

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs  
Villes et Territoires**

*organisé avec le soutien de l'Institut CDC  
pour la recherche, de la Caisse des dépôts  
et consignations et du ministère de  
l'Industrie*

*et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> octobre 2004)

**LE RENOUVEAU DE VALENCIENNES**

par

**Francis ALDEBERT**

PDG de SECA

Président de la chambre de commerce et d'industrie du Valenciennois

Séance du 2 juin 2004

Compte rendu rédigé par Paul-Roland Vincent

**En bref**

Durant les deux décennies qui ont suivi la deuxième guerre mondiale, le Valenciennois a connu une période faste grâce au charbon et à l'acier. Avec la disparition de ces deux industries, la crise économique a été globale et durable : le chômage s'est envolé tandis que l'activité s'effondrait, avec son cortège de souffrances sociales. Grâce à la chambre de commerce et d'industrie de Valenciennes, à l'arrivée de Jean-Louis Borloo, mais aussi à sa position géographique stratégique et à ses axes de transport, la région renaît progressivement de ses cendres : elle a su attirer de grandes entreprises nationales et étrangères dans les secteurs automobiles et ferroviaires et elle se tourne résolument vers des technologies de pointe comme le numérique. Les trente "affreuses" sont donc révolues, même si bien des problèmes doivent encore être résolus.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.*

*Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Francis ALDEBERT**

Ingénieur des Arts et Métiers, j'ai créé mon premier bureau d'étude en 1972 puis, dès 1975, j'ai suivi avec attention les travaux de la chambre de commerce et d'industrie de Valenciennes (CCI) qui était extrêmement active. En parallèle, j'ai animé le transfert de technologies à l'université. Depuis 2001, je suis président de la CCI.

### **La fiche d'identité**

Traversé par plusieurs autoroutes, relié par le rail à Paris, à Lille et à Bruxelles, possédant son propre aérodrome d'affaires tout temps et situé à vingt minutes de l'aéroport international de Lille, le Valenciennois a une position stratégique exceptionnelle. En outre, le réseau de transport en commun de Valenciennes est très développé et son tramway entrera en service l'an prochain.

Troisième unité urbaine du Nord-Pas-de-Calais, cette zone de 640 km<sup>2</sup> compte 350 000 habitants dont 35 % ont moins de 25 ans, et 118 000 actifs dans le privé et le public. Trois intercommunalités ont été créées fin 2002, mais elles n'ont pas permis de regrouper les services existants. Bien au contraire, chaque structure a embauché 100 à 150 personnes de plus. Enfin, les 82 communes du Valenciennois qui avaient mis en place 54 syndicats intercommunaux ont décidé de les regrouper : ils ne sont plus que 52 !

Le Valenciennois est une terre de culture : y sont nés ou y ont travaillé le célèbre chroniqueur Jean Froissart, les sculpteurs Jacques Saly, Henri Lemaire, Jean-Baptiste Carpeaux, les peintres Antoine Watteau, Abel de Pujol, Antoine Pater, Henri Harpignies, le sénateur Henri Wallon, le publiciste Jean Mineur... Valenciennes compte une quarantaine de Prix de Rome, ce qui lui a valu le surnom d'Athènes du Nord en 1860.

### **L'effondrement**

Le charbon a commencé à être exploité dès 1780 à une dizaine de kilomètres de Valenciennes. Ce fut le point de départ de la révolution industrielle puisque pendant tout le XIX<sup>e</sup> siècle cette région a vécu du charbon et de l'acier, le premier servant à fabriquer le second.

En 1962, 38 000 actifs, soit 32 % de l'emploi local, vivaient encore directement de ces deux industries. Le secteur tertiaire était en revanche totalement sous-développé. Avec la Lorraine, nous produisions tout l'acier français. À partir de cette date, nous avons connu non pas trente glorieuses, mais trente années de désespoir : ce cataclysme économique a été interminable et global. Avec la perte du charbon et de l'acier, tout s'est écroulé.

Entre 1970 et 1985, l'industrie locale a été démantelée : le nombre des mineurs est passé de 17 000 à 450 et les effectifs dans l'industrie ont diminué de 55 %. Les 38 000 emplois directs ont disparu mais la quasi-totalité des emplois indirects aussi : presque toutes les PME étaient des sous-traitants d'exécution d'Usinor et des Houillères du Nord-Pas-de-Calais. Cette féodalité industrielle était telle qu'autour de Valenciennes, dans certaines villes comme Denain ou Trith-Saint-Léger, les écoles d'apprentissage, le patronage, le club de football et même le prêtre étaient financés par l'usine ! Quand tout cela a disparu, la population s'est retrouvée sans emploi, mais aussi sans aucune structure : plus rien ne fonctionnait. Il a fallu tout reconstruire.

Logiquement, la matière grise est partie : quand je suis arrivé à Valenciennes en 1972 pour créer mon entreprise, il y avait encore 145 ingénieurs Arts et Métiers en activité et une bonne soixantaine de retraités. Il en allait à peu près de même à Cambrai et dans la Sambre. Aujourd'hui, il n'y a plus qu'une soixantaine d'ingénieurs dans chacune de ces zones, retraités compris. Le constat est identique pour les autres écoles supérieures.

Nous nous sommes donc retrouvés avec des chômeurs sans qualification, des sous-traitants qui n'avaient pas l'habitude de se prendre en charge et aucune matière grise pour relancer la machine économique. Le nombre de demandeurs d'emplois est passé de 3,1 % en 1974 à 20,6 % en 1992 et certaines villes, comme Denain, dépassaient la barre des 30 % !

### **La reconversion**

Un certain nombre de facteurs expliquent la reconversion du Valenciennois, sans qu'il soit aisé de savoir lesquels furent déterminants.

#### *L'université*

En 1962, un IUT en génie mécanique fut ouvert. Les enseignants qui, pour la plupart, donnaient des cours dans des écoles d'ingénieurs de Lille ont rapidement voulu passer à la vitesse supérieure : dès 1964, une université à part entière a été créée et les formations proposées correspondaient au tissu industriel du Valenciennois : la mécanique, la métallurgie et la chaudronnerie. Aujourd'hui, l'université est très orientée vers l'électromécanique, l'automatisme et la construction métallique.

En parallèle, la chambre de commerce et d'industrie offrait de très nombreux modules techniques pour aider les chômeurs qui n'étaient pas directement employables. L'université a aussi créé Valuval pour transférer des technologies vers les PME. Un recensement des différentes techniques a ainsi été opéré aussi bien dans les lycées techniques que dans les universités et les laboratoires pour les mettre à la disposition de ces entreprises. Aux côtés de Valuval, l'Institut de développement des entreprises industrielles forme en deux ans des chefs de projets en produits nouveaux.

En ce qui concerne la recherche, treize laboratoires furent implantés dont le LAMIH (Laboratoire d'automatique, de mécanique et d'informatique industrielle et humaine) du CNRS et la plupart de leurs études concernent les matériels de transport.

#### *L'autoroute A2*

Nous devons la construction de l'autoroute A2 au lobbying de Marc Lefrancq, ancien président de la chambre de commerce et d'industrie, qui a réussi à persuader les ministères de l'Équipement français et belge qu'il fallait modifier son tracé pour qu'elle desserve Valenciennes. Nous devrions élever une statue en son honneur car cette autoroute est un véritable don du ciel : toute l'activité économique est repartie de là ! Autour de la A2 se sont créées des zones d'activités qui ont relancé l'emploi. Si elle n'avait pas été construite, nous serions encore en pleine crise, comme Maubeuge. Autre avantage de cette liaison : elle a obtenu le label "autoroute urbaine". Ainsi, de la frontière belge au péage de Cambrai, elle est gratuite car une dizaine de sorties desservent des villes. Pour obtenir cette qualification, la CCI a dû participer au financement de cet axe.

Une remarque : il est surprenant que l'Administration exige de l'utilisateur qu'il justifie ses besoins avant de songer à implanter un nouvel outil : nous sommes confrontés à la même difficulté avec les réseaux à très haut débit car les opérateurs veulent qu'on leur démontre que leurs équipements seront bien utilisés avant d'envisager de les installer. Or, il faut d'abord offrir les structures et la demande suit. Si nous avions dû justifier le passage de l'autoroute à Valenciennes, il est évident que nous ne l'aurions jamais eue. Une logique d'aménagement du territoire veut que l'on crée l'outil avant que les besoins ne se soient exprimés.

#### *La CCI*

À partir de 1948, la municipalité a été dirigée par le sénateur-maire Pierre Carous. Sur le plan économique, il n'a rien fait pour Valenciennes, considérant que ce domaine était du ressort de

la chambre de commerce et d'industrie. Celle-ci s'est donc développée dès 1962 grâce à l'impôt additionnel à la taxe professionnelle (IATP) versé par les entreprises. En 1965, la CCI comptait trois ou quatre personnes ; aujourd'hui, nous sommes 225 ! Nous offrons ainsi de multiples services aux entreprises, qu'il s'agisse d'aménagement du territoire, de prospection à l'international, de valorisation de zones d'activités, d'accompagnement aux entreprises ou de formation. Notre CCI est devenue le plus important centre de formation privé au nord de Paris. Nous établissons entre 450 et 600 feuilles de paie par mois.

### *L'effet Borloo*

Alors que la chambre de commerce et d'industrie s'occupait seule de la reconversion économique depuis le début des années 1960, arrive en 1988 Jean-Louis Borloo, ami et avocat de Bernard Tapie, passionné, comme lui, de football. Il reprend le club local en 1988 et réussit à le sauver : il est donc élu maire de Valenciennes en 1989 avec 76 % des voix alors qu'il était quelques mois plus tôt totalement inconnu ! Ses méthodes sont très originales. Les réunions à la mairie commençaient vers 15 heures pour s'achever à 4 ou 5 heures du matin... Depuis, il est revenu à des méthodes de travail plus orthodoxes.

Selon ses propres termes, il a écouté ceux qui se taisaient. Il a réanimé la vie des quartiers et remis en marche des structures qui ne fonctionnaient plus depuis longtemps. Tout ceci s'est fait à la grande satisfaction des habitants qui l'ont régulièrement réélu avec plus de 65 % des voix. Pour l'anecdote, dans une autre grande ville du Valenciennois, Saint-Amand-les-Eaux, le député Alain Bocquet, président du groupe communiste à l'Assemblée nationale, est lui aussi régulièrement réélu maire avec 65 % des voix. C'est donc bien la qualité de l'homme qui est plébiscitée et non sa couleur politique.

Jean-Louis Borloo a estimé que la culture était un outil de développement économique si bien que sa première décision a été de reconstruire le théâtre de la ville qui avait été rasé à la fin de la dernière guerre. Dès 1989, de multiples projets ont été lancés mais il a fallu une dizaine d'années pour qu'ils mûrissent et qu'ils soient financés, si bien qu'à l'heure actuelle toute la ville est en travaux, ce qui est politiquement dangereux.

Grâce à Jean-Louis Borloo et à quelques sous-préfets particulièrement dynamiques, nous avons décidé de travailler en équipes de projets alors qu'auparavant, chacun jouait son rôle en solitaire. Ainsi, pour l'installation de Toyota, nous nous sommes tous mis autour d'une table : la ville, les syndicats intercommunaux, l'État, la Direction du travail, la Direction départementale de l'équipement, les Voies navigables et divers autres acteurs et nous sommes parvenus à sortir rapidement des projets bien ficelés comme la construction de logements pour les futurs employés, la création de classes internationales pour les enfants des 65 familles japonaises qui se sont installées à Valenciennes et la mise en place d'un Club Japon. Ces trois ans de travail en amont ont permis à l'usine Toyota de démarrer dès 2001.

### *Les axes économiques*

En 1974, la chambre de commerce et d'industrie n'avait pas d'autre choix que de tout miser sur les PME puisque les grandes entreprises avaient disparu. Elle a donc mis en place des groupes d'auto-perfectionnement qui ont touché environ 150 chefs d'entreprises : par groupes de dix ou douze, ils ont rencontré des intervenants extérieurs, travaillé sur leur projet d'entreprise et appris à résoudre les problèmes de financement, de personnel et de stratégie commerciale. Ces groupes leur ont permis de devenir de véritables dirigeants de PME. Du reste, l'expérience s'est poursuivie dans beaucoup d'autres régions. J'ai fait partie d'un de ces groupes : nous nous réunissions une demi-journée toutes les trois semaines et cela a duré vingt ans ! Nous continuons d'ailleurs à nous rencontrer régulièrement et nous nous sommes échangés des mandats d'administrateurs de nos sociétés.

Nos trois pôles d'excellence sont :

- les transports terrestres : à partir de l'université, nous avons organisé un transfert de technologies vers les PME dans les secteurs du rail et de l'auto ;
- la logistique : l'important nœud ferroviaire, les autoroutes, le canal à grand gabarit et les deux aéroports nous permettent de faire de la logistique intelligente ; dès l'année prochaine, une plate-forme multimodale sera opérationnelle ;
- le numérique : il y a plus de numérique à Valenciennes que de bande dessinée à Angoulême !

Mon prédécesseur a eu l'idée géniale de créer Supinfocom, école de numérique multimédia : c'est une des deux meilleures écoles françaises et elle se place sans doute à la troisième ou à la quatrième place mondiale. Chaque année, elle remporte de nombreux prix. La même logique nous a amenés à ouvrir Supinfogame pour les jeux vidéo – le marché mondial dans cette branche dépasse celui du cinéma –, l'Institut supérieur de design et l'École informatique en entreprise. Enfin, nous avons lancé, il y a cinq ans, l'Atelier numérique, pépinière d'entreprises pour le transfert de technologie. Sa capacité a été doublée en 2003 et elle le sera encore l'an prochain !

Nous voulons regrouper toutes ces activités numériques avec les laboratoires et les départements de l'université afin de mettre en place un pôle national réellement visible. L'année dernière, Jean-Pierre Raffarin voulait créer une école nationale du jeu vidéo dans le Poitou-Charentes et une autre à Valenciennes. La première ne se fera pas mais nous comptons bien ouvrir la nôtre !

### *Les grandes implantations*

Chrysler s'est installé en 1973 pour fermer en 1980... Depuis, nous sommes un peu méfiants à l'égard des grandes usines car elles s'implantent facilement mais elles ferment tout aussi vite.

Peugeot est arrivé en 1979 avec une usine de boîtes de vitesses, puis Sevelnord pour les monospaces en 1994, Bombardier en 1995 et Toyota en 2001. Enfin, DaimlerChrysler a implanté son centre de logistique pour le nord de l'Europe en 2002.

### *L'évolution du tissu économique*

Les ressortissants, c'est-à-dire les entreprises, recensés par la chambre de commerce et d'industrie étaient au nombre de 7 100 en 1984. Aujourd'hui, ils sont 6 700, dont 3 800 PME : en vingt ans, le nombre de commerces a beaucoup diminué, celui des services a augmenté dans de fortes proportions tandis que celui de l'industrie restait stable. C'est une répartition un peu préoccupante car les services ne vivent que grâce au secteur secondaire. Pourtant, depuis une petite dizaine d'années, le Valenciennois a la chance de créer des emplois industriels alors que partout ailleurs en France il s'en détruit. Nous comptons 68 000 emplois en 1984 et 73 000 fin 2003. Ces trois dernières années, nous avons eu un solde positif de 7 500 emplois dont 2 500 pour Toyota.

### *La culture*

Créé en 1998, le théâtre Phénix, scène nationale, compte 600 places. Le musée des Beaux Arts de Valenciennes possède la deuxième collection de peinture flamande après celle du Louvre et accueille à l'heure actuelle une exposition internationale sur Watteau dans le cadre de "Lille 2004".

De nombreux orchestres de chambre de bon niveau ont vu le jour.

Enfin, Jean-Louis Borloo a décidé la réhabilitation de nombreux bâtiments historiques.

### *Le sport*

Nous avons un club de football qui jouait en première division mais il a sombré faute de financement et de sponsors.

Depuis sept ans, Valenciennes a un club de basket féminin extrêmement performant : champion de France depuis 2001, il a remporté la coupe européenne en 2002 et 2004.

### *L'administration*

Valenciennes est la plus grande sous-préfecture en nombre d'habitants : 348 000 personnes. Or elle souffre d'un sous-équipement chronique d'administrations publiques. Des départements comme les Hautes-Alpes ou la Creuse comptent moins de 125 000 habitants ! Avec la seule moitié sud du Nord, il aurait été possible de faire un gros département ! Le principe était quasiment acquis en 1997 et, s'il n'y avait pas eu la malencontreuse dissolution, nous serions aujourd'hui le département du Hainaut. Depuis quinze ans, nous nous battons pour obtenir des directions sociales, des services fiscaux...

La nouvelle loi de décentralisation nous inquiète car la région Nord-Pas-de-Calais, dont la gestion laisse à désirer, va probablement créer de nombreux emplois à Lille mais pas à Valenciennes. À l'heure actuelle, nous versons plus d'impôts aux conseils général et régional que nous n'en recevons de subventions : c'est très frustrant !

### *Valenciennes, ville marchande*

Du temps de sa splendeur, dans les années 1950 et 1960, Valenciennes comptait de nombreux commerces de luxe et il n'était pas rare que des Parisiens et des Bruxellois y déposent leur liste de mariage. Aujourd'hui, tout cela a disparu et ce sont les Valenciennois qui se déplacent à Lille, Bruxelles ou Paris pour y faire leurs courses. Pourtant, l'attractivité des quartiers s'améliore. Au niveau sanitaire, l'hôpital de Valenciennes s'est beaucoup développé et de nouvelles extensions sont en cours. Le tramway va bientôt être opérationnel : avec un passage toutes les quatre minutes, il va animer le centre ville.

Les investisseurs étrangers ont besoin de foncier pour construire les usines, de logements pour leur personnel et d'écoles pour les enfants. La France comptait douze filières bac international et Valenciennes vient d'obtenir la création de la treizième ! Nous espérons que ce sera un atout supplémentaire pour faire venir les cadres internationaux. Cependant, il nous manque encore des logements, des commerces de luxe et des médecins qui parlent anglais. Nous passons donc beaucoup de temps à faire du lobbying auprès de divers services pour que les choses s'améliorent.

### *La politique dans le Valenciennois*

Depuis 1962, 79 des 82 communes sont roses ou rouges : Jean-Louis Borloo apparaît donc comme une locomotive atypique et c'est d'ailleurs pourquoi deux communautés d'agglomérations ont été créées : chaque tendance politique a sa zone d'influence puisque Jean-Louis Borloo préside l'une et Alain Bocquet l'autre.

## **Les forces d'attraction**

Le taux de demandeurs d'emplois est passé de 21,2 % en 1994 à 14,3 % en 2004, soit respectivement deux et cinq points de plus que les moyennes régionale et nationale. Le Valenciennois compte 6 800 entreprises, dont 1 200 dans l'industrie, 3 500 dans le commerce et 2 100 dans les services. Chaque année, 700 sociétés se créent, ce qui laisse, après les disparitions, un solde positif de 60 à 80 entreprises. On dénombre 83 000 salariés dans le privé et 35 000 dans le public et le parapublic.

### *L'automobile*

Le Valenciennois est le troisième pôle automobile français avec 35 entreprises dont trois constructeurs et 12 500 salariés.

UMV, filiale de PSA, produit 1,8 million de boîtes de vitesse par an pour divers constructeurs, soit une toutes les quarante secondes ! La stabilité de ce marché est à peu près garantie car il ne dépend pas d'un seul modèle et les investissements qui ont été réalisés permettent d'espérer une activité stable pour les dix à quinze prochaines années. Sevelnord fabrique des monospaces pour plusieurs marques. Cette usine est totalement tributaire de la mode mais, pour l'instant, c'est un marché en pleine croissance : plus 19 % en 2003. Enfin, nous disposons d'une certaine visibilité pour Toyota car le groupe s'est implanté à Valenciennes pour desservir toute l'Europe du Nord et il veut doubler sa part de marché pour atteindre 10 %. Toyota n'occupe pour l'instant que la moitié de la surface de son site. Nous attendons donc une extension de l'usine.

Il est cependant très inquiétant que Renault et PSA aient demandé à leurs sous-traitants de diminuer leurs prix de 30 % en cinq ans, car ces derniers externalisent leurs productions : les prix vont certes baisser mais le nombre d'heures travaillées en France aussi ! Les États-Unis ont adopté une législation douanière féroce sur les importations et nous serions bien inspirés d'en faire autant : lorsque nous aurons externalisé toute notre production pour conserver notre marge commerciale, nous n'aurons plus que des chômeurs !

### *Le ferroviaire*

Le Valenciennois est la première région ferroviaire française avec 30 % de l'activité nationale et 41 entreprises dont Alstom et Bombardier. Contrairement à l'automobile, l'activité n'est pas tributaire de la mode. Les TER, les autorails, les TGV et les métros sont nos productions phares et les carnets de commandes sont remplis pour les trois à cinq prochaines années.

En outre, le Centre d'essais ferroviaire national a été installé à Valenciennes et, sur décision de Bruxelles, Lille va accueillir l'Agence ferroviaire européenne.

### *La logistique*

Nos 182 entreprises de logistique et de transport comptent 3 500 salariés et 425 000 m<sup>2</sup> de stockage. Ce secteur est en plein essor avec 40 % de croissance en cinq ans.

### *Le numérique*

Nous voulons développer le très haut débit mais nous rencontrons des difficultés avec les opérateurs et surtout avec France Télécom. Pourtant, notre territoire possède de nombreuses lignes en fibre optique et nous sommes reliés à la Belgique. En 1985, nous avons réalisé, à nos frais, une liaison optique entre l'université de Valenciennes, la CCI et la faculté polytechnique de Mons.

Valenciennes possède un réseau privé de télévision. La municipalité a mis en place l'Anneau citoyen : toutes les bibliothèques, médiathèques, écoles, universités sont sur l'internet. Nous voulons maintenant transformer l'essai pour que toutes ces infrastructures bénéficient réellement du très haut débit, car l'ADSL reste du bas débit, quoi qu'en dise France Télécom !

### *L'aménagement du territoire*

Le Valenciennois compte quinze parcs d'activité économique soit 2 500 hectares qui ont été viabilisés par la chambre de commerce et d'industrie. 600 hectares sont encore constructibles, ce qui en fait un des derniers grands sites disponibles dans la région.

Des entreprises très performantes se sont installées, comme Biogesta, Xélios, Lyreco, Superdiet... Les plus grandes pourvoyeuses d'emplois sont : Sevelnord, avec 4 000 salariés ; le centre hospitalier, 3 400 ; Toyota, 2 700 et bientôt 3 000 ; Peugeot, 2 300 ; Bombardier, 1 600...

### *Un concentré de forces vives*

L'université de Valenciennes comprend neuf départements, six instituts et facultés, deux écoles d'ingénieurs et un IUT. En tout, près de 15 000 étudiants y suivent leur formation. Cette université est la première en France à avoir adopté le système LMD (licence, master, doctorat). Par ailleurs, le Valenciennois compte sept écoles consulaires, dont Supinfocom, Supinfogame et l'Institut supérieur de design, qui accueillent plus de 4 000 stagiaires par an. Les centres de formation professionnelle sont très actifs et plusieurs pôles de transfert de technologie et de recherche ont été créés. Enfin, treize laboratoires de R&D accueillent 650 chercheurs et enseignants-chercheurs.

### *Le tourisme*

Nous sommes en train d'aménager deux ports fluviaux pour les touristes. Nous avons un centre thermal à Saint-Amand, un casino, quatre bases nautiques, une école de voile, une patinoire, une piscine olympique, des centres équestres, deux golfs, dont un dans le centre de Valenciennes. Le parc naturel régional s'étend sur 53 000 hectares. Le tourisme a ainsi augmenté de 18 % en 2003.

## **Conclusion**

Dans les années 1990, notre taux de souffrance était très élevé. Cet indicateur prend en compte l'alcoolisme, la toxicomanie, les tentatives de suicide et l'aide aux personnes en difficulté psychiatrique. Le Valenciennois dépassait de 25 % la moyenne régionale qui était déjà importante. Nous détenons aussi le triste record d'alcoolisme fœtal en Europe !

Jean-Louis Borloo a pris la mesure de cette situation sociale catastrophique et il a su intéresser le département, la région et l'État à ce sauvetage. Ce n'est pas par hasard que nous avons été classés en zone Objectif I par l'Europe ce qui a permis d'obtenir, en moins de dix ans, 500 millions d'euros sur les trois arrondissements de la région, dont 40 % pour le seul Valenciennois. Si notre taux de chômage est encore trop élevé, il est évident que la crise est derrière nous et que nous sommes en pleine phase de développement.

# DÉBAT

## Bref historique de la CCI

**Un intervenant :** *Comment êtes-vous parvenu à développer la chambre de commerce et d'industrie ?*

**Francis Aldebert :** La France compte 160 chambres consulaires : un tiers ne sert à rien, un tiers fonctionne tant bien que mal, mais leur valeur ajoutée est marginale et le dernier tiers, dont la CCI du Valenciennois fait évidemment partie, est très actif. Depuis trente ans, nous sommes pilotés d'une main de fer et notre objectif a toujours été l'efficacité. Nous avons embauché des cadres qui venaient du milieu professionnel pour qu'ils soient en phase avec les entreprises qu'ils démarchaient. Des ingénieurs de l'industrie automobile ont été mis à notre disposition pendant quatre ans afin qu'ils rencontrent des PME pour établir des diagnostics de productivité, donner des conseils, monter des actions collectives avec des fonds publics puis suivre leur évolution.

La CCI de Valenciennes (CCIV) a par ailleurs emmené à de nombreuses reprises des dizaines de chefs d'entreprises à l'étranger pour participer à des salons, nouer des contacts. Nous organisons des rencontres sur la qualité, la gestion des ressources humaines, les certifications ISO. Nous essayons aussi de développer la pratique des langues étrangères dans les entreprises et nous avons obtenu la création de classes internationales et d'un bac international. Ces classes comptent 30 % d'étrangers et donc ... 70 % d'enfants français !

Et l'argent, me direz-vous ? La CCIV est financée à 25 % par l'impôt additionnel à la taxe professionnelle (IATP) et le reste vient de participations directes des entreprises, de subventions versées par la région, par l'État et par l'Europe. Le solde est financé par l'emprunt. Notre capacité en ce domaine est évaluée à une fois et demie le montant de l'IATP. La taxe nous rapportant environ 8 millions d'euros, nous pouvons compter au maximum sur 12 millions de prêts. Enfin, notre coefficient de performance, qui est le rapport entre les coûts de fonctionnement et les crédits destinés aux actions, est supérieur à quatre !

**Int. :** *Quelles sont les évolutions récentes de la chambre de commerce et d'industrie ?*

**F. A. :** Il y a quelques mois, nous avons décidé de nous gérer comme une entreprise et non plus comme une administration publique. Cette évolution n'est pas évidente car une CCI est un monstre à deux têtes : elle a des obligations de service public mais elle doit aussi apporter de multiples services aux entreprises. Pour optimiser cette dernière activité, nous nous sommes fixé des obligations de qualité et de résultat. Nous avons mis en place des tableaux de bord et des indicateurs, ce qui nous a permis de découvrir des horreurs : alors que nous estimions être très performants, nous nous sommes aperçus que certains services ne produisaient rien ! Nous avons donc réduit nos effectifs permanents de 10 %, passant de 250 à 225 salariés.

## Les réseaux de la CCI

**Int. :** *La chambre de commerce et d'industrie anime-t-elle des réseaux de PME ?*

**F. A. :** La CCI doit assistance, service et accompagnement à ses ressortissants. Nous animons donc des réseaux, tout comme l'université ou l'Union patronale du bâtiment et de la métallurgie.

Sur les 1 200 entreprises industrielles du Valenciennois, 250 PME participent à tout. À chaque conférence, colloque, salon, soirée à thème que nous organisons, la moitié de ces entreprises sont représentées. Les gens viennent en effet pour rencontrer leurs homologues, échanger leurs expériences et trouver de l'information. Nous sommes également parvenus à rassembler autour d'Alstom et de Bombardier les 78 entreprises qui travaillent dans le secteur ferroviaire dans l'Association des industries du ferroviaire (AIF) qui organise des salons, des conférences, des séminaires. Ainsi, les grandes entreprises aident les plus petites à grandir.

Même chose dans l'industrie automobile, avec l'Association régionale pour l'industrie automobile (ARIA).

### **Les zones franches**

**Int. :** *Qu'en est-il des nouvelles zones franches ?*

**F. A. :** Début 2003, Jean-Louis Borloo nous a prévenus qu'il avait l'intention de relancer les zones franches et d'en faire bénéficier Valenciennes. Alors que le ministre n'avait pas encore l'accord du gouvernement ni de Bruxelles, nous avons fait le pari que c'était chose faite et nous avons rassemblé en avril 2003 tous les partenaires (DDE, Voies navigables, services fiscaux, URSSAF, promoteurs privés, associations d'insertions et d'emplois, la ville, les communautés d'agglomérations) dans une structure de projet. La loi a été promulguée en janvier 2004 et les décrets d'application deux mois plus tard : dès le lendemain, nous présentions divers projets et nous étions les seuls à le faire car aucune autre ville n'avait anticipé cette évolution. Les terrains avaient commencé à être viabilisés en janvier 2004 et les entreprises sont entrées dans leurs locaux dès juin ! Les zones franches ont une durée de vie de cinq ans puis, durant les cinq années suivantes, les aides sont dégressives : il était donc indispensable de bénéficier de cette mesure le plus rapidement possible. Notre ambition est de créer 1 500 à 2 000 emplois, sachant qu'une zone franche, c'est un tiers d'emplois délocalisés, un tiers d'emplois créés par des entreprises préexistantes et un tiers de créations spontanées.

### **L'argent de l'Europe**

**Int. :** *Qu'avez-vous fait des 500 millions d'euros que vous avez reçus de Bruxelles après avoir été déclaré Objectif I ?*

**F. A. :** Ces fonds devaient servir exclusivement à rattraper le retard de PIB. Comme cet agrégat n'est pas mesurable au niveau d'une région, on l'a exprimé en redéveloppement économique et en taux de demandeurs d'emplois. L'État s'est désengagé de ces actions et a laissé l'Europe financer seule le développement économique. Nous sommes assez inquiets pour l'avenir car Bruxelles va mettre un terme à ce programme en 2006.

La moitié des fonds européens a été consacrée à des projets urbains (requalification des villes, écoles, gymnases, piscines...) et l'autre moitié à des actions de développement économique (valorisation de zones d'activités, achat et viabilisation de terrains, construction de bâtiments industriels) ou à des travaux d'infrastructures lourdes qui n'auraient d'ailleurs pas dû être financés ainsi.

### **Le numérique : un atout économique ?**

**Int. :** *Quels espoirs fondez-vous sur le numérique ?*

**F. A. :** Le numérique est un pôle d'excellence, une vitrine internationale plus qu'une réelle force économique. Il est infiniment plus facile de créer 200 emplois chez un équipementier automobile que 20 dans une entreprise numérique ! Notre ambition est, à terme, d'avoir un millier d'emplois dans ce secteur alors que nous en aurons 40 000 dans l'automobile et le ferroviaire. L'industrie du jeu vidéo se développe en Inde et en Corée et il est impossible de faire de la production à Valenciennes, le coût de la main d'œuvre étant totalement dissuasif. Amito crée des avatars, ces petites figurines qui se promènent sur les écrans d'ordinateurs : en Corée, il y a 800 personnes qui y travaillent ; à Valenciennes dix, qui sont chargées de la diffusion.

### **La nécessaire rencontre entre jeunes et entreprises**

**Int. :** *Comment mieux ouvrir le monde de l'entreprise aux jeunes en formation ?*

**F. A. :** En dépit d'un fort taux de chômage, nous n'avons pas suffisamment de main-d'œuvre qualifiée. Certaines entreprises automobiles amènent des salariés de Lille ou d'Arras par bus parce qu'elles n'en trouvent pas sur place ! Depuis quelques années, les formations techniques et scientifiques ne font plus recette. L'université de Valenciennes a essayé, en vain, de les relancer. En fait, les jeunes veulent bien suivre des études d'ingénieurs ou de techniciens mais à condition de travailler ensuite dans l'informatique. Nous manquons de soudeurs, de monteurs, d'électriciens car plus personne ne veut être en bleu de travail.

La chambre patronale de la métallurgie a lancé, il y a plusieurs années, l'opération "les bravos de l'industrie", destinée à sensibiliser les lycéens et les collégiens au monde du travail afin de promouvoir les filières industrielles et techniques. Nous devons sans doute multiplier ces événements pour rapprocher les jeunes du monde du travail.

### **Lorsque culture et économie font bon ménage**

**Int. :** *Si les tableaux de Léonard de Vinci et de Michel-Ange étaient tellement recherchés de leur vivant, c'est que leur métier respectif était architecte en fortification et fondeur de canons. Quand on montrait sa collection de tableaux à des visiteurs étrangers, ils savaient à quoi s'en tenir ! Jean-Louis Borloo ne fait-il pas un peu de même avec son théâtre national et son équipe de basket féminine qui prouvent ses soucis de qualité et de pérennité ? Pour un industriel, ces deux valeurs sont en effet extrêmement attirantes, dans la mesure où ce sont les piliers de son activité.*

**F.A. :** C'est sans doute vrai. Nous avons lancé l'année du Japon en 2003. La ville a pris les couleurs de ce pays, nos ronds-points se sont parés de jardins zens, le casino s'est doté d'un restaurant japonais de qualité, le musée a présenté une exposition internationale sur la culture nipponne. Toyota a sponsorisé diverses manifestations et son PDG est venu à Valenciennes à plusieurs reprises. À chaque visite, les journaux économiques japonais s'en sont fait l'écho, si bien que l'on parle de Valenciennes au Japon. Il y a là un effet d'entraînement indéniable pour les autres patrons. Mais il faut aussi être bien conscient que Toyota n'est pas venu à Valenciennes pour son équipe de basket ou son théâtre ! Il y a eu un concours de circonstances qui ne relevait pas d'une quelconque stratégie industrielle. Maintenant les choses sont un peu différentes, car nous avons nos entrées au Japon et nous pouvons y proposer nos services. Inversement, la culture japonaise peut prendre l'ascendant : Toyota a ainsi recruté ses 2 000 premiers salariés parmi 50 000 candidatures, en ne prenant que des personnes non formées mais les plus motivées pour venir y travailler. L'entreprise les a ensuite formées. Tous ceux qui travaillent chez Toyota en sont fiers : ils ne se posent pas la question des 35 heures ou des RTT. Ils fonctionnent à la japonaise et leurs résultats sont extraordinaires puisque cette usine est la plus performante du groupe ! Preuve que la motivation est essentielle, bien avant les compétences techniques.

Présentation de l'orateur :

Francis Aldebert : ingénieur ENSAM ; président-fondateur du Groupe SECA (Ingénierie technique), il s'est investi pendant dix ans dans le transfert de technologie en créant Valuval et Valutec, filiales d'Université ; il est président de la chambre de commerce et d'industrie du Valenciennois.

Diffusion octobre 2004