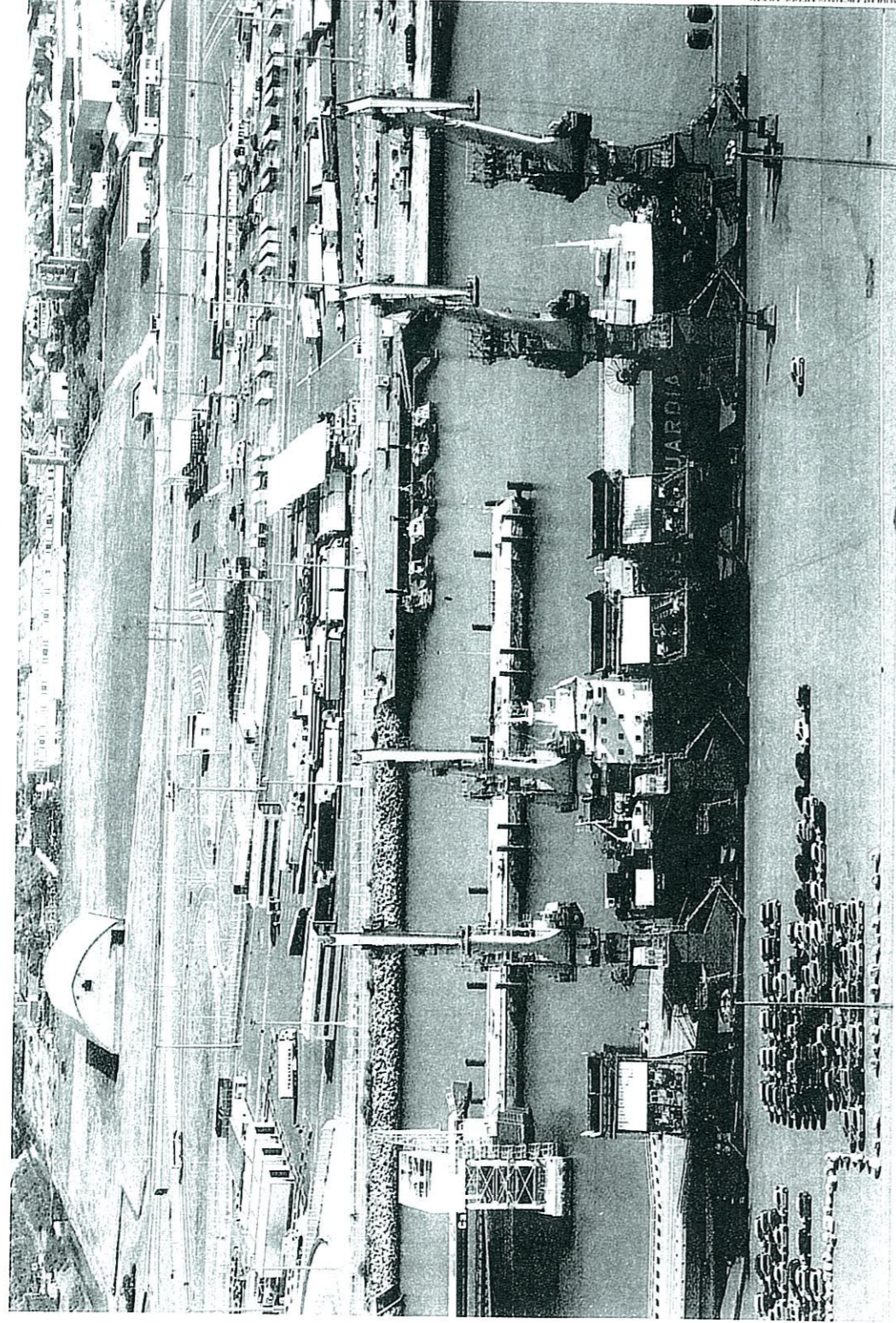


FLANDRE-DUNKERQUE

Une Toile pour y voir clair



Le terme de complexe industrialo-portuaire désigne avant tout l'intrication de multiples activités. Aussi, tout événement affectant l'une d'entre elles peut avoir des conséquences sur de nombreuses autres. Pour avoir une vision synoptique de ces interdépendances, l'agence d'urbanisme et de développement de la région Flandre-Dunkerque a créé la Toile industrielle dunkerquoise, représentation graphique de l'ensemble de ces liens. Et le résultat est suffisamment probant pour que l'agence d'urbanisme du Havre envisage de faire de même.

Parmi les mutations économiques, le processus de désindustrialisation est régulièrement souligné. L'industrie française qui comptait pour 35 % du produit intérieur brut en 1970 n'en représente aujourd'hui plus que 19 %, soit un niveau inférieur au 26 % de la moyenne européenne et aux 28 % et 25 % de l'Allemagne et de l'Italie.

Le port de Dunkerque est le troisième port maritime de France, derrière Marseille et Le Havre.

Certains territoires toutefois continuent de s'affirmer résolument ouvriers et productifs. Il en est ainsi de Dunkerque. Doté d'un terminal méthanier et spécialisé dans le transport de minerai, le troisième port de France offre des liaisons régulières avec les principales régions économiques du monde et un service feeder le reliant aux ports de Rotterdam, Felixstowe et Le Havre - ce qui permet la collecte de marchandises par navires de petits tonnages vers ces plus grosses entités. C'est aussi

Observer, mesurer, anticiper

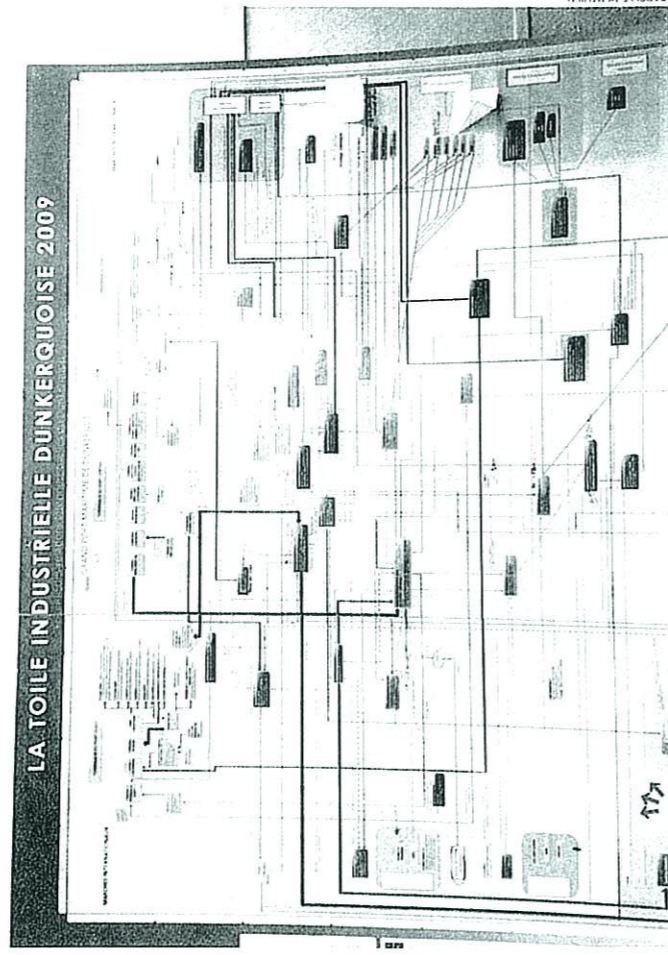
le siège de grandes sociétés sidérurgiques. Arcelor-Mittal Atlantique – l'ancienne Sollac Atlantique – est le premier employeur de l'agglomération. De fait, entre la centrale nucléaire de Gravelines, le conglomérat d'entreprises métallurgiques, les autres donneurs d'ordre, leurs sous-traitants et les sous-traitants des sous-traitants, l'industrie lourde et l'énergie se taillent la part du lion. Avec un personnel de quelque 20 000 employés, dont la rémunération est, toutes proportions gardées, supérieure aux autres secteurs, l'industrie regroupe presque un tiers des 64 000 salariés de la zone d'emploi, soit un pourcentage de 10 points plus élevé que le niveau national, et il faut y ajouter les 7 500 employés du secteur des services, dont le travail dépend des activités industrielles et portuaires.

LA CRISE DES SUBPRIMES AGIT EN RÉVÉLATEUR

Pour autant, le nombre d'emplois industriels décroît régulièrement. Certes, le rythme est moins rapide que celui enregistré dans la France entière, mais la perte reste incontestable. De restructurations en délocalisations, les effectifs se contractent donc... sans qu'il en résulte nécessairement un quelconque effet sur les volumes de production. Compte tenu des gains de productivité, ceux-ci continuent de s'intensifier comme continuent de croître les rejets industriels. Une situation paradoxale qui, dès le milieu des années 2000, a suscité de vifs débats entre les différents acteurs publics – communauté urbaine, université, chambre de commerce et d'industrie, agence d'urbanisme – sur la place de l'industrie dans l'économie de l'agglomération et l'éventuelle mutation du mode de production. En diminuant le poids du monde ouvrier dans la société locale, la baisse régulière du personnel industriel n'était-elle pas de nature à remettre en cause le choix quasi exclusif de la communauté urbaine en faveur d'un développement productif ? De là une double interrogation, dont Jean-François Vereecke, directeur du pôle de l'observation et de la prospective à l'agence d'urbanisme et de développement de la région Flandre-Dunkerque (Agur), décrit la teneur : "D'un côté, dans un contexte de plus grande sensibilité aux impacts des résidus industriels sur l'environnement et sur la santé, une modification des modes de production faisant appel à des emplois plus qualifiés ainsi qu'aux filières de recherche présentes dans le territoire et intégrant davantage les préoccupations écologiques, pouvait être envisagée ; de l'autre, chacun redoute les effets de la fermeture d'usines sur le développement du territoire. Que se passerait-il par exemple, si Arcelor-Mittal mettait la clé sous la porte ? Quelles seraient les répercussions sur le bassin d'emploi dunkerquois ?"

En 2008, la crise des subprimes a de fait mis brutalement en relief l'ampleur des conséquences que peut avoir la défaillance d'un seul donneur d'ordre sur le tissu économique. La crise économique qu'elle a engendrée un peu partout dans les pays industrialisés s'est fait sentir sur la totalité de la chaîne de production. Ainsi, la contraction du marché automobile a eu des répercussions sur la demande d'acier laminé et donc

d'acier brut, ce qui, de fil en aiguille, a pesé sur l'activité des hauts-fourneaux, la fourniture de silico-manganèse et de ferromanganèse, et partant sur le transport maritime servant à l'acheminement. Toute la filière a été touchée. De même, l'effondrement du BTP britannique a réduit le chiffre d'affaires de Caterpillar et, par voie de conséquence, mis en péril un fournisseur de cabines, l'entrepreneur TIM, dont le principal client était précisément le fabricant d'engins de chantier. "Telle est l'origine, précise le directeur de l'observation et de la prospective, de ce que ma collaboratrice Christelle Deheegher et moi-même avons appelé la Toile industrielle dunkerquoise, le terme ayant été choisi par référence au web mais aussi au métier de peintre. Comme nous, celui-ci sait en effet de représenter les liens de dépendance des



La Toile représente graphiquement chacune des entités et les liens de dépendance qui les relient.

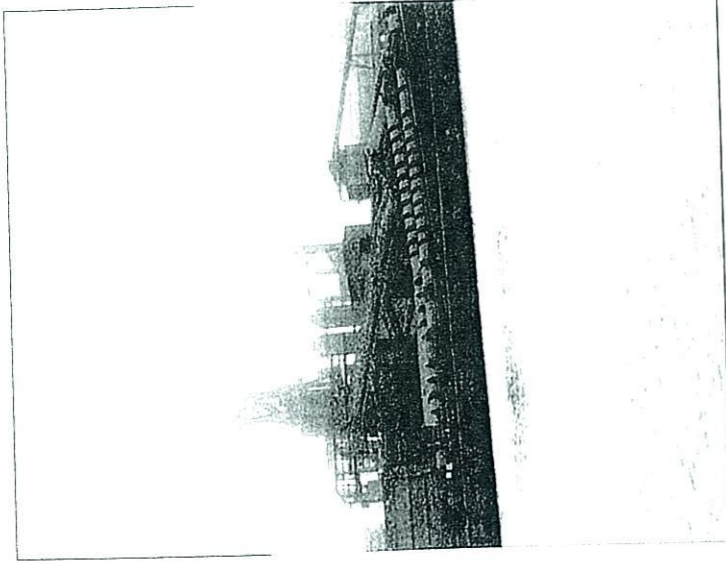
différents secteurs sur un seul et même tableau, afin d'éclairer les enjeux des décisions des acteurs économiques et institutionnels du territoire."

En pratique, la chose s'est révélée assez complexe. Si les rapports capitalistiques entre diverses sociétés sont fréquemment décrits et cartographiés, les relations entre l'activité des entreprises d'un même bassin d'emploi restaient largement inexplorées. "Nous ne pouvions nous appuyer sur des expériences françaises ou étrangères, poursuit ce dernier. Il nous fallait innover."

Certes, un grand nombre d'informations étaient d'ores et déjà disponibles. L'Agur pouvait s'appuyer sur le fichier de la chambre de commerce et d'industrie avec laquelle elle a passé une convention. Au demeurant, toutes les entreprises sont immatriculées au registre du commerce et des sociétés ou des métiers et leur domaine d'intervention peut être très précisément connu, via le code Siren d'identification des

○○○

Arcelor-Mittal
Atlantique
est le premier
employeur
de l'agglomération.
Au premier plan,
les cheminements
de convoyage
du minéral.



JEAN-MICHEL DUVAL

établissements que leur donne l'Insee. Dans un premier temps, l'agence avait du reste résolu d'exclure du champ de ses investigations les entreprises de moins de 100 salariés. Quant aux grands acteurs économiques, ils étaient bien évidemment repérés.

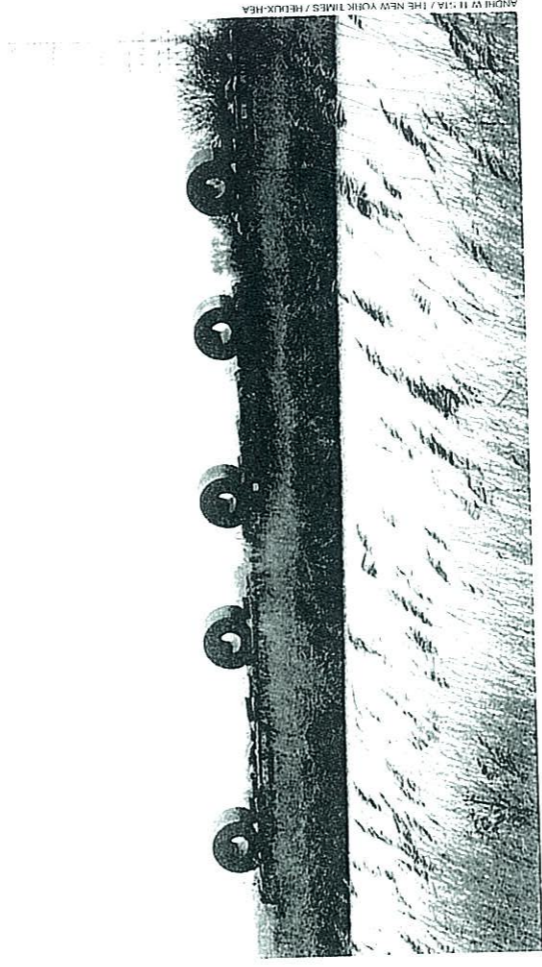
Cette première phase de collecte des données a donc pu se dérouler sans anicroche.

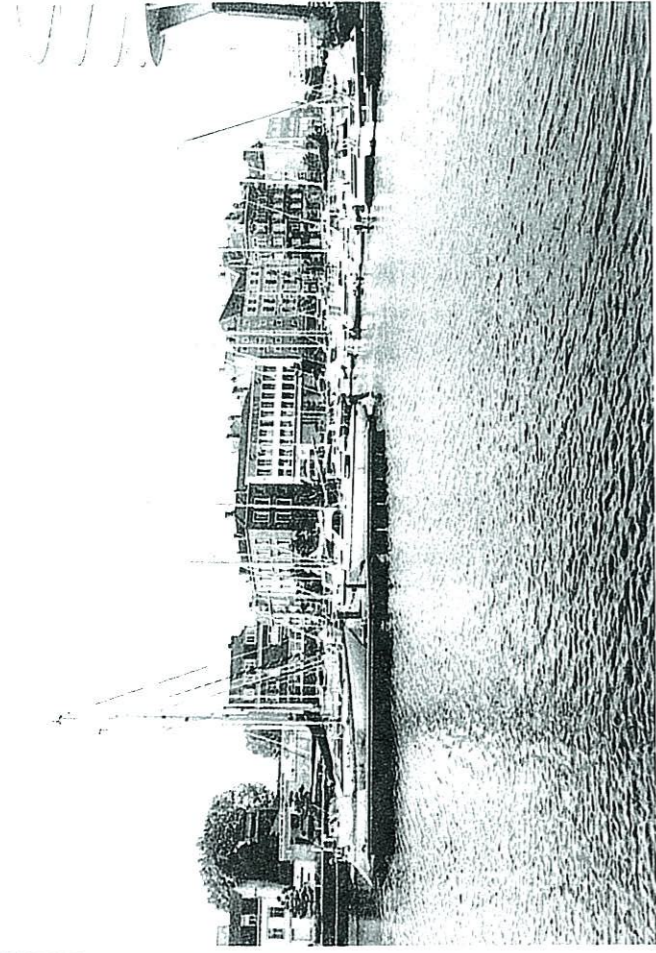
UNE RECHERCHE PAR FILIÈRE ET PAR ÉTABLISSEMENT

Le recensement des liens entre fournisseurs et commanditaires et des relations entre secteurs d'activité s'est en revanche révélé autrement plus ardu. En effet, les domaines couverts sont innombrables, allant de la mécanique au transport maritime, de la production d'engrais à la réutilisation des rejets de l'industrie. À elles seules, l'ampleur et la complexité de ce dernier type d'activité suffiraient d'ailleurs à donner le vertige. Ainsi, le réseau de chaleur dunkerquois est alimenté par les circuits de refroidissement des aciéries ; les gaz des hauts-fourneaux sont récupérés par une entreprise de cogénération qui produit de l'électricité ; les laitiers produits par la métallurgie sont utilisés dans les travaux publics ou pour faire du silico-manganèse. La tâche a donc nécessité une combinaison de méthodes très variées, pour certaines classiques, pour d'autres plus inédites : un dépouillement des quotidiens locaux et de la revue de la chambre de commerce et d'industrie Côte d'Opale, *Dunkerque expansion* (1) ; une lecture assidue de rapports universitaires et des études sur les filières produites par l'Insee ; une veille sur Internet et cette "source irremplaçable de renseignements", que sont, selon le représentant de l'agence d'urbanisme, les conversations autour d'un verre, dans les cocktails, au café ou lors des chapelles du carnaval (2) ; tous éléments auxquels il convient bien évidemment d'ajouter les

contacts multiples avec les représentants du Grand port maritime, partialement informés de la nature des industries que l'enceinte portuaire abrite ainsi que des flux de marchandises transportées et donc du réseau de relations que les entreprises locales entretiennent à l'extérieur du territoire. "Cela revient à conduire une enquête", constate Jean-François Vereecke. *La moindre note syndicale incriminant les faibles rémunérations des sous-traitants est susceptible d'apporter un éclairage sur l'enchevêtrement des interventions et des rôles, information qu'il s'agit ensuite de confirmer. De fait, filière par filière, établissement par établissement, tout a dû être revérifié par Christelle Deheegher et moi-même.*" La seconde grande difficulté à laquelle se sont heurtés les concepteurs de la Toile était plus conceptuelle. Il fallait formaliser de manière graphique les relations entre clients et fournisseurs. Ce qui a requis des arbitrages impérieux et une sélection d'autant plus draconienne que le seul original a bien vite été abaissé pour passer de 100 salariés à 80, puis cesser d'être un critère strict de sélection. Certains clients, en particulier ceux extérieurs au territoire, n'apparaissent donc pas en tant que tels, faute de connaître précisément leur dénomination sociale mais figurent en tant que marchés : marché du parfum, de la pharmacie, de l'automobile, eux-mêmes déclinés éventuellement en sous-ensembles nationaux. De même, la myriade d'entreprises de maintenance, dont la clientèle est tout aussi foisonnante et volatile, qui travaillaient pour Total et Arcelor-Mittal, figuraient initialement sur la Toile ; trop nombreuses, elles en ont été finalement retirées, comme d'ailleurs toutes les sociétés de service. Aujourd'hui ces établissements apparaissent sur une liste spécifique. De fait, quelques entreprises furent rejetées d'office, puis incorporées pour se trouver à nouveau écartées, au fur et à mesure qu'il apparut nécessaire d'en ajouter d'autres, jugées plus importantes au regard des relations économiques locales.

La production
de feuilles
d'acier est
directement
en prise avec l'état
du marché
automobile.





ISABELLE BERTHIER

En cours de réalisation, les maîtres d'œuvre de l'opération ont demandé aux entreprises concernées de confirmer la véracité des informations, en dépit des inquiétudes qu'une telle validation était susceptible d'éveiller. Objet inattendu et inédit, ce tableau représentait des renseignements que les entreprises n'ont pas pour habitude de divulguer, même s'ils ne sont en rien confidentiels. *"Nous savions par exemple qu'une entreprise vendait ses services à telle société, s'approvisionnait auprès de telle autre, mais seule l'intéressée pouvait hiérarchiser les données, nous dire quel poids cette relation avait dans son activité."*

Faire apparaître suffisamment d'informations, tout en ne surchargeant pas inconsiderément un tableau, qui selon Jean-François Vereecke, doit se lire comme une carte routière, était donc une gageure. Qu'il était impératif pour les concepteurs de résoudre. *"Sa lisibilité est primordiale, souligne celui-ci, puisqu'il est conçu à des fins diverses et à l'intention de diverses catégories de personnes, responsables publiques tout d'abord, mais également directeurs d'entreprise désireux d'intensifier leur réseau de partenaires locaux. Un élu doit pouvoir immédiatement comprendre les répercussions qu'aura sur l'économie et les finances locales la crise qui affecte tel ou tel marché et une entreprise y trouver des moyens pour développer son activité, une liste de clients et de fournisseurs potentiels. Faire mieux connaître la richesse du tissu économique local est en effet le second grand objectif de la Toile."* Et le directeur du pôle de l'observation et de la prospective d'énumérer quelques exemples. Un fabricant de ferromanganèse transfère son laitier à sa filiale norvégienne, au lieu de le vendre aux entreprises de silico-manganèse locales. Pour des motifs inconnus, une usine de pesticides et d'engrais implantée sur les terrains portuaires fait expédier 8000 tonnes de produits par le port d'Anvers. Ce

La structuration du port moderne a laissé place à la plaisance dans un ancien bassin.

dernier établissement répond-il davantage que le port de Dunkerque à ses exigences en matière de stockage, de sécurité et de desserte maritime ou s'agit-il d'une simple habitude ? Rien n'est moins sûr. *"Les clients potentiels du port, reprend Jean-François Vereecke, n'ont pas nécessairement suivi son évolution et peuvent méconnaître la diversité des équipements et des services qu'il offre aujourd'hui."*

C'est pourquoi, il est d'ores et déjà manifeste que les neuf mois de travail de l'Agur n'ont pas été vains. L'établissement portuaire a utilisé la Toile pour proposer ses services à une trentaine d'entreprises. Dunkerque promotion – l'association de développement économique de la Communauté – comme les principaux organes de presse locaux, *La Voix du Nord* en tête, en ont fait la promotion ; nombre de sociétés ont affiché la Toile dans leurs bureaux, d'autres qui n'y figuraient pas ont demandé à y être insérées. Pôle emploi l'a utilisée pour étudier les échanges de main-d'œuvre potentiels entre établissements en cas de chômage partiel de certains salariés. Elle a également permis de mieux révéler les enjeux de la fermeture de Total, ses conséquences sur l'emploi régional mais aussi sur l'activité du port. Entre les incidences sur le remorquage ainsi que sur l'importation et l'exportation de pétrole brut, de ses dérivés et des produits servant à le raffiner, du gaz et des biocarburants, tout cumulé, l'arrêt de la raffinerie diminuait de 15 % le chiffre d'affaires du port. En guise de compensation, Dunkerque s'est donc vu préférée au Havre comme site d'implantation du terminal méthanier. Enfin, la Toile dunkerquoise facilite la perception par les investisseurs étrangers du réseau de fournisseurs et de clients du territoire, et ce d'autant plus que désormais consultable sur Internet, à tout utilisateur qui clique sur le nom d'une entreprise, elle donne accès à une multitude d'informations la concernant.

LA REPRÉSENTATION DOIT RESTER DYNAMIQUE

Mais son intérêt dépasse les strictes considérations économiques. Il s'étend à la compréhension du fonctionnement de l'écosystème industriel, de sa performance et de ses atouts, mais aussi de la fragilité qu'engendrent précisément sa nature d'écosystème relativement fermé et le poids déterminant dans sa prospérité de quelques donneurs d'ordre, au demeurant aujourd'hui étrangers. Ce faisant, la Toile participe aux discussions sur la poursuite du mode de développement actuel, sur les possibilités d'élargissement à d'autres productions et à d'autres marchés, sur l'éventualité d'une diversification économique et enfin sur les conditions de sa réussite. Ce qui était bien une des raisons de son élaboration. Encore faudra-t-il continuer de l'actualiser – la fermeture de Total a ainsi rendu une partie des informations caduques et nécessité une mise à jour – y introduire de nouvelles sociétés et en contrepartie en enlever d'autres, puisque, comme le rappelle Jean-François Vereecke, *"la lisibilité reste le problème essentiel de ce type d'outil"*. ■

Isabelle BERTHIER

(1) La revue a cessé de paraître fin 2011.

(2) Lors du cimetière de Dunkerque, on appelle "châpelle" la demeure d'un hôte qu'on peut ne pas connaître mais qui vous a ouvert sa porte, pour diverses raisons : vous connaissiez un de ses invités, avez donné le mot de passe...