
LE CAS DU BASSIN DE THIERS**

décède pas, mais s'impose comme un niveau nécessaire, à mi-chemin entre les grandes politiques macro-économiques et les actions « micro » orientées sur une entreprise ou un groupe d'entreprises.

Bibliographie

ASSELINÉAU A., CROMARIAS A. (2011), *Le développement territorial au prisme de la théorie évolutionniste*. Le cas de Thiers, Congrès de l'ADERSE.

ASSELINÉAU A., CROMARIAS A. (2010), « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, n° 36, p. 92-107.

BARCET A., BONAMY J. (1991), « Dé-industrialisation, ré-industrialisation et notion de service », *Revue d'économie industrielle*. Vol. 56. 2^e trimestre 1991. pp. 118-123.

BRANDENBURGER A., NALEBUFF B. (1997), *Coopetition*, New-York, Currency.

CARRE D., LEVRATTO N. (2009), « Politique industrielle et PME : nouvelle politique et nouveaux outils ? », *Revue d'économie industrielle*, n° 126, p. 9-30.

CHALAYE S., MASSARD N. (2009), « Les clusters : diversité des pratiques et mesures de performance », *Revue d'économie industrielle*, n° 128, p. 153-176.

DANIEL J.-M. (2012), « Trois questions à Patrick Artus. Relocalisation vs. Réindustrialisation », *Sociétal*, n° 76, 2^e trimestre, pp. 37-40.

DE BANDT J. (1983), « La politique industrielle : réponse de l'État-Nation à la crise ? », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 23. Les politiques industrielles, p. 36-56.

FREEMAN E. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman, Harper & Row.

HADJADJ D. (dir.) (1999), *Pays de Thiers, le regard et la mémoire*, Presses Universitaires Blaise Pascal.

HENRY A. (2005), « Un site urbain façonné par l'industrie : Thiers, ville coutelière », *In Situ*, Revue des patrimoines [en ligne], 2005, n° 6, consulté le 30/10/12.

GAFFARD J.-L. (2012), « Compétitivité et développement industriel en Europe », *Regards croisés sur l'économie*, 2012/1 n° 11, p. 116-124.

GILLY J.-P., LUNG Y. (2005). « Proximités, secteurs et territoires », in LAURENT C., DU TERTRE C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, p. 161-180.

MARSHALL A. (1890), *Principles of Economics*, London, Macmillan, livre IV, chapitre X [Traduction française : *Principes d'économie politique*, Paris, Giard et Brière, 1906, tome 1].

MICHAUX V. (2011), « Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires », *Revue française de gestion*, 2011/8, n° 217, p.35-60.

MORVAN Y. (1983), « La politique industrielle française depuis la Libération : quarante années d'interventions et d'ambiguïtés », *Revue d'économie industrielle*. Vol. 23. Les politiques industrielles. p. 19-35.

NELSON R., WINTER S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University Press.

PECQUEUR B. (2009), « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? », *Géographie Économie Société*, 2009/1, Vol. 11, p. 55-62.

PERRET V., SEVILLE M. (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3^e édition, Dunod, p. 13-33.

PORTER M. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, nov-déc, p.77-90.

POUPARD G., TANGUY P. (2012), « Les territoires français face à la crise. Des divergences territoriales croissantes », *Population & Avenir*, 2012/2 n° 707, p. 4-7.

USUNIER J.-C., EASTERBY M., THORPE R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, 2^e édition, Economica.

YIN R. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 3^e éd.