

Delphine COOPMAN

Certification de spécialisation  
« Développeur Économique Territorial »  
Année universitaire 2024/2025

Quelles sont les ressources de la Métropole Européenne de Lille afin de mener sa stratégie de réindustrialisation à la suite de quarante ans de tertiarisation ?



Mémoire de soutenance - 15 Septembre 2025 -

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
<b>1. Diagnostic du territoire, un entre deux tertiaire et industriel .....</b>	<b>4</b>
1.1. L'orientation vers une économie tertiaire et la construction de la Métropolisation : Un phénomène conjoint et imbriqué .....	4
1.2. Un bilan de quarante années de tertiarisation.....	5
<b>2. De la Métropole tertiaire à la métropole productive : Une trajectoire à inventer pour la MEL_ ....</b>	<b>8</b>
2.1. La métropole productive : Un levier d'action pour la MEL ?.....	8
2.2. Propositions de maintien et de relocation de l'industrie de la MEL en lien avec le modèle de ville productive .....	10
CONCLUSION.....	12
BIBLIOGRAPHIE.....	14
ANNEXES.....	15

## INTRODUCTION

Les villes et les industries sont liées dans leur développement depuis le XV<sup>ème</sup> siècle et la première révolution industrielle. Les différentes crises/évolutions industrielles impactent les territoires et modifient leurs paysages.

La dernière grande crise industrielle des années 70/80, a profondément marqué le territoire de LILLE. Elle a été le déclencheur pour la communauté Urbaine de Lille (CUDL) d'une orientation de sa politique économique vers la tertiarisation afin de pallier les effets de la crise et trouver un nouveau souffle économique.

Cette dynamique tertiaire a permis de limiter les conséquences sociales et économiques de la désindustrialisation et de renforcer la présence de sièges sociaux et de distributeurs <sup>1</sup> sur le territoire. Pour autant la spécialisation de son économie dans le secteur tertiaire l'a peut-être exposée plus fortement aux crises financières, économiques et sanitaires de ces 20 dernières années.

Ces choix salutaires ont des conséquences aujourd'hui sur sa capacité à se réindustrialiser, sur sa cohérence territoriale, sur son attractivité et son cadre de vie.

Comme tous les autres modèles de développement, la tertiarisation (ou modèle des villes créatives) suit un cycle économique : amorçage, croissance, maturité et déclin. Pour anticiper cette dernière phase dans un contexte de plus en plus impacté par les crises économiques, environnementales, sanitaires et geo-politiques, la Métropole européenne de Lille (MEL) avec l'EPCI voisine (la Communauté de Commune du Pévèle Carembault) a souhaité être labellisée « Territoires d'Industrie » pour asseoir une nouvelle stratégie de développement d'activités industrielles sur son territoire.

Ce changement de paradigme répond aux enjeux de la ville productive, avec le retour d'activités de « fabrication/production » dans les villes en se souciant des conditions sociales, urbaines et architecturales, de coprésence des activités de production en ville.

Cette volonté se joint à l'ambition de restaurer une souveraineté industrielle territoriale, ayant comme postulat que la réindustrialisation sera non polluante, avec une pénibilité de travail réduite, des nuisances de transport diminuées dans un paysage urbanisé, à forte valeur ajoutée.

Ces interventions revêtent un caractère nouveau du management territorial et a pour objectif l'émergence d'écosystèmes urbains productifs et écologiquement résilients.

Pour saisir les enjeux actuels de ce changement de paradigme, il est nécessaire de comprendre comment la métropolisation du territoire de Lille a été liée et a accompagné la tertiarisation de son économie : Quels ont été les projets structurants, leurs ambitions, et théories sur lesquelles ils reposaient dans un contexte de mondialisation. Dans cette première partie sera également posé le diagnostic pour rendre compte des bénéfices et difficultés de ce développement tant sur le domaine économique, de l'emploi, de la cohésion territoriale et du cadre de vie.

La compréhension de cet héritage tertiaire est nécessaire pour évaluer les potentialités et les conditions d'une reconquête industrielle, en mesurer les impacts et aider à la prise de décisions dans un contexte de transitions. Ce contexte amène à revoir le développement économique du territoire sous le prisme du métabolisme urbain et de la ville productive. Le programme « Territoires d'industrie » répond à cette attente et permet de poser une hypothèse stratégique de

---

<sup>1</sup> La définition de distributeur retenue est celle d'une entreprise qui achète et revend des biens, elle peut assurer la conception, sélection, transport, le stockage, le service après-vente, mais pas la fabrication.

réindustrialisation du territoire : Les distributeurs (très représentés sur le territoire de par notre héritage économique) ont-ils la capacité d'enclencher une dynamique de réindustrialisation? Ainsi dans cette seconde partie nous étudierons la potentialité d'une reconquête industrielle sous le prisme des écosystèmes territoriaux, ainsi que le lien avec les préconisations formulées suite à l'étude menée par le cabinet d'étude EY sur la cible des distributeurs.

## **1. Diagnostic du territoire, un entre deux tertiaire et industriel**

### **1.1. L'orientation vers une économie tertiaire et la construction de la Métropolisation : Un phénomène conjoint et imbriqué**

Le territoire de Lille a été l'un des territoires les plus touchés par la désindustrialisation industrielle des années 70/80. Son économie était basée essentiellement sur l'industrie textile, située principalement dans 3 villes : Lille, Roubaix, Tourcoing. L'effondrement de ce secteur a entraîné un taux de chômage passant de 3% à 17% ainsi que de profonde mutation urbaine.

Dès les années 1970, le patronat fait le pari de la diversification et développe la grande distribution, la vente par correspondance et l'intensification de la présence des services bancaires et d'assurances. L'ensemble du territoire métropolitain s'engage dans cette diversification. La création de Villeneuve-d'Ascq comme ville nouvelle a été à la fois une vitrine et un laboratoire urbain du renouveau économique souhaité. Voulue comme technopole, elle devient un territoire démonstrateur du rapprochement de l'université, des centres de recherche, entreprises et voit naître la première ligne de Metro entièrement automatisée en 1983 pour desservir le Versant Nord Est et relier Lille à son agglomération et à son université.

En 1988, Le projet emblématique de la gare Euralille au centre de Lille, impulsé et défendu par Pierre Mauroy permet à la ville de se développer et de devenir une des premières places tertiaires de province. Parallèlement il est décidé de créer des sites d'excellence métropolitain dans les autres villes pour réinvestir les friches industrielles et développer de nouvelles dynamiques sectorielles (santé, numérique, textiles, techniques)

Cette portée politique pour le territoire a été possible grâce à la volonté et mobilisation des Maires de faire « METROPOLE » et d'avoir une gouvernance commune. Cela permet, dans les années 1990, à l'intercommunalité d'être l'acteur central de la stratégie de métropolisation et de se doter d'une véritable stratégie d'aménagement économique à la croisée des politiques d'urbanisme et de développement économique.

La mobilisation de faire « METROPOLE », est une réponse à la crise urbaine, économique, environnementale et sociale. L'effondrement du système productif textile a engendré une augmentation du chômage, de la précarité et une stagnation démographique. L'enjeu est de restructurer le modèle de développement par la métropolisation. Cela comprend un critère d'image, une accessibilité internationale, une capacité événementielle, une organisation spatiale, une capacité d'innovation et d'amélioration du cadre de vie dans une perspective d'accroissement de l'attractivité économique et résidentielle<sup>2</sup>. Ce processus de diversification et de structuration économique a par la suite facilité l'accession de la communauté urbaine au statut de métropole lors de la loi MAPTAM de 2014, qui lui a conféré de nouvelles compétences en matière d'emploi. La loi NOTRe de 2015 a ensuite

---

<sup>2</sup> Schéma des critères de métropolisation pour l'agglomération lilloise, Gachelin, 1992, p17

renforcé cette évolution en lui attribuant la compétence économique sous réserve du respect des SRDEII adoptés par la région

La création des sites d'excellence a comme principe de répondre aux objectifs de la Métropolisation. Il apporte une polarisation spatiale de filières économiques adossées à la recherche qui doit avoir des effets d'entraînements comme les clusters. L'offre de bureau<sup>3</sup> se développe autour des pôles pour accueillir des incubateurs et pépinières.

Ainsi ces projets urbains vont être les instruments dominant de la Métropolisation et de la ville renouvelée : Stratégie pour réagir à la désindustrialisation, à ses stigmates économiques (baisse de l'emploi), sociaux (pauvreté), et urbains (friches et déqualification). On assistera à la reconversion des sites en friches en nouveaux quartiers urbains. : ambition de reconquête urbaine avec le développement de filière d'excellence, l'objectif dominant est l'attractivité résidentielle alors que l'emploi et le développement économique se sont avérés marginaux.

L'attractivité résidentielle amène de nouveaux paradigmes notamment celle d'une économie résidentielle<sup>4</sup> et d'une classe créative<sup>5</sup>. Ces modèles sont fondés sur le fait que la captation des revenus des ménages les mieux dotés en capitaux permet un effet multiplicateur pour l'emploi et de revenus très favorable à la cohésion territoriale et sociale. Ces emplois créent des services annexes comme l'hôtellerie, la restauration, services qui pourront être captés par la population non qualifiée. Cette nouvelle classe créative apporterait la mixité sociale aux quartiers.

Ainsi le développement économique ne réside plus seulement dans la captation de l'investissement économique mais aussi dans la captation des flux humains socialement sélectifs. Cela amène de la compétition interurbaine pour capter ces populations : le cadre de vie constitue une dimension centrale de l'action publique métropolitaine. Le secteur public va aménager ces zones avec des espaces culturels, zones commerciales, volonté de désenclavement des quartiers pour répondre aux exigences de la classe créative. De même le secteur public joue le rôle d'amorceur dans les différents programmes de construction/Réaménagement, pour laisser les promoteurs privés prendre le relai.

## **1.2. Un bilan de quarante années de tertiarisation**

Les quarante dernières années ont été marquées par la coexistence au sein des Métropoles d'une dynamique de croissance et de crise.

La croissance des métropoles a tiré la croissance nationale en comparaison des territoires ruraux. La MEL a su tirer avantage de cette situation. En effet, elle est la première métropole de l'Europe du NORD OUEST entre Paris, Londres et Bruxelles. Elle fait partie intégrante de l'Eurometropole Lille-Kortrijk-Tournai, premier groupement européen de coopération territoriale réunissant plus de 2 millions d'habitants sur 157 communes franco-belge. Elle s'est dotée d'une agence d'attractivité « Hello Lille » et attire les investissements étrangers : 558 projets en 5 ans, la plaçant au 10<sup>e</sup> rang européen, à l'égal de Stuttgart ou Édimbourg, et en France, juste derrière Paris et Lyon. Pour affirmer sa présence européenne, la MEL a ouvert une délégation permanente à Bruxelles, favorisant les échanges avec les institutions européennes Lille Métropole. Elle se met en lumière à travers des forums économiques internationaux (SIMI, MIPIM), des événements

---

<sup>3</sup> Cette offre sera assortie d'un nombre d'emploi par m<sup>2</sup> : 1 emploi pour 40 m<sup>2</sup> de bureau.

<sup>4</sup> Théorie développée par de Laurent Davezies -2008

<sup>5</sup> Théorie développée par Richard Florida - 2008

culturels (Series Mania, FIC, Jeux Olympiques), et grâce à des initiatives comme l'École Européenne Lille Métropole, véritable symbole de son ouverture multiculturelle et éducative.

Au niveau national, la MEL est la 5<sup>ème</sup> EPCI la plus étendue : 672Km<sup>2</sup>, elle regroupe 95 communes ; 4<sup>ème</sup> métropole la plus peuplée avec 1,2 Millions d'habitant et la troisième en densité 1 768 habitant au Km<sup>2</sup>. 3<sup>ème</sup> quartier d'affaires de France ; son PIB est de 81,5 Milliards (5<sup>ème</sup> métropole de province) et elle se place comme la troisième métropole pour les transactions de locaux professionnels.

Pour autant comme pour l'ensemble des métropoles, la MEL connaît des disparités importantes au sein de même de son territoire.

Les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) sont surreprésentés dans les Métropole qui regroupe 30% de la population et 48,1 % des habitants des QPV. La part de la population vivant dans un QPV est de 17,7% pour la MEL soit 1 habitant sur 5, ce qui la place comme la première métropole pour la part d'habitant en QPV devant Paris (source : données du recensement Général de la population 2017).

Ces quartiers sont marqués par un taux de chômage plus important : Deux fois et demi supérieur à la moyenne. : 24,7% En 2017 contre 9,2%<sup>6</sup> (9% en 2025) . On parle de poche à chômage et de territoires archipels.

L'attractivité des classes créatives n'enclenche pas la dynamique de mixité sociale attendue dans les quartiers. Leur attractivité a engendré la disparition des industries du paysage urbain ainsi qu'un mécanisme d'éviction de l'économie productive et des emplois peu qualifiés. Une augmentation du prix du foncier est constatée également pour les opérations réussies. Malgré une offre de logement sociaux, le prix du parc privé évince une classe d'employés et ouvriers. A l'inverse dans les quartiers qui n'ont pas rencontré le succès attendu, une dégradation est constatée liée à la vacance des biens et des terrains non construits (l'Union à Tourcoing, Terrain de la Lainière à Roubaix).

La vacance est constatée également dans l'offre de bureau. Le taux de vacance au sein de la MEL est d'environ 17%<sup>7</sup> malgré sa troisième position (après Paris et Lyon) pour la transaction de bureaux au niveau national.

L'augmentation des inégalités se traduit dans la forte différenciation de la création d'emploi depuis 1990 : - 24% pour les fonctions productives, +122% pour les emplois cadres ainsi qu'une baisse de baisse de 17% de l'emploi ouvriers alors qu'elle augmente de 33 % pour les cadres; cette divergence de trajectoire creuse les écarts et conduit à une situation très inégale du marché local du travail.

La MEL est la métropole la plus ségréguée de France après Paris<sup>8</sup>. De même le revenu médian de la MEL est de 20 520€ légèrement supérieur à la moyenne régionale (20 355 €). Cependant, ce revenu reste inférieur à celui des métropoles de Lyon (22 712 €) et Aix-Marseille-Provence (21 778 €).

Le constat est le même concernant les bénéficiaires du revenu de solidarité active(RSA), ce taux est de 8,3% soit le plus hauts des Métropoles<sup>9</sup>, ainsi qu'un des plus faible taux d'emploi (76%) concernant les 25/64 ans (malgré un temps partiel des plus développés).

---

<sup>6</sup> Source : rapport annuel de 2018 de l'observatoire national de la Politique de la Ville

<sup>7</sup> Ce taux est à prendre avec précaution (13% Euralille, 24% Roubaix...) Volume en m<sup>2</sup> de 4 194 000m<sup>2</sup> en 2022

<sup>8</sup> [https://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/np\\_ina\\_158.pdf](https://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/np_ina_158.pdf)

<sup>9</sup> [https://www.urbalyon.org/sites/default/storage\\_files/productions/2024-11/TB%20socio-%C3%A9co%20sept2024.pdf](https://www.urbalyon.org/sites/default/storage_files/productions/2024-11/TB%20socio-%C3%A9co%20sept2024.pdf) -p14

Un autre point de la crise des Métropole est la qualité de vie :

- L'espace vert par habitant. Il est de 13m<sup>2</sup>par habitant pour la Mel et de 9m<sup>2</sup> pour le territoire de Roubaix Tourcoing<sup>10</sup>.
- La pollution aux particules fines est problème public majeur pour l'agglomération Lilloise<sup>11</sup>.

L'exemple des nouveaux quartiers comme le bois habité enclavé entre le boulevard périphérique et un boulevard urbains à 6 voies ou la ZAC Porte de valenciennes situés entre la ligne de métro aérien, un ancien faisceau de la voie ferrée et le principal échangeur du boulevard périphérique (10 voies), rendent ces quartiers également très sensibles aux particules fines.

Enfin le réseau des transports est saturé (entre autre par les déplacements pendulaires) : 180 000 véhicules par jour sur l'autoroute A1 et 730 000 voyage en transport en commun par jour. Cela rend fastidieux les déplacements au sein de la métropole<sup>12</sup>.

Face à ces difficultés métropolitaines, la MEL adopte un budget primitif 2025 à hauteur de 2,446 milliards d'euros. Ce budget historique témoigne d'une ambition sans précédent pour répondre aux enjeux de mobilité, de transition écologique et de cadre de vie.

L'action n'est plus ciblée sur certains quartiers mais sur l'ensemble du territoire. La cohésion territoriale et le cadre de vie deviennent des facteurs tout aussi importants que l'attractivité.

La tertiarisation a modifié la structure de l'emploi : diminution du poids et du nombre des employés et des ouvriers entre 2011 et 2022 (respectivement de 16,4% à 15,2% et de 12,9% à 10,6%) au profit des cadres (10,7% à 14,6%). Pour autant la question de la production redevient un enjeu majeur tant sur le plan national que local (Pour exemple les différents plans de relance et d'investissement suite à la crise sanitaire pour renouer avec une souveraineté industrielle nationale).

Sur le territoire de la MEL, des actions sont menées pour l'industrie : Aides financières fléchées aux entreprises industrielles, accompagnement, plan de recrutement spécifiques en réponses aux difficultés de recrutement dans les domaines de la comptabilité, études et développement informatique, conduites d'enquêtes. Le magasinage et préparation de commandes arrive en septième position pour les recruteurs et en premier pour les demandeurs de d'emploi de la MEL.

Il convient de nous intéresser aux attentes de la MEL pour ses activités de production. Ainsi nous allons aborder dans cette seconde partie la notion de ville productive et une de ses déclinaisons pour le territoire de la MEL

---

<sup>10</sup> <https://www.mediacites.fr/decryptage/lille/2018/01/12/a-lille-le-combat-inegal-entre-ville-dense-et-espaces-verts/>

<sup>11</sup> <https://.lemonde.fr/planete/article/2019/01/11/lille-etouffe-sous-les-particules-fines-54075758324.html>)

<sup>12</sup> <https://www.calameo.com/read/0066568974d6f7af83c57>- Adulm

## **2. De la Métropole tertiaire à la métropole productive : Une trajectoire à inventer pour la MEL**

Comme constaté, la tertiarisation a amené des richesses, un rayonnement technologique (MEL labélisée French Tech en 2014), des pôles de recherche et développement, d'excellence dans des domaines précis Les « Eura » (santé, alimentaire, technologie, créative, matériaux). Atout de taille pour attirer des unités de production novatrice en centre urbain ainsi que les clusters, malgré la faiblesse des liens entre la recherche privée et publique et la faible part de la conception-recherche dans l'emploi total (3%).

La MEL a su maintenir la présence de beaucoup de sièges sociaux (transfère de la base industrielle vers une base de sièges sociaux et distributeurs), deuxième après Paris<sup>13</sup>.

Pour autant, le territoire est marqué non seulement par un poids fort de l'emploi dans l'administration publique, l'enseignement, la santé et le social (34 % de l'emploi total)<sup>14</sup> – réalité qui tranche nettement avec l'image de ville de cadres du privé portée par le quartier Euralille et les sites d'excellence, mais également une surreprésentation de l'emploi précaire et à temps partiel.

Les inégalités se creusent, la dynamique de la tertiarisation n'a pas permis d'entraîner l'ensemble de la population présente sur son territoire. Elle attire des talents qui réalisent une première expérience et partent. La construction d'un immobilier de bureau et sa vacance structurelle amènent des problématiques de réhabilitation concernant autant les dégradations que les enjeux environnementaux. Cette vacance a engendré plusieurs critiques et une dénonciation récente de la faible place offerte à l'immobilier productif. Elle peut être aussi perçue comme un levier de la transition socio-écologique-économique métropolitaine. Les notions de ville productive et de métabolisme urbain se rapprochent de cet enjeu.

### **2.1. La métropole productive : Un levier d'action pour la MEL ?**

La crise récente du COVID a mis en avant la fragilité d'une économie nationale où le poids de l'industrie manufacturière pesait trois fois moins qu'en Allemagne et deux fois moins qu'en Europe. Le programme « Territoire d'Industrie » lancé en 2018 est le marqueur de l'État dans le déploiement industriel des territoires. La métropole productive devient une projection intellectuelle dans le champ du développement économique.

L'économie productive renvoie à une définition décomposant l'activité entre économie productive et économie résidentielle (présentielle). La sphère productive s'adresse à des destinataires extérieurs au territoire et à la capacité de drainer des revenus depuis l'extérieur. A l'inverse, la sphère résidentielle couvre des besoins infra-territoriaux. Cette définition efface la dichotomie entre industrie et tertiaire, considérant que les deux sphères relèvent autant d'activités de services que manufacturières. C'est une approche par les flux monétaires des activités économiques au prisme des revenus générés (base productive) ou captés (base résidentielle, comme les retraites, touristes)<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> <https://hellolille.eu/je-mimplante/secteurs-cles/>

<sup>14</sup> Pierre Veltz « Société Hyper- Industrielle, le nouveau capitalisme productif », 2017 Edition le Seuil

<sup>15</sup> Laurent Davezies 2008



Pour les métropoles, notamment pour la MEL, cela regroupe des entreprises très diverses allant des activités industrielles et de services aux industries. La métropole productive produit, transporte, transforme, pose, répare, recycle. Il existe une grande hétérogénéité tant par la nature de l'activité, par le statut de l'entreprise que dans le process de production.

Cette complémentarité entre industrie et service apparaît comme un facteur de résistances aux problématiques du territoire dont les deux majeurs sont d'une part le développement économique et d'autre part l'emploi et les dysfonctionnements métropolitains.

Les activités productives seraient pourvoyeuses de richesses et entraîneraient une dynamique plus large de création de valeur et d'emplois. Le retour et le maintien en ville de ces unités productives permettraient d'offrir tous types d'emploi.

De même pour les entreprises, être en ville facilite le recrutement lié à la proximité et mobilité des salariés.

Il ne s'agit pas seulement de rapprocher les centres de conception et de fabrication mais également les producteurs et les consommateurs : centre de fabrication et de consommation<sup>16</sup>.

Cette notion de flux, de circularité entre dans le champ du métabolisme urbain. Il désigne l'ensemble des flux de matières, d'énergie, d'eau, de nourriture, de personnes et d'informations qui entre, circule, est transformé et sort d'une ville.

Cette interdépendance est une clé d'entrée qui permet de penser l'articulation entre politique d'aménagement et gestion des ressources <sup>17</sup>

La place de l'industrie au sein de la MEL :

- 4 285 établissements industriels<sup>18</sup> pour un total de 75 000 établissements. Perte de 8% de ses établissements industriels depuis 10 ans (1% depuis 1 an).
- 40 940 salariés, soit 9% des effectifs de la MEL travaillent dans le secteur industriel. Ce taux baisse de 4,2% sur 10 ans et de 1,5% en 1 an
- La valeur ajoutée de l'industrie représente 13% du PIB du territoire (21 Mds) se qui la place après Nantes (15%) Toulouse (22%) et Lyon (33%).
- La part de la VA dans le chiffre d'affaires des industries est également plus faible (24%) que Nantes (25,8%), Lyon (25,9%). Toulouse (31,1%) .

Au sein de la Métropole, Lille est la ville qui emploie le plus de salariés dans l'industrie (4 714) suivie de Roubaix, Tourcoing, Villeneuve d'Ascq (environ 2 500 chacune)<sup>19</sup>.

Le secteur de la fabrication d'équipements, de l'industrie agro-alimentaire ainsi que de la production d'énergie, eau, déchet sont les plus gros employeurs (25% ,19% et 16%) ;

---

<sup>16</sup> Pierre Veltz « Société Hyper- Industrielle, le nouveau capitalisme productif », 2017 Edition le Seuil

<sup>17</sup> Les métropoles exportent leurs pollutions et leurs déchets. Leurs modèles ne seraient pas soutenables si cette exportation n'existait pas

<sup>18</sup> 1793 établissements industriels 57% ont moins de 9 salariés, 32% entre 10 et 49 salariés b, 9% entre 50 et 199 et 2% plus de 200 salariés. L'agro-alimentaire est plus gros employeurs (30%) suivi de la fabrication d'équipement (25%) \*.

<sup>19</sup> Une grande partie des industries est regroupée au Nord Ouest du territoire.

La plupart des établissements est situé dans les grandes villes de la MEL sans qu'existe une industrie phare qui porte une dynamique de renouveau industriel malgré l'attractivité et le soutien de ses filières d'excellence.

En revanche la part de siège sociaux et de distributeurs est plus importante que dans la moyenne des autres métropoles <sup>20 21</sup>.

Fort de ces constats, des décisions stratégiques pour la réindustrialisation de la MEL ont été prises et des propositions nouvelles sont présentées

## **2.2. Propositions de maintien et de relocation de l'industrie de la MEL en lien avec le modèle de ville productive**

Pour rappel, la MEL a été labellisée en 2023 Territoire d'industrie, ce qui lui a permis de valoriser plusieurs actions entrant dans le cadre de la ville productive

Nous allons faire état de trois actions dont deux propositions hors programme TI :

La première action propose un axe stratégique de relocalisation de son industrie en s'appuyant sur la cible des distributeurs. Comme évoqué, la MEL regroupe un nombre important de distributeurs (19 476 établissements) certains de renommée internationale (Décathlon, Leroy Merlin, Auchan), ont leurs sièges sociaux sur le territoire. Historiquement certains distributeurs étaient d'ancien producteurs textiles.

Une étude menée par le cabinet EY <sup>22a</sup> a permis de qualifier la cible des distributeurs et a envisagé des actions que la MEL pourrait mener afin de les inciter à relocaliser une partie de leur production.

Sur l'ensemble des distributeurs, seuls 27% déclarent leurs effectifs et ont pu être exploités lors de l'étude. Cette cible n'est a priori pas connue des différents partenaires telle que la DREETS, le Conseil Régional ou la Préfecture. Des secteurs ont été prioritaires en fonction du nombre de salariés, dynamisme du secteur, la complexité de la chaîne de valeur et l'adéquation avec l'écosystème local. Des industriels ont été répertoriés selon les secteurs de la distribution. Suite à une enquête terrain menée auprès de distributeurs, 3 stratégies de « réindustrialisation » se dessinent : Le sourcing local, la relocalisation et l'internalisation.

La déclinaison opérationnelle se portera sur les établissements de plus de 50 salariés dans un premier temps :

- Interrogation individuelle des distributeurs de plus de 50 salariés
- Création d'un task force\* pour identifier d'autres distributeurs de plus de 50 salariés : DREETS, Conseils Régional, Business France, SGAR, NFI, partenaires financiers, hello Lille....

Les deux stratégies d'approches ont des attentes différentes et impliquent un rôle de la MEL différent. Les tableaux suivants représentent de manière synthétique les modifications internes au sein de l'entreprise, les attentes des entreprises concernées et enfin le rôle de la MEL pour accompagner ces changements.

---

<sup>20</sup> Etude EY ant JLL, 2021, 10 raisons d'investir dans la Métropole Européenne de Lille.

<sup>21</sup> [https://www.urbalyon.org/sites/default/storage\\_files/productions/2024-11/TB%20socio-%C3%A9co%20sept2024.pdf](https://www.urbalyon.org/sites/default/storage_files/productions/2024-11/TB%20socio-%C3%A9co%20sept2024.pdf)

<sup>22</sup> Étude réalisée entre Mars et juillet 2025 dans le cadre de l'accompagnement en ingénierie proposé par l'Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires

## Le Sourcing

## La relocation/L'internalisation

- Modification de la supply chain, des achats, des transports, de la marge et du résultat.  
Le mode organisationnel interne reste le même ainsi que le positionnement sur la chaîne de valeur

- Les attentes des distributeurs :  
Mieux connaître les industriels locaux  
Mieux maîtriser les approvisionnements  
Détection d'affaires et business

- Notre Rôle :  
Mailler les 2 écosystèmes  
Amorcer la dynamique par les distributeurs

- Modification du positionnement de l'entreprise dans la chaîne de valeur, il intègre une compétence amont. Modification de son métier, son organisation, son business modèle.

- Les implications/ conséquences pour les distributeurs  
DEFINIR le projet stratégique  
IDENTIFIER les implications : Matériels, RH, Foncier, financier  
CHIFFRER les nouveaux besoins en ressources :  
IDENTIFIER et RECHERCHER les financements

- Notre Rôle :  
Donner à voir des expériences réussies  
Aider à la mise en œuvre du plan d'action des distributeurs (accompagnement individuel)

La même présentation est utilisée pour définir l'accompagnement que l'on pourrait proposer.

## Le Sourcing

## La relocation/L'internalisation

- Identifier les industriels correspondants aux codes Naf distributeurs auprès des conseillers, parcs d'activités, ruches, pôles d'excellence

- Organiser des rencontres distributeurs industriels :

- Favoriser le business : Regroupement d'industriels pour répondre aux besoins des Distributeurs  
Mutualiser les réponses à Appel D'offres ou marché (public ou non)

- Réfléchir à une charte d'engagement des distributeurs  
**Responsabilité Territoriale Industrielle –  
NOS AMBASSADEURS DISTRIBUTEURS**

- Proposer un accompagnement via un accélérateur spécifique pour accompagner le distributeur dans la définition et chiffrage de son nouveau projet

- Accompagner le distributeur dans la mise en œuvre de son plan d'action par la création d'un groupe interne  
MEL : FONCIER – Mise en relation interne (filiales, énergies....)

- Accompagner le distributeur dans la mise en œuvre de son plan d'action par la création d'un groupe Externe : Partenaires financiers, partenaires de l'emploi et de la formation, Syndicats professionnels, Business France, Région

- Accompagner de manière individuelle le dirigeant dans la concrétisation de son plan d'action : Conseiller référent -

Le sourcing fait écho aux politiques de relocation par les achats et sera privilégiée dans le court terme. Cette action prend acte des ressources du territoire et ne cherche pas à s'approprier des ressources extérieures pour enclencher une dynamique de réindustrialisation.

Les deux autres propositions sont liées au foncier et à sa rareté. Lors du dernier PLU, 900 hectares sont été réservés à l'activité économique dont 2/3 en rénovation et 1/3 en extension. Seul une petite partie

d'hectares a été trouvés pour l'extension<sup>23</sup>. Le foncier économique actuel doit être préservé si la MEL souhaite développer son activité productive.

Un premier axe de réflexion concerne les entreprises implantées en ville souhaitant déménager pour des besoins d'espace liés à leur croissance d'activité. Une étude de maintien d'activité pourrait être proposée aux dirigeants. Cette étude présenterait la possibilité ou non de rester dans l'espace actuel en réalisant des travaux d'aménagement/ agrandissement. Cette étude comporterait une phase de faisabilité ou non du maintien de l'activité, une proposition de plan en lien avec les objectifs de croissance du dirigeant puis un chiffrage des coûts de l'aménagement.

La MEL ainsi que les partenaires financiers tels que la BPI, la banque des territoires et les fonds d'investissements régionaux pourraient intervenir directement dans le financement de cette étude.

Un deuxième axe de réflexion est la valorisation des terrains destinés à la vente pour des activités industrielles, ayant déjà fait l'objet de travaux de dépollution et considérés comme « site clé en main ». La lainière, site de 33 hectares situé entre Roubaix et Wattrelos est un exemple de cité productive. Ancienne friche recyclée, elle a pour vocation d'avoir 70% économique et 30% habitat. Elle souffre d'une image détériorée (vols des stocks, insécurités, insalubrités, dégradations et espace publics non entretenus) malgré des premières opérations réussies. Une équipe transversale regroupant un référent emploi, un référent espace public, un référent aménageur et promoteur économique pourrait être mise en place pour faire état des demandes d'emplois sur la zone, s'assurer de la propreté des lieux et de la mise en place d'une promotion spécifique. Le problème de sécurité devrait aussi être traité.

Les propositions sur le foncier préconisent de partir de l'existant (bâtiment ou terrain) est de trouver des solutions sans en faire table rase.

## **CONCLUSION :**

La Métropole Européenne de Lille a su s'adapter et résister aux crises depuis quarante ans. Elle doit faire face aujourd'hui aux défis écologiques, l'affirmation de son interterritorialité, aux côtés de questions plus anciennes comme la compétitivité, l'attractivité, la solidarité, la créativité. Elle doit assumer la soutenabilité de son fonctionnement.

Le regain national pour l'industrie face à un contexte géopolitique tendu, permet d'enclencher de nouvelles dynamiques territoriales. La question industrielle et d'un retour des usines en ville sont des thèmes que la plupart des Métropoles s'approprient sous l'angle de « l'existant ».

La place de l'existant, de ce qui est « déjà là » appelle à s'interroger sur nos ressources pour trouver des solutions. Ces solutions seront différentes selon les territoires et nécessitent la maîtrise du foncier, des compétences et de l'acceptabilité.

Des actions pourraient être menées pour maintenir les entreprises en ville : Les « sites clés en main », les études de « maintien d'activité », les baux emphytéotiques, les servitudes de mixité fonctionnelle pourraient être étendue à l'ensemble des communes pour maintenir des terrains et de l'activité économique.

Des équipes de valorisation de foncier à l'image dégradée, peuvent être créées pour dynamiser ces derniers et devenir les « VRP » de ces terrains.

---

<sup>23</sup> [PIÈCES DU PLU3 modifié](#)

La relocalisation de notre production pourrait passer par l'engagement des distributeurs. Une étude individualisée des besoins est indispensable si nous souhaitons engager une politique d'achat local et enclencher une dynamique collective.

Le maintien de cette industrie à une portée de cohésion territoriale qui dépasse le simple ordre économique. L'industrie n'est pas la première force économique de la MEL, en revanche elle draine d'autres économie dites « productives » et à la capacité d'offrir des postes de travail pour tous types de profil.

Pour autant l'industrie et l'économie productive souffrent toujours d'une image dégradée (sale, mal payée, bruyante.) et restent associées à des facteurs de nuisances pour les maires et usagers. Cette réalité est un frein pour le développement de l'économie productive, un réel travail de pédagogie doit être réalisé tant auprès des scolaires, des habitants et des maires. L'exemple réussi de la stratégie de relocalisation en Bretagne par une politique d'achat local, témoigne d'un intérêt croissant de cette thématique par les citoyens et politiques.

La réindustrialisation de la MEL devra mobiliser son foncier, s'assurer des compétences industrielles et de l'acceptabilité de sa population d'un retour de l'activité productive en ville.

## BIBLIOGRAPHIE

ARAB Nadia, CRAGUE Gilles, MIOT Yoan « Vers un nouvel agir métropolitain », presse des ponts, 2019

AUREZ.V, V. et LEVY, « Économie circulaire, écologie et reconstruction industrielle ? », Paris : Éditions CNCD, J.-C. 2013

BARLES Sabine, DUMONT Marc, « Métabolisme et Métropole, la métropole lilloise, entre mondialisation et interterritorialité » POSU, 2021

DAVEZIES Laurent, « La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses, éditions du Seuil, 10 janvier 2008

DAVEZIES Laurent « L'État a toujours soutenu ses territoires », Seuil, 2021

CARRÉ, D., LEVRATTO, N. et FROCRAIN, P. 2019. L'Étonnante disparité des territoires industriels. Comprendre la performance et le déclin, Paris : La Fabrique de l'industrie.

CRAGUE, G. 2019. « Maintenir l'industrie dans une ville moyenne. L'opération CIRIAM/Normand'Innov à Flers », in G.

CRAGUE (dir.), « Faire la ville avec l'industrie », Paris : Presses de l'École nationale des ponts et chaussées.

LIEFOOGHE Christine, MONS Dominique, PARIS Didier « Lille, métropole créative ? », presse universitaire du septentrion, 2016

LLUANSI olivier « Réindustrialiser, le défi d'une génération » édition Déviation, 2024

MOUHOUD, E. M. 2017. Mondialisation et délocalisation des entreprises, Paris : La Découverte.

MUSSO P. « qu'est que l'industrie », 2022

PALLÉ B. « Que sait-on du travail » podcast

PANERAI Philippe : la ville de demain, PUF 2022

PARIS D., MONS D. (dir.), 2009, Lille métropole. Laboratoire du renouveau urbain, Marseille, Parenthèses.

VELTZ Pierre « Société Hyper- Industrielle, le nouveau capitalisme productif », 2017 Edition le Seuil

VELTZ Pierre « Mondialisation, villes et territoires », 1996, L'économie d'archipel, Paris, PUF.

### Eude et Articles :

ADULM, « Observatoire métropolitain de l'emploi » Juin 2025

Etude IFOP : « Les français, l'industrie et le déclin des territoires » 2022

Etude EY : « Étude stratégique sur les conditions de développement de l'activité industrielle en lien avec le secteur de la Distribution » pour le SCOT Lille métropole, 2025

Insee, dossier complet chiffre intercommunalité , 07/2025  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-200093201>

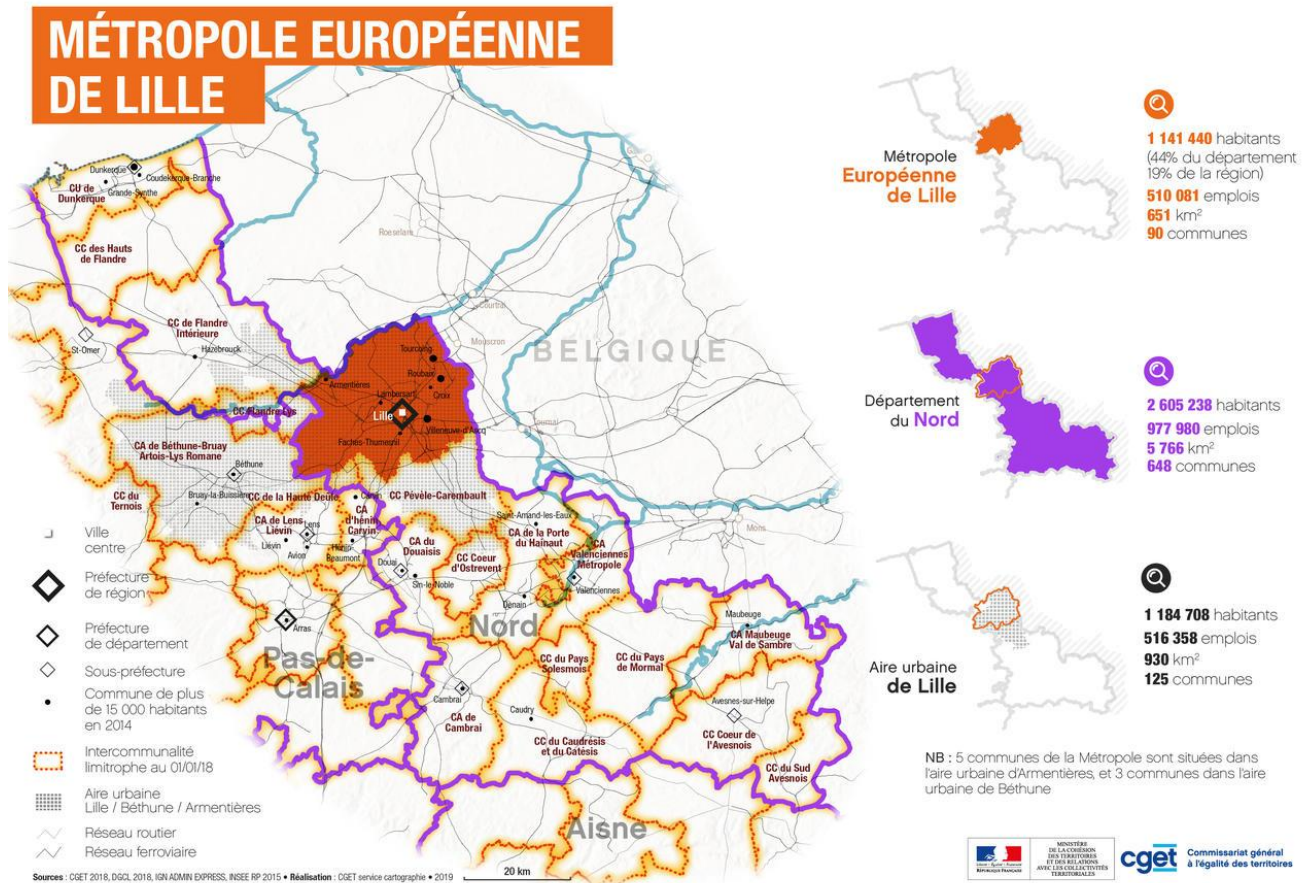
CRAGUE Gilles & LEVRATTO Nadine - 10 janvier 2022\_« Au-delà de la relocalisation de l'industrie : la ville productive »

RUMPALA Yannick « Des villes intelligentes...pour les citoyens », Le monde

HATCHUEL Armand, Le monde « La ville productive », pour de nouveaux écosystèmes territoriaux,

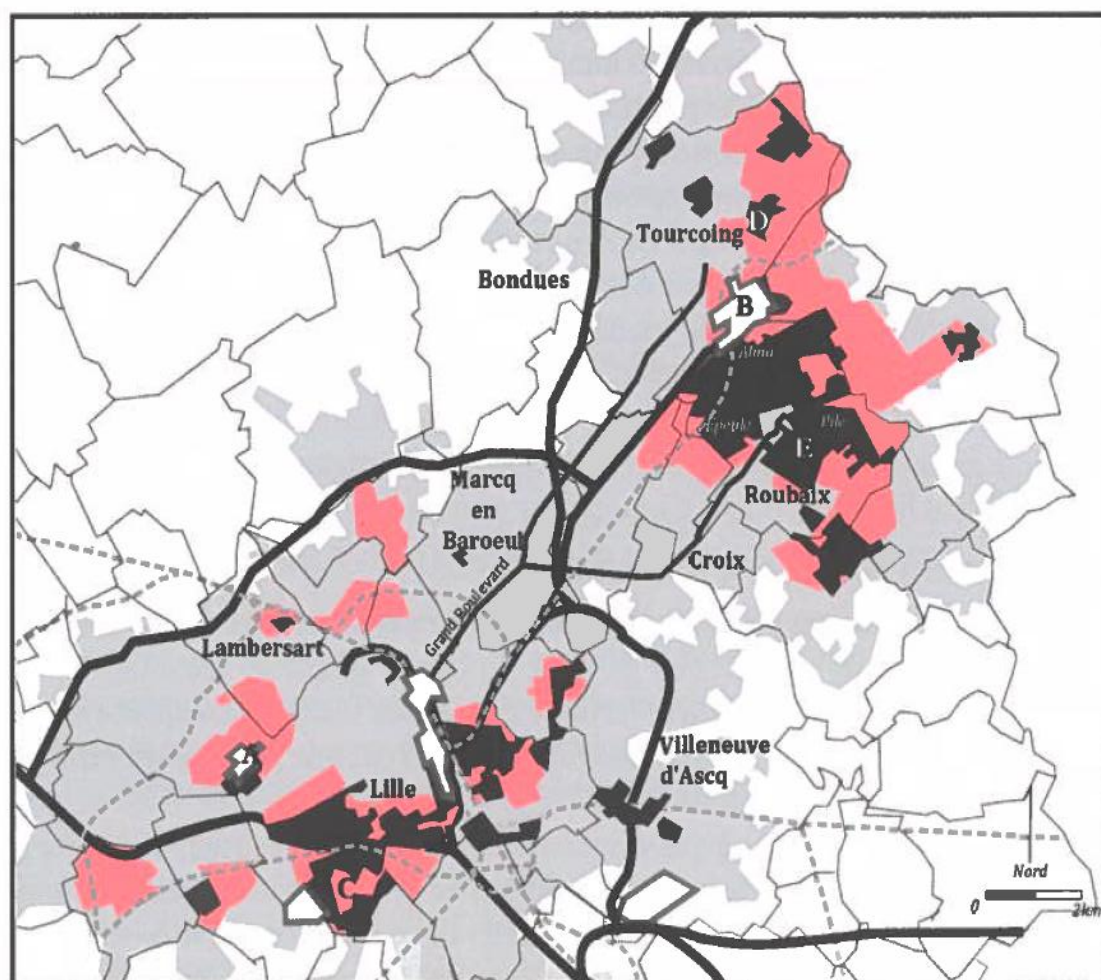
QUIGNON Catherine, Le monde « Les usines reviennent en centre-ville »,

## Annexe 1 : Territoire de la Métropole Européenne de Lille





Annexe 2 : carte des politiques et projets d'aménagement des pôles d'excellence et de la Ville Renouvelée au service de la métropolisation de l'agglomération.



### Légende

- Tissus urbains constitués
- Périmètre de la géographie prioritaire de la Ville Renouvelée
- Périmètre des quartiers prioritaires de la Politique de la Ville
- Opérations d'aménagement des pôles d'excellence métropolitain
- Voies autoroutières
- Voies ferrées
- Grand Boulevard
- Limites communales

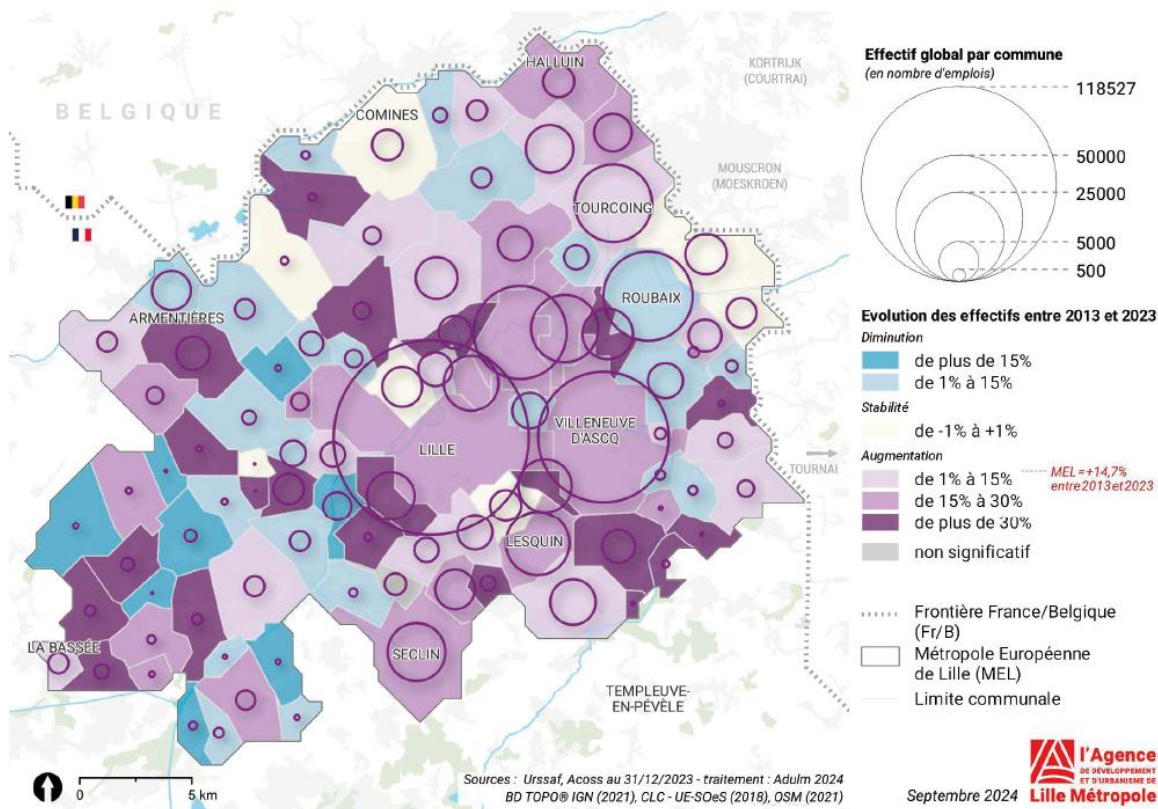
### Projets étudiés dans le cadre de la recherche-action

- A Rives de la Haute-Deûle - Euratechnologies
- B Union
- C Projet de rénovation urbaine de Lille
- D Projet de rénovation urbaine de Tourcoing
- E Projet de rénovation urbaine de Roubaix

Annexe 3 : L'emploi dans les communes Métropolitaines (ADULM)



## L'EMPLOI DANS LES COMMUNES DE LA MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE



## 440 070 emplois salariés en 2023



### 45% des emplois sont dans l'économie productive

fabrication destinée à une consommation non exclusivement locale et les activités de services destinées aux entreprises

**198 900 salariés en 2023 :**  
**+29 690 emplois en 10 ans**  
**-1 445 depuis 1 an**

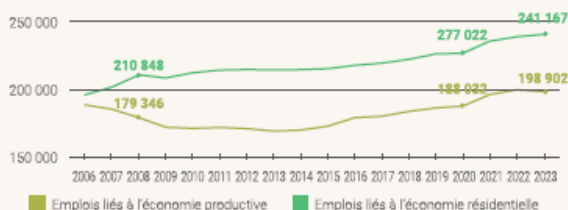


### 55% des emplois dans l'économie résidentielle

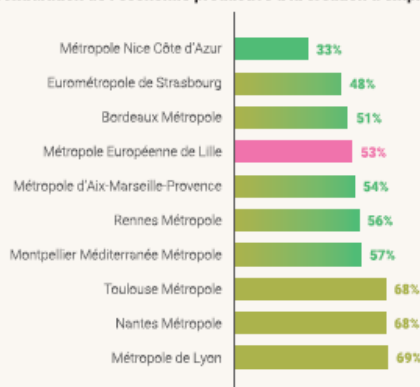
activités destinées à satisfaire les besoins des habitants

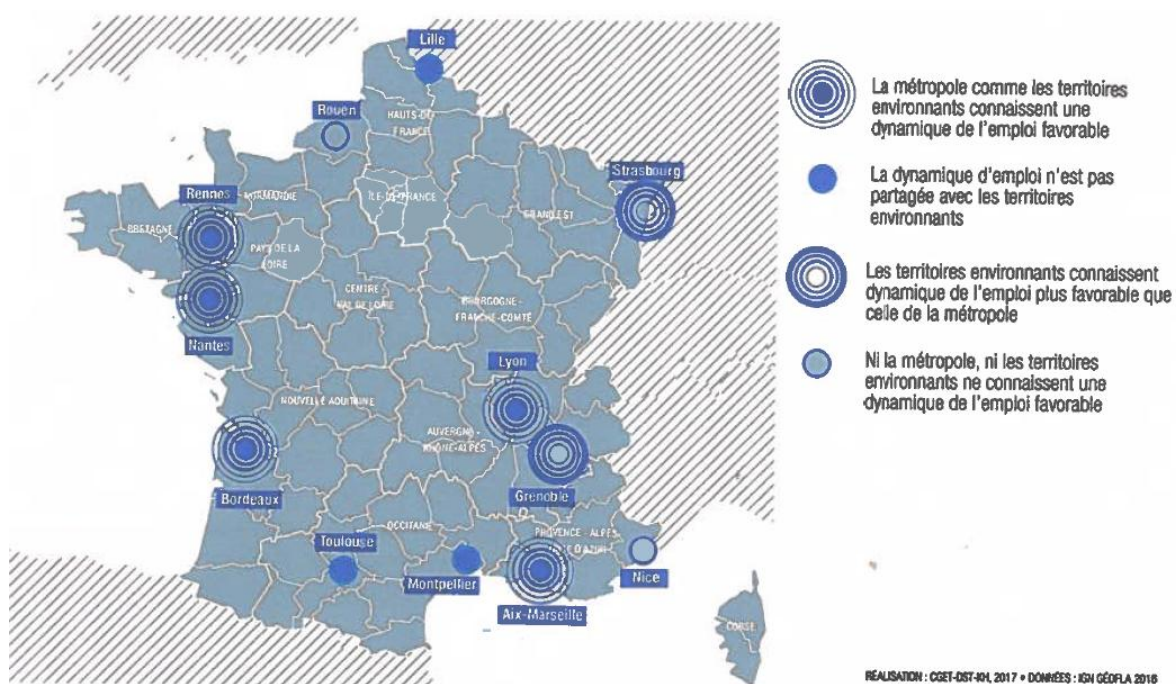
**241 170 salariés en 2023 :**  
**+26 625 emplois en 10 ans**  
**+1 814 depuis 1 an**

Évolution de l'emploi salarié de la MEL



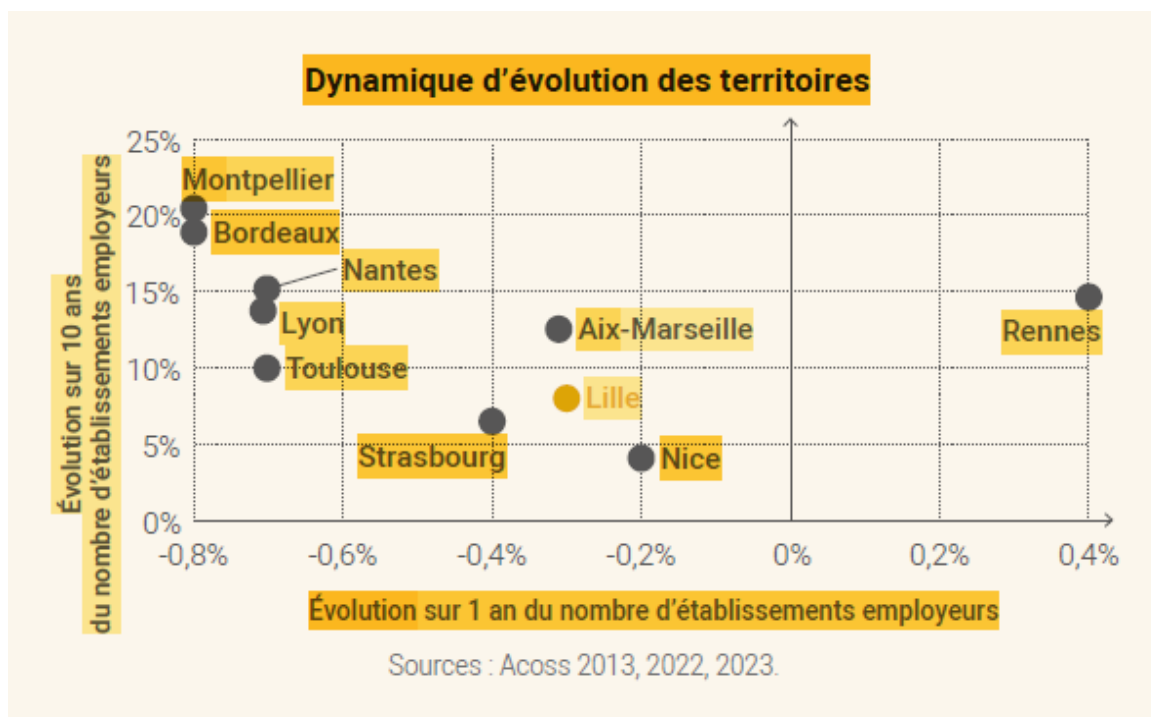
Contribution de l'économie productive à la création d'emplois





**Figure 1. Dynamique de l'emploi dans les métropoles et les territoires avoisinants**  
 Source : CGET, France Stratégie, 2012

#### Annexe 5 : Dynamique de l'évolution des territoires (ADULM)



Note de lecture : plus les variations du nombre d'établissements sont importantes, à court et long termes, plus le territoire est dynamique.