



CERCLE POUR L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

www.cpat.fr

Conférence du 11 décembre 2019

Territoires d'industrie, territoires d'avenir ?

Olivier Lluansi, Délégué aux Territoires d'industrie

Extraits

Organisée par le Cercle pour l'aménagement du territoire et l'Association des auditeurs de l'institut des Hautes études d'aménagement des territoires, la conférence « *Territoires d'industrie, territoires d'avenir ?* » a été accueillie dans les locaux du Commissariat général à l'égalité des territoires.

Olivier Lluansi, Délégué aux Territoires d'industrie auprès du Ministre de l'économie et des finances et de la Ministre de la cohésion des territoires, présente ce que sont aujourd'hui les nouveaux territoires d'industrie, notamment à travers le programme *Territoires d'industrie*, dont il est en charge.

En voici les points forts.

Introduction

*« À chaque fois que l'on parle d'industrie en France, on a toujours un dilemme : est-ce que l'on parle de ce qui s'est passé de 1975 à 2010, avec une massive désindustrialisation, ou est-ce que l'on ne parle que d'un avenir radieux où l'industrie va nous apporter : commerce extérieur, souveraineté technologique, emploi dans les territoires et bien d'autres choses ? Je fais partie des gens qui sont convaincus que pour construire son avenir, il faut assumer son passé, **donc je vais vous parler d'une certaine vision** que j'aime transmettre, sur **ce qui s'est passé entre 1975 et aujourd'hui**. »*

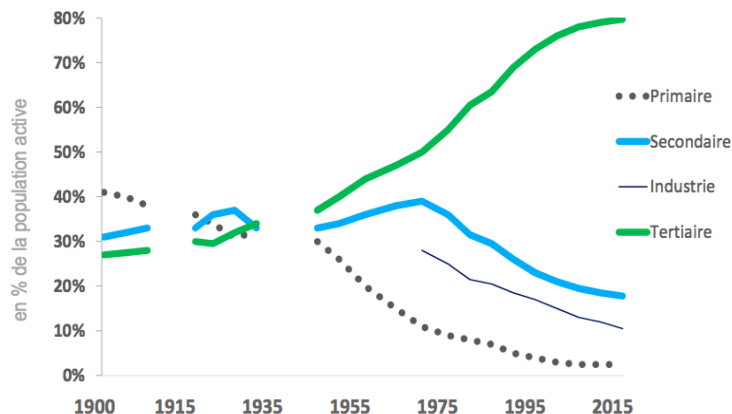
Puis, dans une deuxième partie, nous parlerons du programme « Territoires d'industrie ».

1 La vision d'Olivier Lluansi, concernant l'industrie française

La courbe de l'emploi en France

« Aujourd'hui, la **division en secteurs est complètement artificielle** et ne correspond plus à la réalité. »

« La lecture que j'ai de ce graphique, c'est que nous sommes collectivement tous **marqués par la mécanisation de l'agriculture** qui a donné lieu à l'exode rural. »



« Ce qu'on n'a pas encore réalisé collectivement (...), c'est qu'un **phénomène aussi puissant** en termes de **déstructuration, d'évolution économique** s'est passé, ou **est en train de se passer**, avec la désindustrialisation. (...) Aujourd'hui, on ne le perçoit pas encore, simplement parce qu'on a, en France, un système social absolument fantastique avec des amortisseurs. (...) Sans doute, arrive-t-on à un point d'inflexion où ces amortisseurs sont à la limite de l'élasticité. »

Figure 1 : Évolution de l'emploi en France (source : Croire en l'industrie du futur et au futur de l'industrie, Livre blanc EY (2017))

« En 1965, l'Europe a mis en route la PAC qui a aussi servi d'amortisseur social européen pour la modernisation de l'agriculture. On n'a rien d'équivalent sur l'industrie, notamment en France ».

« La suite de la courbe personne ne la connaît réellement. (...) On ne peut pas vraiment dire ce qui va se passer, tout dépend de la définition qu'on donne à l'industrie. Si je prends la version réaliste factuelle, la courbe va descendre (...). »

« À partir du moment où il y a **des politiques protectionnistes** qui se mettent en place, il y aura de la **relocalisation**. »

« Le deuxième facteur qui ramènera de l'activité, ce sont les **règlements environnementaux**, et le troisième, seulement, c'est ma conviction, c'est ce qu'on appelle **l'industrie de proximité**. C'est-à-dire que produire proche du marché pour des raisons de personnalisation, de flexibilisation est une tendance forte mais c'est une

tendance qui s'étend, à mon avis, sur 10-15 ans de cycle économique. On a mis 20 ans à délocaliser ; on mettra **20 ans à ramener la production proche du marché.** »

« C'est la **moitié de la France** qui a été touchée et dans laquelle il y a eu une **disparition de l'ordre de 30% des emplois en l'espace d'une génération.** (...) La moitié des familles françaises sont marquées dans leur entourage proche, dans leur intimité, par la désindustrialisation avec la perte d'un emploi, la déqualification sociale, un couple qui part en vrille...»

La question de la fatalité de la désindustrialisation en France

« Je n'arrive pas à comprendre pourquoi on a pris la solution qui a été de choisir une société "tertiarisée". Alors, que n'était pas une fatalité. »

« À partir des années 90, même un petit peu avant, le sentiment que j'ai, c'est que l'impact de cette désindustrialisation a commencé à être tel, qu'elle a, dans certains pays, soulevé des questions . »

« L'Allemagne, en 5 ans, a réussi à faire une restructuration. C'est la phase 1. Il y a une autre phase où, en termes de PIB, (...) l'Allemagne et la France restent parallèles. L'écart est celui d'un écart historique en termes d'industrialisation. Puis, on voit qu'à partir de **la fin des années 90**, l'Allemagne décide clairement – c'est une décision politique – de maintenir une industrie forte, tandis que **la France continue la phase de désindustrialisation.** »

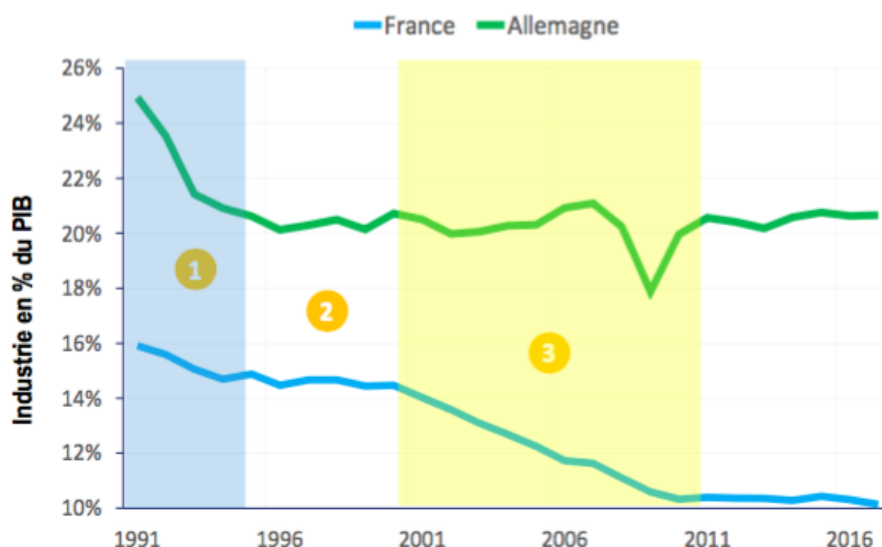


Figure 2 : Évolution de l'industrie en France et en Allemagne de 1991 à 2016 (source : Banque mondiale)

« Dans les années 90, par rapport à la mondialisation, il y avait plusieurs stratégies et la France en a pris une qui est la même que celle du Royaume-Uni. Elle ne l'a pas assumée. Margaret Thatcher l'a dit clairement : "Je vais vers une société tertiaire, à haute valeur ajoutée, en concentrant la richesse sur Londres". Ce qui donne aujourd'hui, à mon avis, la situation politique qu'on connaît : le Brexit. En France, on l'a fait d'une autre façon, sans l'assumer, sans le dire, mais on l'a fait clairement. »

« L'élite française s'est déconnectée de son industrie de manière majeure. »

Ce qui s'est passé durant cette période de déconnexion

« À partir des années 90, la lecture que j'en ai (...) c'est qu'il y a eu une **divergence**. Il y a ceux qui s'occupaient du **développement des territoires** qui ont dû recommencer à sentir fortement la souffrance de ceux-ci avec les fermetures des usines. Puis il y a ceux qui étaient dans la **macro-économie** et qui ont continué pendant 20 ans, jusqu'en 2010, tout droit, **une politique macro-économique de tertiarisation**. »

« Quand on reprend avec du recul les différentes initiatives, les SPL, les clusters, les pôles de compétitivité, je trouve que les **pôles de compétitivité**, c'est l'**archétype de cette dualité de pensée**. »

« À un moment donné, le **dispositif dérape politiquement**, mais ce n'est pas un dérapage incontrôlé. C'est parce qu'il y a une demande (...). Il y avait **cette attente des territoires de s'emparer de ces sujets-là**, du moins c'est ma lecture, pour en faire un **outil de développement endogène** et les territoires les ont récupérés légitimement. »

« On rentre dans un cycle à partir de 2010, en politique publique, où le sujet redevient d'actualité. (...). On ne sait pas comment le prendre, notamment dans la sphère économique de l'État. Donc, on reprend ce qu'on savait faire avant, c'est-à-dire des plans "Gaullien-Pompidolien", **on reprend les filières**. C'est la réactivation de la conférence nationale de l'industrie par Sarkozy (...). On part sur les filières, **adossement aux grands groupes...** »

« La **mondialisation a complètement fragmenté les chaînes de valeurs**. Sur les 15 filières aujourd'hui, il n'y en a que 2 qui méritent le nom de filière, c'est-à-dire, notamment l'aéronautique qui est emblématique. C'est le seul objet qu'on est capable de fabriquer à 100% en France. »

« De 1990 à 2010, le principal moteur de l'économie mondiale a été la mondialisation. À partir de **2010**, vous avez une bascule ; c'est **l'innovation qui est créatrice de richesses**. »

« Globalement, toutes les personnes politiques françaises qui se sont attaquées au sujet pendant une décennie -ce qui nous amène de 2010 à 2020 -, ont réarmé la politique industrielle ou d'innovation autour de l'industrie. »

« Il y a un point qui manque à mon avis : on n'a jamais expliqué au citoyen français pourquoi il était important de faire de l'industrie. »

La moralité de ces 40 ans passés

« On a un outil productif dans un mauvais état. À la fois, on est resté calés sur des grands groupes qui ont fait leur internationalisation et qui se sont appuyés sur des PMI comme outil d'exécution, voire comme variable d'ajustement par rapport aux courbes de charge. En conséquence, on a peu d'ETI. On a un taux d'investissement machines et équipements qui est relativement faible, qui s'illustre par les robots. »

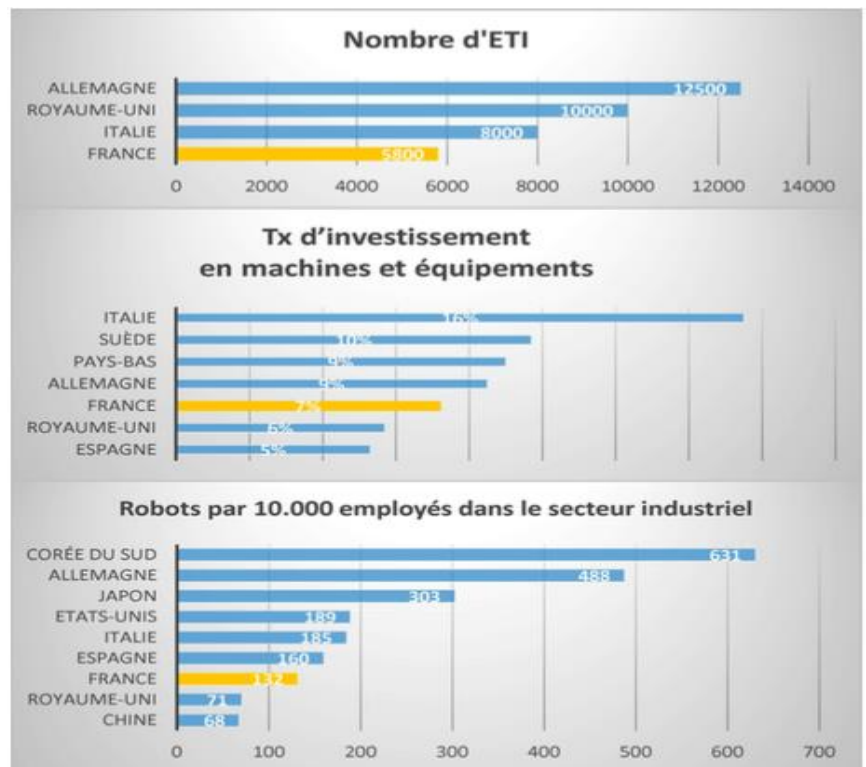


Figure 3 : Descriptif du type d'industrialisation de plusieurs pays (source : présentation d'Olivier Lluansi du 11 décembre 2019)

« On a quelque part **créé une crise sociale en désindustrialisant**, en tout cas, une perte de sens, une impression d'être relégué. Une première fois avec la **désindustrialisation**, peut-être une deuxième fois, avec la **digitalisation** aujourd'hui dans ces territoires. Combien de temps, on va arriver à contenir ces éruptions sociales, par rapport à **un outil industriel qui met 10 ans à se redévelopper**, quand bien même on investirait à fond ? »

Ce qui se passe actuellement dans l'industrie

« On est en train de rentrer dans une nouvelle industrie. »

« On a des briques technologiques qui sont nées du 4.0. La première chose qu'elles apportent, ce sont des gains de productivité. On est vraiment **sur la même logique que la mécanisation de l'agriculture**. On a 20 à 30% de gains de productivité sous le pied. »

« On commence à voir un changement ou un pivotement de la définition de l'industrie ; **on ne vend pas qu'un produit, on vend un produit et un service.** »

« Votre bien industriel, pour être capable de le vendre aujourd'hui, il faut que vous soyez capable de l'entourer d'un certain nombre de services. On s'oriente progressivement vers **l'économie de la fonctionnalité**. »

« Lorsqu'on bascule vers la fonctionnalité, l'équation est complètement différente. Par exemple, les ampoules, on sait à peu près tous que leur obsolescence programmée était quelque chose de classique, parce que votre tolérance à racheter une ampoule pour la changer en tant que consommateur est assez forte. L'industriel, il avait plutôt intérêt à vendre au même prix une ampoule qui était moins chère sur laquelle il faisait la même marge qu'avant ; mais ainsi, tous les ans, vous alliez en racheter. Si demain, on vous vend de l'éclairage (...), ce n'est pas le même arbitrage. L'arbitrage, c'est le coût d'achat contre le coût de changement. »

« Cette **économie de la fonctionnalité** va **changer les modes d'achat des entreprises et les modes de faire, assez profondément**, avec des chaînes de valeurs qui vont changer. C'est là qu'on verra arriver, à mon avis, de la **relocalisation, de la proximité**. »

« La **relocalisation** va venir, mais c'est à **une échelle de 10 à 15 ans**. De la relocalisation pour cause de guerre économique ou pour cause de réglementation environnementale arrivera bien avant. »

2. Au sujet du programme "Territoires d'industrie"

« En passant de 124 à 146 [territoires d'industrie], vous vous rendez compte que vous ne connaissez plus les territoires. **L'administration centrale ne connaît plus les territoires.** »

« Les Régions ont la capacité de rajouter des territoires qu'on aurait raté. »

« L'idée a été de dire que ces projets-là [ce sont les mots du Premier Ministre], on n'allait pas les prescrire, mais c'était aux territoires de les écrire. »

« On a dit que ces projets, on allait les faire **superviser localement par un élu et un industriel**, que **le pilotage serait confié aux Régions** (...), et que **l'État essaierait, ensuite de mettre le maximum de ses moyens**. »

« Le seul moyen de gérer ce type de programme, c'est par **l'émulation**. »

« Sur nos 146 territoires d'industrie, vous en avez une **trentaine** qui ont envie d'industrie, de projets, mais qui ne sont **plus capables de prendre le stylo pour écrire**. »

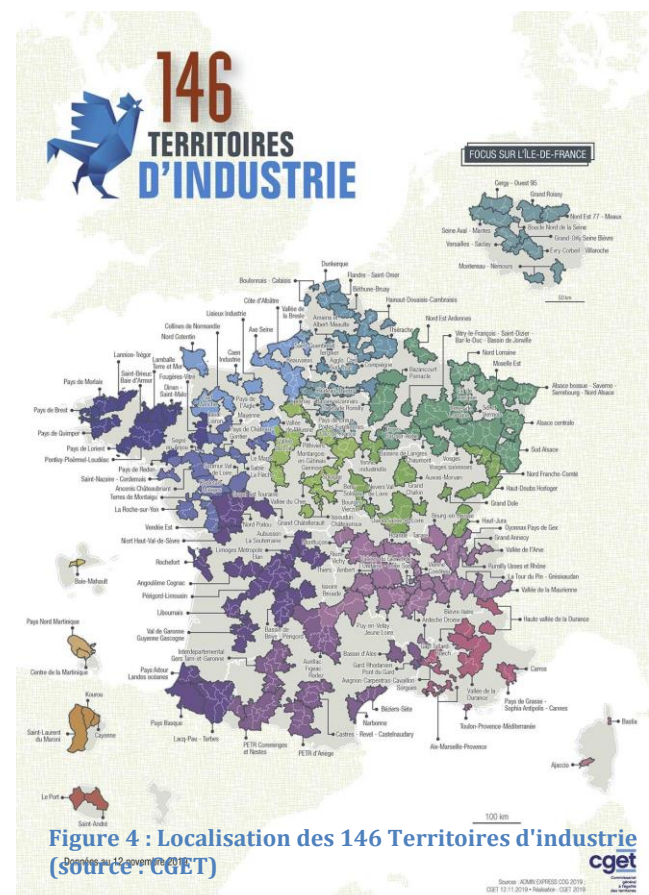


Figure 4 : Localisation des 146 Territoires d'industrie (source : CGET)

« Le challenge, une fois que les 10 à 15 projets de territoire ont été validés par la Région, c'est de les financer pour les réaliser. »

Quelques principes clés de Territoires d'industrie

- ❖ Une approche « du bas vers le haut » qui part du Territoire d'industrie, de son histoire, de ses atouts comme de ses fragilités
- ❖ Qui identifie, soutient et accélère des projets concrets favorables au développement ou au redéveloppement de son industrie
- ❖ Un binôme pilote élu - industriel pour les porter dans chaque territoire d'industrie avec une organisation agile en mode projet
 - ❖
 - ❖ Un pilotage confié aux Régions
 - ❖
- ❖ Un accompagnement spécifique par l'État et par les opérateurs nationaux (Banque des Territoires, BPI France, Pôle emploi, Business France, Ademe, etc.)

Cinq modes d'action

- #1 faire confiance aux Territoires**
- #2 aller vite, mettre en place une organisation agile**
- #3 être concret : à terme 1000 actions Territoires d'industrie**
- #4 émuler par l'exemple**
- #5 accompagner les plus fragiles**

Etre concret : à terme 1000 actions Territoires d'industrie

Une question de moyens ?

15 décembre 2019 : 500 actions avec des engagements de l'Etat et des Opérateurs nationaux pour 325 MEUR



Exemples de projets

une maison du numérique ; une plateforme éco-matériaux ; des accompagnements individualisés à l'industrie du futur ; la création d'une communauté « industrie du futur » ou d'un club French Fab ; le lancement d'une gestion prévisionnelle et territorialisée des emplois-compétences ; un institut stockage de l'hydrogène ; une plateforme emplois-ressources dédiées aux TPE/PME industrielles ; une étude de faisabilité pour l'agrandissement de zones portuaires ; la création d'une zone d'activité avec des services mutualisés (numérique, cyber-sécurité, transition écologique, FabLab...) ; un montage innovant de portage pour la réhabilitation de friches industrielles ; des études de marketing territorial (attractivité) ; des logements courte durée (1 an) pour de nouveaux arrivants (talents) ; un appoint de couverture THD...

De premiers retours d'expérience

FOCUS SEPTEMBRE 2019

22 TERRITOIRES

474 FICHES PROJETS

- ATTIRER (40%)
- INNOVER (30%)
- RECRUTER/FORMER (22%)
- SIMPLIFIER (8%)
- THEMES TRANSVERSAUX
 - TRANSITION NUMÉRIQUE (16%)
 - FRICHES/FONCIER (13%)
 - TRANSITION ÉCOLOGIQUE (12%)

FOCUS DECEMBRE 2019

28 TERRITOIRES

496 FICHES PROJETS

- EN COURS DE RÉALISATION 30%
- FINALISÉES EN ATTENTE DE RÉALISATION 50%
- BESOIN D'APPROFONDISSEMENT 20%
- MOBILISATION DES OPÉRATEURS NATIONAUX (BDT, BPI, ADEME, POLE EMPLOI, BUSINESSFRANCE) : UNE FICHE SUR DEUX
- PROJETS NOUVEAUX 30%

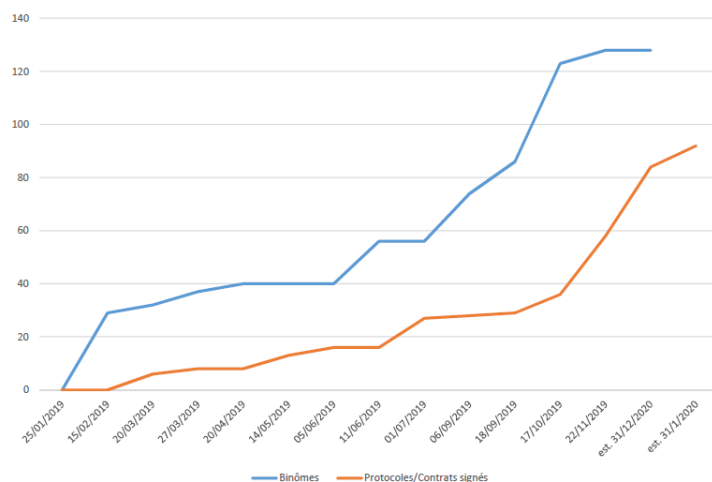
« Moins de 10 % des projets présentés traitent du sujet "simplifier". Dans ce sujet, en fait, 20% dépendent de la simplification des textes, et 80% du dialogue entre le porteur de projet et l'instructeur. »

« Il y a un vrai sujet de foncier et de réhabilitation de friches qu'on n'a pas bien pris. »

« (...) Dans la métropole de Lille, sur les 10 premiers mois de l'année, 19 000 offres d'emploi industrielles (...), 14 000 candidatures avant même le premier entretien. »

*« Les territoires appellent les opérateurs nationaux pour un projet sur deux. C'est sans doute trop peu. Ce dont on se rend compte, c'est que les **dispositifs nationaux ne sont pas connus dans les territoires.** »*

Une dynamique...



Vers...

100 Protocoles/Contrats
1000 projets
dont 500 à 700 auront
engagé 200-300 M€
(Etat / Opérateurs)

... d'ici la fin de l'année

(objectifs « managériaux » juillet 2019)

Quelques enseignements partagés sur les Territoires d'industrie

« Quand on va dans les territoires, la crise des gilets jaunes est encore dans les cœurs, y compris chez ce qu'on appelle les notables. (...) **Le sentiment de relégation** reste présent. »

« Le nombre de territoires, environ 1/3, qui ne dispose pas de la capacité à se projeter dans l'avenir est juste choquant. »

« Plus de la **moitié des villes moyennes sont à risques, en termes économiques, sociaux et politiques.** »

« Localement, la maturité des liens entre industriels et élus est faible ou hétérogène. »

...et quelques enseignements.

- La crise des « Gilets jaunes » est encore dans les cœurs
- Nombre de territoires, environ un tiers, ne disposent pas de la capacité à se projeter dans l'avenir
- Plus de la moitié des villes moyennes sont à risque en termes économiques, sociaux et politiques
- Localement la maturité des liens entre élus et industriels est encore très hétérogène
- L'attention de certaines administrations centrales pour les territoires a clairement décliné au fur et à mesure des mois pour retrouver une focalisation jacobine classique

Le Débat : Questions - Réponses

Question 1. Comment élus et entreprises fonctionnent sur les territoires pour que ça marche ? Comment les territoires ont-ils approchés le narratif de l'industrie française ?

Réponse : Sur la deuxième question, ce que me disent les chefs d'entreprises qui sont investis dans leur territoire, c'est que le modèle qu'on a choisi de tertiarisation conduit à créer de la valeur ajoutée par les services ; certains en créent plus que d'autres. **Nous avons la même trajectoire macro-économique que le Royaume-Uni, la seule différence, c'est qu'on a une quinzaine de métropoles d'équilibre** qui ont un peu estompé le phénomène Brexit avec une concentration totale de la richesse sur le grand Londres, et le désert, à côté, que connaît le Royaume-Uni. Grâce à ça, la France a, peut-être gagné, 5 à 10 ans sur un mouvement social profond. Pour revenir aux services à haute valeur ajoutée, ils vont dans les grandes métropoles. Cela en fait, alors, des métropoles à valeur ajoutée. Ce système-là ne fonctionne que s'il y a de la redistribution, et je considère aujourd'hui que **la redistribution n'est pas suffisante**. Aujourd'hui, ce modèle-là ne marche plus. Les élus veulent rapatrier de la création de valeur, de l'activité économique, plus encore qu'avant, dans leur territoire. Ils ne croient plus à la redistribution. Peut-être sommes-nous arrivés au bout de l'élasticité de notre système social de compensation. Face à cela, ils n'ont pas beaucoup de choix : tourisme, économie résidentielle ou industrie. En fait 50 % des territoires français n'ont pas les atouts naturels pour le tourisme ou l'économie résidentielle et **donc pas d'autres choix, s'ils veulent réarmer leur économie interne, qu'un outil productif**. Il y'a plein de territoires qui n'ont que ça, s'ils veulent rapatrier de la valeur ajoutée sur leur territoire. Donc eux, leur narratif est assez clair. Je pense que ce n'est pas un narratif qu'on peut avoir au niveau national.

*Au niveau des élus, contrairement à ce qu'on m'avait dit, ils sont capables de se mettre d'accord (...). Du côté des industriels, il y en a qui sont investis dans le développement économique, dans leur territoire, et qui le font de manière bénévole et avec conviction. C'est ceux-là, les premiers qui sont sortis du lot, c'est-à-dire que quand on fait des réunions, alors qu'au début on avait qu'un ou deux industriels : c'est ceux qui y croyaient. Aujourd'hui, **on en a plus qui viennent en moyenne dans les réunions**. On a créé une dynamique. Ma crainte c'est de les perdre parce que leur temps n'est pas celui de l'administration. Nous, nous sommes calés sur le temps de l'administration. Je ne comprends pas qu'il y ait autant de clubs d'entreprises, et que l'on n'arrive pas à avoir un dialogue structuré au niveau local. C'est pour moi un prochain sujet de réflexion.*

Question 2. Pourquoi a-t-on inventé le programme "Territoires d'industrie", alors que la DATAR, à travers ses appels à projets sur les Systèmes productifs locaux et clusters, avait déjà permis d'en repérer plus d'une centaine qu'elle avait aidé à se structurer ? Était-ce délibéré ou accidentel ?

Par ailleurs, comment envisagez-vous la fin du programme ? Qu'est ce qui va permettre au dispositif de continuer à fonctionner ?

***Réponse.** Oui, on a réinventé la roue. Honnêtement, j'avais entendu parler du travail que vous aviez fait sur les clusters, les SPL, les pôles de compétitivité (mais eux sont une catégorie à part), lorsqu'on m'a proposé le programme "Territoires d'industrie". Aujourd'hui, je peux dire que le bagage méthodologique ou conceptuel, c'est celui des SPL. On est sur la même chose. Quelque part, je peux me paraphraser et dire que je fais la même chose que Montebourg quand il a changé le CNI en CNI. Quand on a l'humilité de le dire c'est assez intéressant. Cela veut dire que, collectivement, c'est un sujet dont on ne s'était pas emparé. Dans toutes nos politiques industrielles, les territoires ont été mis à la marge. Ils ont été les parents pauvres. Dans le Pacte productif de Bruno Le Maire, il n'y a pas de dimension territoriale. Ce qui fait que quand vous donnez une impulsion, elle retombe.*

*On en vient à votre deuxième question. Ce qui va rester ? Le programme va basculer à l'ANCT. **Ça lui donne 3 à 4 ans de portage administratif**, au moins. Mon sentiment, c'est qu'un territoire d'industrie marche bien dans les territoires qui ont un projet de territoire. Un projet de territoire, ce n'est pas que de l'économie, ce n'est pas que de l'industrie. C'est du centre commercial, de l'agriculture, de l'alimentation, des sujets sociaux, d'inclusions, d'environnement... C'est un sujet global. "Territoires d'industrie", s'il continue au bout de ce terme de 3 à 5 ans, à faire en sorte que la majorité des territoires français, aient leur projet de territoire, aient écrit leur ambition, dans ces cas là, on aura gagné. Car à partir du moment où une communauté d'hommes et de femmes, localement, s'empare de son destin, ce n'est pas l'arrêt d'un programme national qui va les arrêter.*

Une découverte que j'ai faite au cours de "Territoire d'industrie", et qui est très forte, c'est qu'il n'y a pas de déterminisme à la réussite d'un territoire. Le fait d'avoir des hommes et des femmes qui se mobilisent sur un territoire, avec un leadership qui n'est

pas nécessairement visionnaire, est le futur. Le fait d'avoir un TGV, d'avoir une autoroute, est secondaire. Si on arrive à donner cette foi à ces hommes et à ces femmes qui sont inspirés par leur territoire, on aura gagné.

Question 3. On pourra alors peut-être réintroduire le cluster, aussi ?

*Réponse. J'avais entendu parler des clusters, puis j'ai découvert ce réseau et je me suis dit que l'idée était pas mal, car c'est un réseau qui est autoporteur. Les industriels qui viennent là, y viennent pour eux et par eux. **Les clusters ne dépendent pas de la bonne volonté d'un élu qui peut être louvoyante. C'est assez fantastique.** Aujourd'hui je me dis que c'est peut-être le modèle de ces communautés d'industrielles qu'il faudrait mettre en face de nos élus. C'est-à-dire, avant tout, des groupes d'industriels qui ont des projets pour eux, pour leur performance, pour leur entreprise, pour leur innovation, et accessoirement, ils font de la représentation en demandant des choses aux élus. Mais si vous inversez l'ordre de priorité, vous risquez de faire les CCI.*

Question 4. Un mot n'a pratiquement jamais été prononcé dans votre exposé, c'est le mot "international". Y'a-t-il dans votre politique, une composante sur l'international ?

Réponse. Non pas directement, ce n'est pas l'objet. La désindustrialisation ou l'industrie honteuse qu'on a eu pendant 40 ans a été tellement profonde, que les fonctionnaires qui ont instruit des projets pour donner des permis de construire ou des autorisations aux SEVESO n'étaient pas incités à le faire. Et de même, c'était tellement honteux, qu'on n'allait pas demander aux nobles services diplomatiques de s'occuper de quelque chose d'aussi besogneux. Donc, on a eu cette culture-là. Bien sûr, je la caricature. Tant et si bien qu'aujourd'hui, la seule chose qui intéresse ces organismes-là, c'est ce que j'appelle les éléphants blancs : les Toyota ou les batteries Tesla. C'est terrible. Il faut un grand projet, et les grands projets, c'est super, c'est bien, etc. Or l'industrie c'est le diffus, souvenez-vous (voir figure 3) : 81 grands groupes, 2000 ETI, 20 000 PMI, c'est ça notre structure. Avec une carence d'ETI. On devrait plutôt être entre 5000 et 8000. C'est le résultat profond de notre culture administrative et collective, de ce qu'on a cru qu'on pouvait devenir : un état postindustriel qui laisserait faire en Chine les objets, et nous, on serait assez intelligents pour garder la recherche et les services à haute valeur ajoutée. Mais ça n'a pas marché. Bruno Le Maire a eu des termes très forts là-dessus, à Marseille, disant que ce modèle-là est un échec.

Question 5. Sur les retours d'expériences que vous avez eus, il y a donc la transition numérique, friches/foncières et convictions écologiques. Qu'est-ce que vous avez eu comme sujets à ce niveau-là ?

Réponse. **Friches/fonciers** c'est une découverte. Personne n'en parlait à Paris ; c'est remonté. 13% des fiches, c'est une réalité à laquelle sont confrontés les territoires, les industriels.

Transition numérique, c'est une dynamique intéressante mais on n'a pas encore creusé l'analyse. Dans les premières fiches qui sont remontées, il y avait 30% de fiches sur le numérique. Une fois qu'on les a fait passer au niveau régional de validation, elles sont redescendues à 10-12%. C'est un sujet où tout le monde est assez conscient de ce qui est en train de se passer, mais que les territoires ne maîtrisent pas, quant à la manière d'accompagner leur tissu économique. Je pense **qu'il y a une maturité incomplète sur ce qu'est un parcours pour numériser une PMI**. J'ai discuté avec quelqu'un de très intéressant qui a une réflexion consistant à dire qu'il fallait faire un parcours tout simple, où on gagnerait des brevets pour définir les points de passage obligés pour s'acclimater à cet univers-là. C'était le rôle de l'Alliance pour l'Industrie du futur de le faire ; on ne l'a pas fait. Aujourd'hui industriels locaux comme élus locaux savent qu'ils se passent quelque chose, mais le prennent mal et, dès que leurs idées sont confrontées à l'intelligence collective ou aux schémas, ça retombe.

Puis le troisième point sur **l'environnement** : j'ai été surpris de la maturité des sujets dans les territoires. L'opposition qu'on fait, industrie/environnement au niveau national, ça n'existe pas au niveau d'un territoire ou si peu. Nous sommes en train de faire les CTEI et là, vous voyez que les fiches passent de l'une à l'autre sans aucun problème. Mais là, la procédure de décision est différente car les CTEI, c'est la verticalité de l'État avec le corps préfectoral, et nous, pour notre gouvernance, on pousse vers le haut et on s'arrête au Président de la Région. Donc, on a voulu mettre ensemble les deux. Sur le fond, il n'y avait aucun problème. Mais là, on voit des projets super ! Vous allez à Lacq, ils veulent faire le Disney parc de l'énergie nouvelle avec du déchet, des choses comme ça. Ils portent des projets qui sont symboliquement très forts, en intégration entre développement économique et environnement. Là-dessus, on n'a **pas eu la perte** qu'on a eu sur le numérique. C'est-à-dire que depuis le début on a, à peu près, 10 à 15% de fiches transition écologique et on retrouve ce même pourcentage après l'étape de validation. Ce qui montre une maturité de réflexion. Exemple type sur l'hydrogène : vous avez beaucoup de territoires qui sont en train de s'emparer de l'hydrogène, et il y a des projets qui avancent. Moi j'ai demandé qu'on fasse **un papier blanc des territoires « hydrogène »** parce que c'est bien qu'on ait la vision d'ENGIE et d'Air liquide sur le sujet qui soit passée à Bercy, mais c'est aussi bien de voir sur les territoires, comment je transforme ma flotte de voitures, ou mes camions poubelles ou mes en bus à l'hydrogène. Ça, ce sont des questions qu'il serait bien de formuler. **Il serait bien de faire rencontrer la vision des grands groupes qui ont la technologie et les moyens d'investissement, et la vision des utilisateurs.**