

AMÉNAGEMENT

Compactage : les territoires face au défi des friches laissées par PSA

- La réduction des usines lancée par le groupe automobile a libéré 320 hectares en périphérie ou en cœur des villes.
- Elle contraint les collectivités locales à réussir l'aménagement de ces emprises sous peine de friches.

Marion Kindermans
@MaKindermans

Au total, 320 hectares ont été libérés par PSA depuis le lancement de sa stratégie de compactage des usines il y a une dizaine d'années. En 2015, les seize sites industriels s'étalaient sur 1.911 hectares contre 1.594 hectares cette année. « *Aucun de nos sites n'échappe à la règle du compactage* », martèle Christian Montagnon, directeur de l'immobilier de PSA. Cette réduction de surface vise à limiter les coûts fixes (maintenance, taxe foncière, énergie) et surtout à utiliser les revenus dégagés par pour améliorer les performances des usines.

Pour accélérer la cadence, PSA multiplie les solutions. Le groupe automobile a mis en location 182.846 mètres carrés, soit à des fournisseurs soit à d'autres entreprises. Comme le site de Rennes passé de 223 à 83 hectares dont 35 couverts. Plus de 50 hectares ont été vendus à Rennes Métropole moyennant 13 millions d'euros, le reste est loué à des fournisseurs tels que Faurecia, Tenneco, Bretagne Ateliers ou TI Automotive. Option ultime : la démolition. « *C'est le cas pour des bâtiments obsolètes ou difficilement vendables car situés en cœur de site par exemple* », explique Muriel Gonet, responsable de l'immobilier industriel et logistique de PSA. L'an dernier, 18.983 mètres carrés de bâtiments industriels ont été démolis. De 2015 à 2018, le groupe s'est ainsi délesté de 17 % de son bâti. Il vise une baisse supplémentaire « *a minima de 14 % d'ici à 2021* ».

Acquéreurs

Mais les opérations prennent du temps. « *Elles n'avancent pas à la même vitesse, mais nous sommes en ligne avec notre feuille de route* », assure Muriel Gonet aux Echos. En raison de leur grande taille, les terrains sont en général cédés à plusieurs acquéreurs par phases. Des projets qui se déroulent sur plusieurs années. A Douvrin (Pas-de-Calais), la Française de Mécanique est passée de 149 hectares en 2015 à 105 hectares l'an dernier, après trois ventes successives, et vise 40 hectares à terme. Le site de Mulhouse pose plus de problèmes. Il n'est pas relié au réseau public, mais possède son propre réseau, rendant coûteuse l'individualisation et la cession des parcelles. « *Nous avons loué de nombreux*



Le site de Rennes est passé de 223 à 83 hectares. Plus de 50 hectares ont été vendus à Rennes Métropole moyennant 13 millions d'euros. Photo Thomas Bregardis/AFP

mètres carrés et démolit 57.000 mètres carrés », explique Muriel Gonet. Trop grand encore, il espère passer de 320 à 250 hectares en 2021.

Ces emprises, situées en périphérie ou au cœur des villes, érigées dans les années 1970 sur des centaines d'hectares, valent bien souvent de l'or. Mais elles sont aussi risquées de friches pour les territoires. Les négociations, parfois ardues, avec les collectivités, comme ce fut le cas quand il s'est agi de céder les 160 hectares d'Aulnay-sous-Bois, font craindre la spéculation immobilière du groupe automobile. « *Nous ne faisons pas de*

business avec ces opérations immobilières, nous vendons au juste prix, la preuve : nos terrains s'écoulent sur le marché assez rapidement », se défend Christian Montagnon. Pour rassurer les élus, le groupe a mis en place un dispositif d'accompagnement dans la reconversion des sites.

« Un prix raisonnable »

Le plan « Sochaux 2022 », qui vise à céder 50 hectares, a été conçu avec un cabinet d'urbaniste. Pour gérer l'avenir de la Française de Mécanique, à Douvrin, un comité de pilotage associe le Siziaf (Syndicat intercommunal de la zone industrielle Artois-Flandres), le département du Pas-de-Calais, le Conseil régional des Hauts-de-France, les deux agglomérations de Lens-Liévin et Béthune-Bruay, ainsi que PSA. L'engagement du groupe automobile est clairement attendu. « *Un fonds de revitalisa-*

tion est indispensable et il faut que le prix de cession des bâtiments soit raisonnable », souligne Marc Delcroix, président du Siziaf.

Ce compactage d'usines se fait-il dans d'autres secteurs industriels ? L'automatisation et la robotisation poussent partout à réduire les surfaces. Les entreprises pharmaceutiques, aéronautiques, comme le site d'Alstom à Tarbes, réduisent la voilure. Mais rares sont les emprises aussi grandes que les sites automobiles. « *PSA n'est pas le seul à avoir ce type de démarche mais il est le seul à l'avoir affichée comme une véritable stratégie visant à améliorer la performance industrielle* », analyse Xavier Mesnard, associé en charge des problématiques industrielles chez AT Kearney.

Lire notre supplément
Entreprises & collectivités

Le foncier libéré par Alstom reste à reconvertir

Le groupe a réduit l'emprise de son usine de chaînes de traction de trains de 31 à 8 hectares, mais le foncier libéré a été peu utilisé à ce jour.

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

« *Le site de Tarbes a été précurseur en matière de compactage d'usine* », affirme Benoît Carniel, directeur de l'établissement Alstom des Hautes-Pyrénées. Cette grande usine ferroviaire créée en 1921 par les Constructions électriques de France a employé jusqu'à 2.500 personnes en 1975. Elle ne compte plus que 674 salariés et une centaine d'intérimaires après avoir recruté 140 personnes en deux ans. Son activité a bien changé. Conçue pour fabriquer des locomotives, elle est devenue le centre d'excellence d'Alstom pour les chaînes de traction électrique des trains et métros.

Ces armoires électriques transforment le courant pris sur les caténaires et module la puissance du moteur avec un convertisseur. Le site conçoit les chaînes de tous les trains d'Alstom vendus dans le monde, mais n'en fabrique qu'une partie, comme des appareillages électriques, des onduleurs et des modulateurs de puissance. « *Nous faisons davantage d'ingénierie et moins de production* », résume Benoît Carniel. Le bureau d'études emploie 250 ingénieurs, mais il ne reste que 100 opérateurs.

Vente des terrains

Les anciennes halles n'étant plus adaptées à la fabrication d'équipements électriques et électro-

ques, le groupe a entièrement restructuré l'usine entre 2009 et 2012. Il a reconstruit des bâtiments en réduisant leur surface par deux, à 35.000 mètres carrés. L'emprise du site est passée de 31 à 8 hectares.

Alstom a vendu 23 hectares de terrain à la communauté d'agglomération de Tarbes pour 8,3 millions d'euros. Cela l'a aidé à investir 21,1 millions d'euros pour reconstruire les ateliers et le bureau d'études, et rénover le hall des bancs d'essai de puissance. Le bâtiment de maintenance a été agrandi en 2015 pour développer le service après-vente des équipements.

Plus flexible

« *Compacter un site, c'est aussi améliorer la performance de la production en rendant les chaînes plus flexibles* », souligne Bruno Carniel. La production a été réorganisée avec les flux logistiques de composants pour gagner de la place. La consommation de gaz a été diminuée de moitié et celle d'électricité de 25 %. Une centrale photovoltaïque de 5.000 mètres carrés a été posée sur le toit. Le coût de la maintenance a été réduit de moitié, soit un gain de près de 2 millions d'euros par an.

Pour la sécurité, il n'y a plus de circulation automobile sur le site : les voitures sont garées à l'extérieur, sur un parking construit par la communauté d'agglomération. La collectivité voulait aménager une zone commerciale autour d'un hypermarché Auchan sur le terrain racheté à Alstom, mais le Conseil d'Etat ne l'a pas autorisée. Seuls un cabinet d'expertise-comptable et deux prestataires du groupe se sont installés à ce jour. ■

La Française de Mécanique se déleste de 100 hectares

Le site automobile à Douvrin doit passer de 140 à 40 hectares. Un comité de pilotage a été mis en place avec l'Etat, les collectivités locales et PSA pour aménager les terrains cédés.

Olivier Ducuing
@DucuingOlivier
— Correspondant à Lille

Le défi du compactage n'est pas simple à la Française de Mécanique. La FM, comme on l'appelle, est l'une des plus grandes usines de France. Né dans les années 1970 sur le parc Artois-Flandre à Douvrin, le site de 140 hectares a compté jusqu'à 6.000 salariés en 2000 dans la fabrication de moteurs. Il est passé aujourd'hui à 1.750 salariés. Longtemps contreprise avec Renault, elle est désor-

mais entièrement intégrée chez PSA. Le projet visant à réduire la surface du site a été annoncé en 2014. Objectif : la ramener à 40 hectares, parkings compris. Un défi industriel, mais aussi la naissance d'une énorme friche de 100 hectares au cœur de la plus grande zone d'activité du Nord-Pas-de-Calais.

Requalifier

Très rapidement, PSA a cédé 10 hectares, en gré à gré, au fabricant de pompes à chaleur Atlantic, qui a bâti une nouvelle usine de 150 personnes à ce jour. Il reste donc 90 hectares pour accueillir de nouvelles activités. Le pari n'est pas mince pour le Siziaf, le syndicat mixte qui gère le parc d'activités Artois-Flandre, qui manque cruellement de moyens pour requalifier les espaces libérés. Il a trouvé appui auprès de

l'établissement public foncier, dont le métier est le portage foncier de friches, leur déconstruction, leur dépollution avant de les revendre aux collectivités. L'EPF a acquis auprès de PSA une pre-

Le syndicat mixte qui gère le parc d'activités préfère s'emparer directement du sujet plutôt que de laisser PSA gérer ses friches.

mière emprise de 23 hectares, le long de la RN 47, qui accueillait, entre autres, le siège administratif et les locaux sociaux.

Début février, un comité syndical a décidé de conventionner à nouveau avec l'EPF pour recon-

quérir 30 hectares en bord de canal. « *On a déjà pris la décision de créer un poste d'ingénieur exclusivement dédié à la requalification de la FM* », expose Marc Delcroix, président du syndicat mixte, qui s'attend au global à une facture de plusieurs millions d'euros minimum. Car il faudra racheter les terrains, créer de nouveaux réseaux, puis commercialiser.

Le syndicat estime nécessaire de s'emparer directement du sujet plutôt que de laisser PSA gérer ses friches, au risque d'une vente au plus offrant sans cohérence en termes d'aménagement. L'opération risque de durer de cinq à dix ans, selon le syndicat. Mais avec l'enjeu de positionner, à moyen terme, deux ensembles de 30 hectares d'un seul tenant susceptible d'attirer des projets internationaux. ■