

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 1^{er} séminaire

**OBSERVATOIRE DES TERRITOIRES
D'INDUSTRIE**
**RECONSTRUIRE L'INDUSTRIE DANS
LES TERRITOIRES**

AVEC

Olivier LLUANSI, délégué au territoire d'industrie

Le 5 juillet 2019

EN BREF

Olivier Lluansi a travaillé à la fois dans le privé, dont dix ans chez Saint Gobain, et dans le public, à la Commission européenne, en conseil régional, au ministère de l'Économie et des finances et à celui de la Cohésion des territoires, ou encore au cabinet de François Hollande. Il est depuis quelques mois Délégué interministériel pour les Territoires d'industrie.

L'observatoire des Territoires d'industrie est un projet financé par la Banque des Territoires, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, La Fabrique de l'industrie, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, et l'Assemblée des communautés de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie.

EXPOSÉ

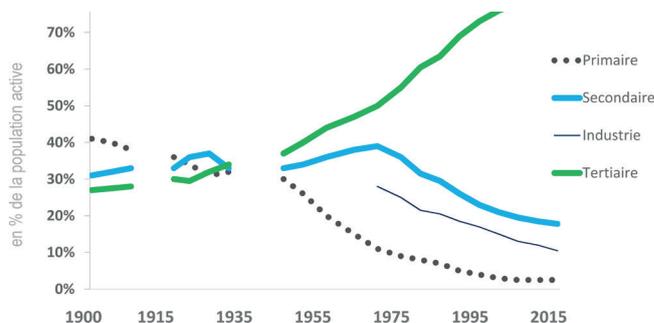
J'ai choisi le titre de « délégué » des Territoires d'industrie pour incarner une forme de modestie et d'humilité. Tous les services de l'État n'ont pas complètement compris ce qui se passe dans les territoires – en témoigne le long épisode des « gilets jaunes » –, tous les services de l'Etat ne sont pas familiers avec la façon dont l'industrie est en train d'évoluer. Aussi importe-t-il d'inscrire le dispositif « Territoires d'industrie » dans une réflexion plus globale, qui nécessite de raconter l'histoire de l'industrie française depuis 1975. Sans ce récit collectif, il s'avérera extrêmement difficile de repartir à la conquête de l'industrie sous toutes ses formes.

J'ai l'intime conviction que tant que la France n'assumera pas son passé, elle ne pourra pas construire son avenir industriel. Or force est de constater que ce passé n'est pas brillant. Les débats qui se sont tenus dans le cadre du projet « Industrie du futur » ont fait ressortir un dilemme commun à tous les intervenants : faut-il partir d'aujourd'hui pour tracer une superbe perspective avec des courbes qui décollent, des emplois qui reviennent dans les territoires et des technologies qui se diffusent, ou peut-on s'autoriser à faire un retour sur image ? Pour ma part, je choisis d'effectuer ce retour sur image et de présenter ma propre vision de l'histoire industrielle française. Il ne s'agit évidemment pas d'un travail académique validé mais d'une proposition à laquelle les uns et les autres pourront réagir pour construire un consensus.

L'évolution de l'industrie en France : retour sur image

À partir de 1975, l'emploi industriel s'est mis à décliner subitement et à la même vitesse, avec 25 ans d'écart, que l'emploi dans l'agriculture. Nous avons tous en tête les conséquences de la mécanisation de l'agriculture : l'exode rural, la mort de villages et la restructuration de territoires. Mais nous n'avons pas tous conscience que la désindustrialisation a eu la même violence et la même rapidité – même si les territoires concernés étaient un peu différents, plutôt situés autour des villes moyennes.

Figure 1 – L'évolution de l'emploi en France par grands secteurs d'activité, 1900-2015



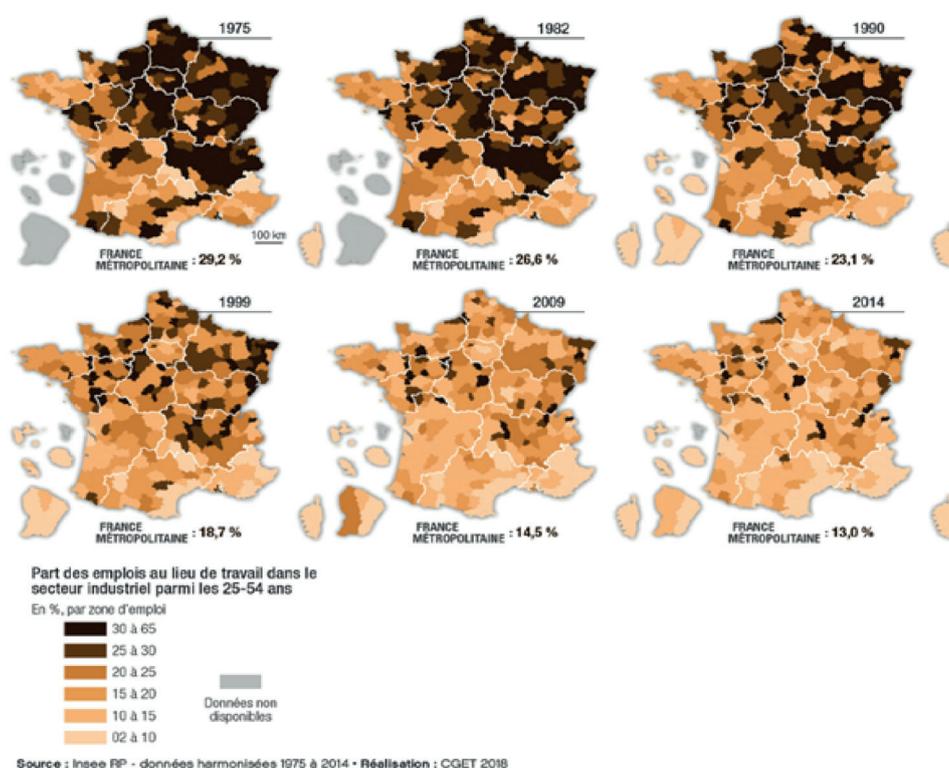
d'après Livre blanc EY – Croire en l'industrie du futur et au futur de l'industrie 2017

Bien qu'aucune politique n'ait à proprement parler accompagné cette évolution, le système social français a largement servi d'amortisseur aux changements économiques qu'elle a entraîné. Avec seulement 13 % d'emplois industriels, il est toutefois probable que l'on arrive au bout de l'élastique de l'amortisseur social de cette désindustrialisation.

Pour rappel, la politique agricole commune (PAC) qui a accompagné la modernisation de l'agriculture en Europe a été mise en place en 1965, lorsque l'agriculture avait atteint à peu près ce niveau et que l'amortisseur naturel du système ne suffisait visiblement plus.

La Figure 2, établie par le Commissariat général à l'égalité des territoires, montre aussi qu'entre 1975 et aujourd'hui, la diminution de l'emploi industriel a impacté la moitié du territoire français – en l'occurrence, toute la moitié nord-est. Elle met aussi en lumière le fait que certains territoires ont vu 30 % de leur emploi total disparaître en 20 à 25 ans, du fait de la désindustrialisation.

Figure 2 – Cartographie de l'évolution de la part d'emplois industriels

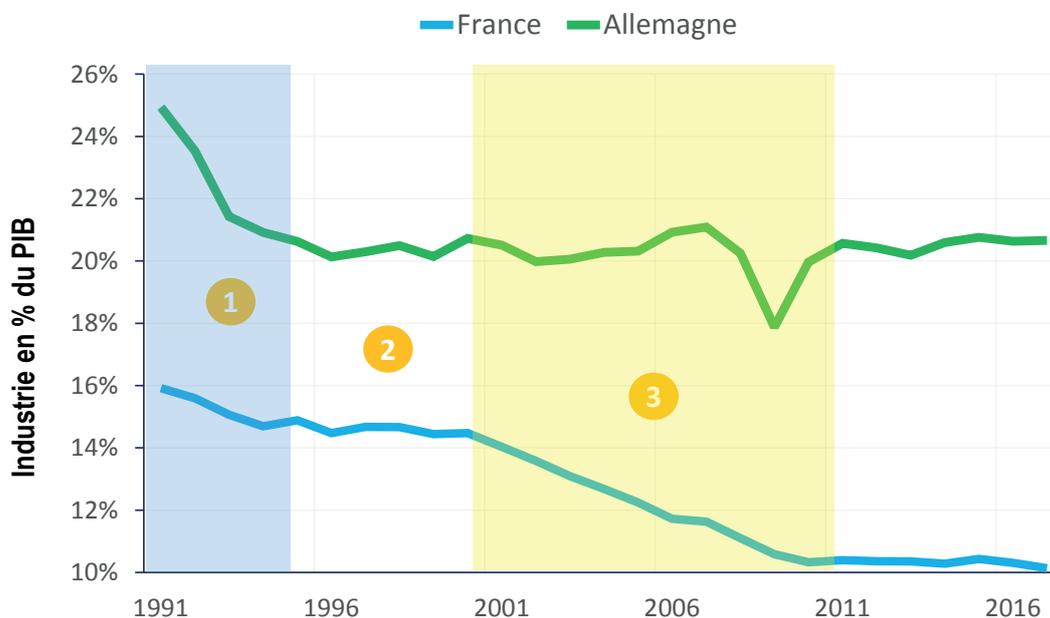


Cela signifie que chaque famille a connu, dans son cercle proche, une personne qui a souffert de la désindustrialisation dans sa vie professionnelle, et souvent aussi personnelle. Il ne faut donc pas s'étonner des problèmes d'attractivité des métiers industriels : la désindustrialisation est un fait social profond qui a touché la moitié du territoire français jusque dans son intimité familiale. Repartir à la reconquête de l'industrie impose d'en tenir compte. Était-ce une fatalité ?

Dans les années 1990, l'Allemagne a digéré de façon extrêmement rapide sa réunification, notamment sur le volet industriel, avec des restructurations massives. Opérer cette transformation en cinq ans était un véritable exploit, certes violent, mais fruit d'une mobilisation collective incroyable. L'Allemagne et la France ont ensuite évolué à peu près de la même façon, avec un PIB industriel stable (mais une baisse continue des effectifs du fait des gains de productivité),

avant le décrochage massif des années 2000 (Figure 3). Vraisemblablement parce que la France industrielle a voulu principalement profiter de mondialisation pour baisser les coûts par des délocalisations, tandis que l'Allemagne a fait le choix d'y voir d'abord de nouveaux marchés pour ses équipements industriels premium compatibles avec le coût de son système social.

Figure 3 – Part de l'industrie dans le PIB en France et en Allemagne

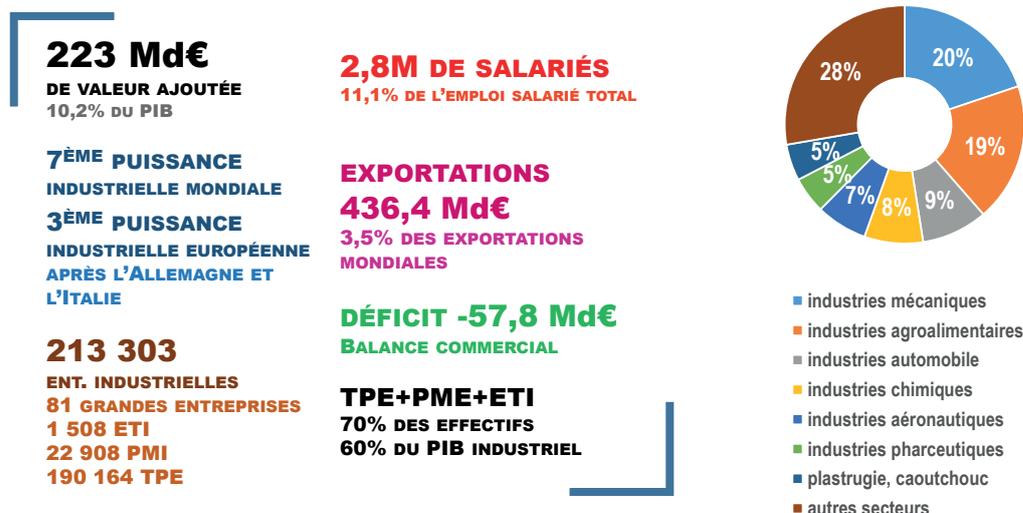


2 La France s'est progressivement désintéressée de son industrie

Par désintérêt pour ce secteur, il apparaît que la France a collectivement accumulé une forte méconnaissance de son industrie.

Dans le cadre d'une mission de préfiguration pour le Premier ministre, j'ai rencontré de nombreux influenceurs, décideurs et représentants du secteur industriel. J'ai été très étonné du caractère erroné de certains chiffres dont ils disposaient sur l'industrie. Seules quelques rares personnes connaissent les chiffres ci-dessous (Figure 4).

Figure 4 – L'industrie française en chiffres



Le secteur de l'automobile, par exemple, représente 9 % de l'emploi industriel. Mais dans l'imaginaire collectif, cette part est comprise entre 20 et 25 % ! Cela témoigne à quel point la France s'est collectivement détachée de son outil productif.

Comment en est-on arrivé là ? En 1975, avec le choc pétrolier, la France bascule dans une société postindustrielle assumée. Les politiques publiques visent alors principalement à reconverter l'industrie. Les premiers signes d'inquiétude face à la désindustrialisation n'arrivent que dans les années 1990, lorsque la moitié des emplois industriels sont déjà perdus (passant de 30 à 15 %).

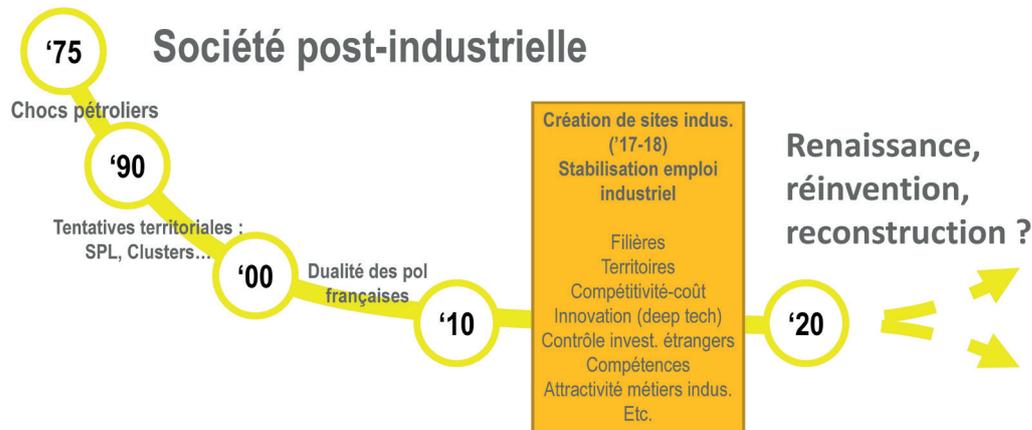
Autant dans sa vision macroéconomique collective, la France est résolument convaincue qu'elle a basculé dans une société postindustrielle, autant sur le terrain, l'effet de la désindustrialisation commence à être si douloureux qu'un certain nombre de territoires considèrent qu'il faut agir. Émergent alors des concepts comme les systèmes productifs locaux (SPL) et les clusters. Il convient de noter que ceux-ci viennent du ministère de l'Aménagement du territoire (ex-DATAR) et non de celui de l'Économie ou de l'Industrie. Ils sont donc issus d'une réflexion micro et territoriale plutôt que macro.

Ce phénomène de dualité dans la pensée s'est probablement exacerbé durant la décennie 2000-2010, avec la mise en place des pôles de compétitivité conçus initialement pour s'adosser aux grands groupes et à une logique de filière, laquelle constitue la génétique de la politique industrielle française. Je précise toutefois qu'il ne s'agit là que d'une proposition d'interprétation que l'on peut s'approprier ou dénoncer.

L'objectif était alors d'accoler le dynamisme et l'innovation des PMI à cette logique de filière, en créant 15 pôles de compétitivité. On aboutira finalement à une labellisation de 70 pôles parce qu'en chemin, les territoires qui avaient besoin de développement endogène par l'industrie se sont appropriés cet objet qui ne leur était pas destiné au départ. Lorsque Nicolas Sarkozy, alors ministre de l'Intérieur, indiquait dans son discours à Grenoble que tous les pôles de compétitivité seraient labellisés, c'est bien parce que la logique territoriale avait pris le dessus sur la logique économique.

Figure 5 – Vers la fin de la société post-industrielle ?

2010-2020 stabilisation...



3 La réappropriation progressive du fait industriel

Depuis 2010 toutefois, le sujet de l'industrie revient. La France a pris conscience qu'elle était sans doute allée trop loin dans cette lecture postindustrielle qui l'avait amenée à jouer la carte de la mondialisation par l'optimisation des coûts et la délocalisation, forçant une différenciation entre la valeur ajoutée de création (intellectuelle et immatérielle) et la valeur ajoutée matérielle de production qui pouvait être délocalisée, tandis que d'autres pays dont l'Allemagne ont fait un choix clairement différent.

La France se réapproprie progressivement le fait industriel, de façon apolitique ou transpolitique. En témoignent les États généraux de l'industrie de 2009, sous la présidence Sarkozy, animés par Christian Estrosi ; puis les plans industriels pour une nouvelle France industrielle en 2012 sous la présidence Hollande, animés par Arnaud Montebourg ; et aujourd'hui, sous la présidence Macron, les Territoires d'industrie et le Conseil national de l'industrie (CNI).

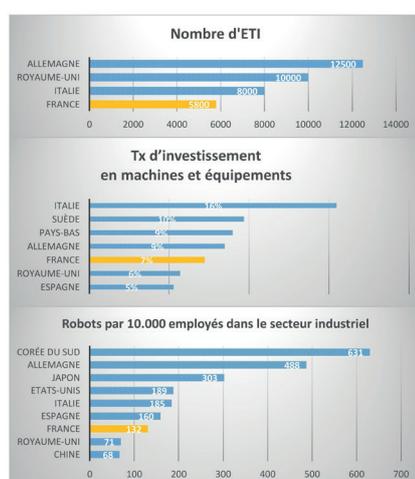
En outre, la politique industrielle s'enrichit de façon inédite par plusieurs aspects. En France, quand nous pensons « politique industrielle », nous sommes conditionnés par le passé de la dernière politique industrielle que nous avons connue, celle de Georges Pompidou : nous pensons donc immédiatement et collectivement aux grands plans et aux filières. C'est presque un réflexe conditionné, dont il convient sans doute de se méfier et qui ne correspond plus à la réalité. Après la conférence nationale de l'industrie de 2009, qui a remis les filières au goût du jour, il a fallu enrichir les politiques industrielles de plusieurs briques. Territoires d'industrie est l'une d'entre elles.

Peut-être en manque-t-il encore une, essentielle, pour savoir quel chemin sera pris après : s'il existe une multiplicité d'outils, la clé de voûte n'est sans doute pas encore là. Or pour mobiliser un collectif national, il est indispensable de donner du sens, ce qui n'est pas possible avec une dizaine de briques industrielles juxtaposées les unes aux autres – qui finissent plutôt par

créer de la confusion, comme le déplorent régulièrement les territoires. Après ces dix ans de reconstruction progressive de l’outillage public en faveur de l’industrie – et qui n’est pas encore complet – le moment est venu de mettre une clé de voûte pour indiquer la motivation et le sens de cet investissement collectif dans l’industrie.

En 2012, le rapport Gallois sur La nouvelle France industrielle insiste sur l’importance d’une montée en gamme compte tenu du positionnement encore insatisfaisant de l’industrie française, qui ne peut pas profiter des prix liés à une image de qualité contrairement à l’Allemagne, et qui ne peut pas non plus faire de low cost comme la Chine ou d’autres pays en raison de son modèle social. Je ne considère pas que cette idée soit fausse, mais on peut s’interroger lorsqu’on observe l’évolution de la France (crise des « gilets jaunes », etc.) comparée au temps qu’il faudra pour effectivement faire remonter en gamme son outil industriel – au moins encore une décennie d’après le directeur général de la Banque publique d’investissement, peut-être davantage.

Reconstruire un outil productif : la « montée en gamme » ?



Il va nous falloir au moins une décennie pour redresser l'industrie...

Cf. Nicolas Dufourcq – DG de la BPI, Audition au Sénat le 31 janvier 2018

Reconstruire un outil industriel pour le faire remonter en gamme par l’investissement demande du capital et du temps. Sociologiquement, les habitants et citoyens qui vivent dans les territoires profondément sinistrés par la désindustrialisation, avec un système social à la limite de la rupture et du ressort, peuvent-ils attendre 10 ou 15 ans que soit remonté cet outil productif ?

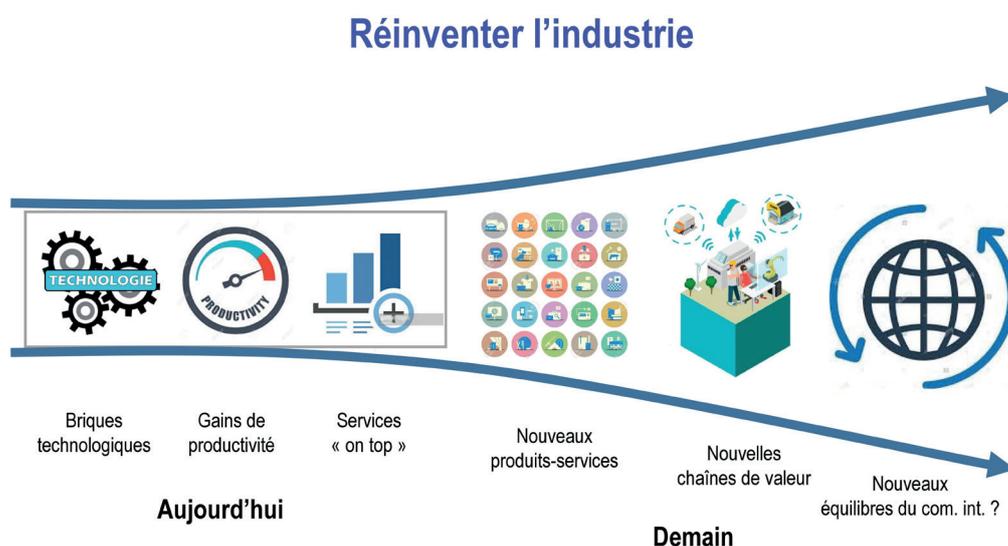
Par ailleurs, la France est dans une phase de digitalisation et de transformation profonde de son industrie. Elle n’en est qu’au début et peu se hasardent à essayer de tirer une trajectoire de ce qui pourrait arriver.

4 Une proposition de réinvention de l’industrie

Dans un milieu concurrentiel, aller chercher ces gains de productivité est une obligation pour les industriels. C’est l’une des facettes de la transformation digitale. En l’occurrence, la France est au début de la réinvention de son industrie, avec une quarantaine de briques technologiques disponibles pour faire l’industrie du futur, dont 5 à 7 se retrouvent classiquement dans tous les secteurs et toutes les usines et permettent de faire des gains de productivité massifs. Les usines

qui les implantent retrouvent des gains de productivité de 4 % par an, ce qui ne s'était plus vu durant une ou deux décennies.

Le déploiement est en cours.



L'autre facette de la transformation, que personne n'est aujourd'hui capable de quantifier, est celle de la valeur ajoutée et de l'emploi apportés par tous ces nouveaux services, notamment digitaux. Ceux-ci pourraient être mis « on top » (on parle aussi de servicisation de l'industrie) des biens industriels. Ils pourraient permettre de compenser les emplois qui seront perdus avec les gains de productivité, à volume constant.

Sans doute s'oriente-t-on d'ailleurs vers une première phase de démultiplication de ces hybridations produits-services, sur la base de l'existant, qui pourrait durer cinq ans. On l'observe déjà dans la mobilité par exemple, avec les débats sur les vélos et les trottinettes électriques et leur impact sur la société. La santé et les dispositifs médicaux sont un autre secteur économique favorable à cette émergence de solutions hybrides produits/services. La domotique n'est pas en reste. Cette logique d'émergence de nouveaux produits/services devrait se démultiplier.

Je fais le pari que cette logique donnera lieu à de nouvelles chaînes de valeur. Les anciennes chaînes de valeur ne devraient pas pour autant disparaître d'un coup, une usine c'est avant tout du capex qui doit s'amortir : avant de changer une usine et un mode de faire, il faut déjà rembourser la précédente. Lorsque ce moment sera venu, donc plutôt à moyen terme, sans doute y aura-t-il un impact significatif sur les relocalisations d'activité. Cela étant, les guerres commerciales qui se sont lancées depuis un an pourraient accélérer les questions de rééquilibrage et de relocalisation, non pas pour des raisons économiques ou technologiques, mais pour des raisons de sécurité des approvisionnements. Aujourd'hui, en effet, des industries de base avec des machines utilisant des blocs de fonderie comme contrepoids se retrouvent en rupture d'approvisionnements de la Chine comme effet secondaire de batailles réglementaires ou de commerce international. Ce phénomène nouveau interrogera rapidement les chefs d'entreprise. Les réglementations environnementales pourraient, elles-aussi, avoir un effet anticipateur de ces relocalisations.

Dans cette proposition de trajectoire, le point clé sera celui des changements rapides de métiers et de modèle économique. Les gains de productivité massifs dans les industries ne seront peut-être pas immédiatement compensés par de la relocalisation d'activité (20 à 30 %). En tout cas, si l'on ne fait rien, la courbe de l'emploi industriel est d'abord vouée à baisser encore.

Or la France est capable de créer des services autour de l'industrie. Elle a démontré à la surprise générale son inventivité et son ingéniosité digitale avec la FrenchTech. Ce club est devenu en quelques années un étendard pour notre pays. Ce sont les mêmes compétences, les mêmes approches, les mêmes méthodes qui permettront demain de créer la valeur ajoutée servicielle autour des produits industriels, et donc de compenser les gains de productivités en emplois, en CA, en marge.

Ensuite tout l'enjeu pour la cohésion de notre pays consiste à savoir où ils seront implantés ces nouveaux emplois. Jusqu'ici, les usines restent situées dans les territoires car il n'est pas encore pertinent de les mettre en ville, pour de nombreuses raisons. En revanche, les emplois liés aux services ont plutôt tendance à se trouver dans les métropoles. Si l'on ne parvient pas à les rapprocher des usines, on aggravera la fracture territoriale qui existe déjà depuis plusieurs années.

Il s'agit certainement là du plus grand pari en termes industriels et territoriaux : comment faire en sorte que les services autour de l'industrie créent des emplois non pas dans les métropoles, mais dans les territoires ? En raison de la complexité de l'objet industriel, créer à proximité les services qui lui sont rattachés procure un avantage compétitif. Pour autant, résider dans des villes moyennes constitue un inconvénient compétitif du point de vue des populations qui exercent les professions concernées et qui préfèrent vivre dans les métropoles.

5 Les Territoires d'industrie

Les Territoires d'industrie ont été créés pour répondre au besoin d'une brique territoriale dans la politique industrielle.

A la reconquête des territoires d'industrie

« Pour soutenir ces territoires, nous avons voulu construire une approche nouvelle. Une approche qui épouse de manière beaucoup plus fidèle la géographie industrielle de notre pays. Qui épouse aussi sa réalité institutionnelle, celle de la montée en puissance dans le domaine économique, des conseils régionaux et des intercommunalités. »

« Cette nouvelle approche repose sur trois principes.

*Un **principe de ciblage**. [...] Ces territoires sont répartis dans toute la France [...] dans leur grande majorité, se situent en dehors des métropoles.*

*Le deuxième principe est un **principe de gestion décentralisée**. Les projets devront d'abord être gérés et animés par les acteurs locaux : industriels, maires, présidents d'EPCI. [...] le pilote du dispositif, ce sera le président de région.*

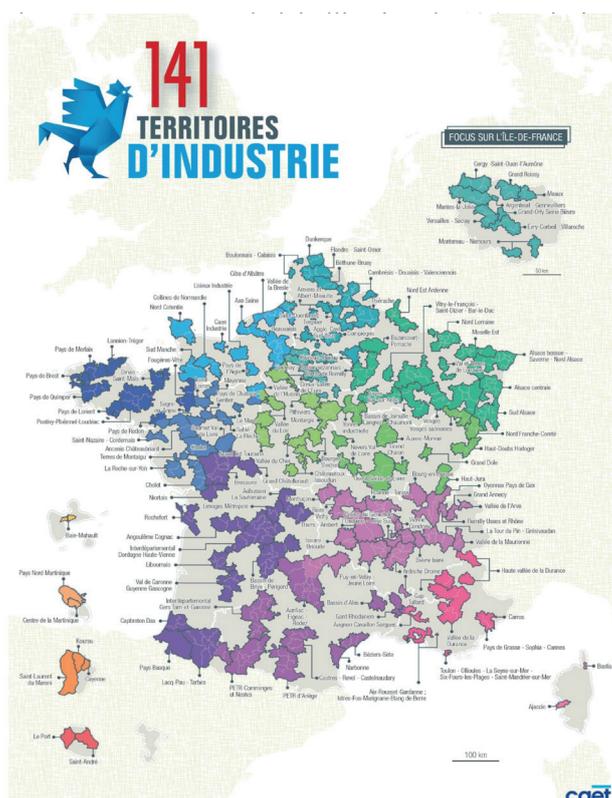
*Troisième principe : **la concentration des moyens**. Ces moyens sont à la fois financiers, avec plus d'un milliard d'euros de financements orientés en priorité vers ces territoires, administratifs, techniques et humains. »*

**Discours de M. Edouard PHILIPPE, Premier ministre, Conseil national de l'industrie
Paris, Jeudi 22 novembre 2018**

Le discours d'Édouard Philippe du 22 novembre 2018 énonce l'intention et les principes : celui de ciblage, celui de gestion décentralisée et celui de concentration des moyens sur les territoires

141 Territoires d'industrie
(tenant compte des
ajustements de périmètres
actés dans les régions
au 23 mai / CNI)

55% emplois industriels



Concernant les critères de sélection, ma conviction personnelle est que la dynamique d'un territoire se mesure à ses leaders ou sa gouvernance au sens d'une ou deux personnes qui ont l'énergie de porter les projets de ces territoires en coalisant toutes les énergies présentes, et non d'un leadership isolé ou visionnaire.

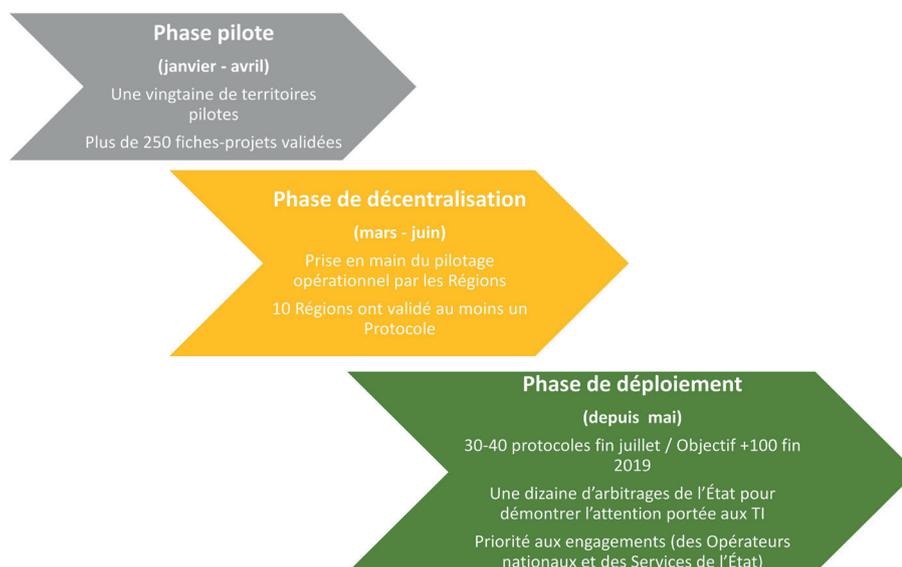
La démarche aurait pu s'arrêter à la labellisation, mais le Premier ministre a souhaité aller plus loin pour faire en sorte que ces territoires s'emparent de leur destin économique sur le sujet de l'industrie.

Les principes clés de Territoires d'industrie sont :

- une approche du bas vers le haut dans laquelle il a été demandé aux territoires de produire les projets qu'ils souhaitent mettre en œuvre pour développer l'industrie ;
- une approche fondée sur des projets, avec un protocole ou un contrat de territoire d'industrie (d'abord un affectio societatis de quelques pages qui précise pourquoi les parties prenantes sont ensemble, mais surtout une série de projets dont les acteurs du territoire sont convaincus qu'ils permettront le développement de l'industrie sur leur périmètre) ;
- une dynamique humaine incarnée par un binôme industriel/élu ; un pilotage confié aux régions. Il s'agit en quelque sorte de tester une nouvelle façon d'animer des politiques industrielles territoriales en France. Si le test est réussi, la France aura démontré qu'elle a acquis une certaine maturité pour travailler ensemble. Ce n'est pas facile tous les jours ! Mais les premières difficultés ont été dépassées, j'en ai la conviction. La France a démontré qu'elle pouvait le faire et qu'il était possible de lancer des initiatives nationales ensuite appropriées par les régions. Aujourd'hui, il n'existe d'ailleurs pas une gouvernance Territoires d'industrie, mais treize pour la France métropolitaine : chaque région s'est approprié le projet et l'a décliné dans ses politiques.

Il s'agit aussi de faire passer un message très fort et essentiel aux territoires : nous avons confiance en vous.

Trois phases sont prévues : une phase pilote, une phase de décentralisation et une phase de déploiement.



Pour la phase pilote, il s'agissait initialement de retenir une vingtaine de territoires. In fine, une trentaine de candidats a été sélectionnée, pour montrer le bien-fondé de la confiance qui était placée en eux pour écrire leur destin de développement économique par l'industrie. Dans la culture politico-administrative très descendante d'un État jacobin, la confiance placée par les fonctionnaires et les textes dans les territoires n'est pas très élevée. Il fallait démontrer qu'on peut leur faire confiance pour monter leurs projets, énoncer leur affectio societatis et envisager les 10 à 20 projets qui leur permettraient de développer un Territoire d'industrie.

Cette première phase a été très rapide, conformément à la forte exigence délibérément imposée en termes de délais. C'était indispensable pour faire cette preuve avant d'être rattrapé par les difficultés politico-administratives d'une initiative lancée par le chef du Gouvernement sur les compétences des régions et dans laquelle le stylo est tenu par les territoires. C'était donc un préalable indispensable. Cette phase, qui s'est terminée aux alentours du 20 mars dernier, a démontré la capacité des territoires à faire cet exercice.

Ensuite, la phase de décentralisation a consisté à faire en sorte que chacune des régions, dont c'est la compétence légale, s'approprie ce dispositif. Cela a donné lieu à de nombreuses déclinaisons. La Nouvelle Aquitaine, par exemple, contractualise déjà avec une cinquantaine de territoires. Son président a souhaité qu'une annexe sur l'industrie soit ajoutée aux contractualisations préexistantes. C'est très satisfaisant. En définitive, peu importe que l'industrie ne soit qu'une annexe : l'important, dans Territoires d'industrie, ce sont les projets qui naissent et qui créeront de la valeur sur le territoire. D'autres régions ont souhaité associer cette dynamique à une politique plus industrielle. C'est le cas de Pays-de-la-Loire ou de la Bretagne très récemment. Il existe autant d'initiatives que de régions. À l'exception de la Corse qui devait réunir son comité de pilotage le 27 juin et qui l'a reporté à la mi-juillet, la totalité des régions métropolitaines se sont approprié l'initiative et l'ont déclinée dans leur politique.

Enfin, la phase de déploiement est en cours. La preuve a été faite par l'exemple, sur une cohorte limitée de territoires, qui sont naturellement les plus matures et les plus disposés à prendre le stylo. Il faut donc être capable de le démultiplier sur les 141 territoires labellisés.

Cinq modes d'actions clés ont été employés.

- Faire confiance aux territoires : s'interdire de juger en opportunité les projets portés par les territoires et partir du principe que ce sont eux qui se connaissent le mieux. Ce mode d'action est une véritable rupture.
- Aller vite, pour les raisons précisées ci-dessus.
- Être concret : un formalisme est toujours nécessaire pour Territoires d'industrie comme pour d'autres initiatives. Mais ce qui prime, ce sont les projets et les actions. Les projets et les actions encore et toujours.
- Êmuler par l'exemple : l'ordre et l'instruction n'ont pas leur place. Il s'agit au contraire de montrer à ceux qui ont envie de s'engager ce que d'autres ont déjà fait. L'émulation est un facteur humain très fort de mobilisation. Donner envie et montrer l'exemple sont donc les maîtres mots.
- Accompagner les plus fragiles. Découvrir que certains territoires ont été totalement desséchés de leur ingénierie a été pénible. Même s'ils veulent se saisir de leur destin de développement par l'industrie, ils n'en ont plus les moyens en termes d'ingénierie. Un élu du Grand-Est a ainsi fait savoir que dans sa collectivité, le moindre euro est placé dans de l'accompagnement social. Je ne pensais pas que les territoires avaient été appauvris à ce point, jusque dans leurs capacités à se projeter dans l'avenir. C'est pourtant une réalité. À cet égard, si je devais le refaire, je ne l'accepterais pas sans une petite poche d'ingénierie – de 10 à 20 millions d'euros – pour aider ces territoires qui sont réellement à la peine. La démarche vise à leur redonner la confiance qu'ils méritent, mais ils n'ont pas de quoi saisir l'opportunité car il leur est impossible de financer un chargé de mission.

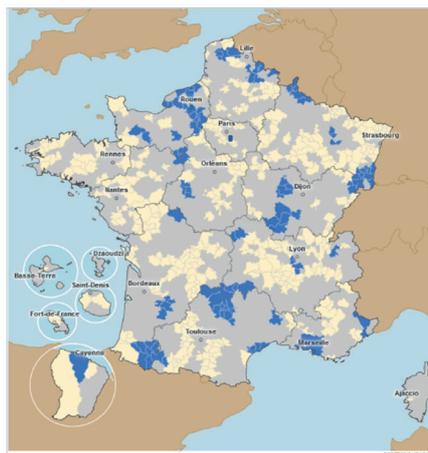
Une trentaine de protocoles sont signés et une quarantaine est prête à l'être, avec plus de 300 actions. Un autre constat : pour ces projets dont les budgets vont de quelques dizaines de milliers d'euros à quelques dizaines de millions, la France n'a pas de problème de moyens. Elle n'a pas besoin d'enveloppe ou d'argent nouveau. Mais elle a besoin d'une facilité pour canaliser les poches d'argent et les moyens qui existent vers les projets qui remontent des territoires. Elle a besoin d'ingénierie financière et de souplesse dans les dispositifs de financement.

La diversité des projets est naturelle compte tenu du processus retenu.

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...

Le tout premier retour d'expérience est le suivant.

- PHASE PILOTE**
29 TERRITOIRES D'INDUSTRIE
389 FICHES PROJETS
- ATTIRER (23%)
 - RECRUTER/FORMER (18,5%)
 - SIMPLIFIER (9%)
 - INNOVER
 - TRANSITION ÉCOLOGIQUE (11,5%)
 - TRANSITION NUMÉRIQUE (30%)
 - « INSTALLER » (FRICHES/FONCIER) (13%)



Les territoires pilotes ne sont pas exactement ceux qui ont été qualifiés comme tels dans la première phase. Par ailleurs, toutes les fiches n'ont pas encore été validées par les comités de pilotage régionaux.

Les fiches « attirer » concernent à la fois l'attractivité des métiers de l'industrie et des territoires qui accueillent l'industrie. La politique d'aménagement du territoire a permis de construire des métropoles d'équilibre, sans réelle priorité donnée aux villes moyennes à côté desquelles s'implantaient les usines.

Un autre sujet concerne le recrutement et la formation. « Nous sommes passés d'une crise du carnet de commandes à une crise du recrutement » : c'est un échec collectif d'en arriver là. Le chômage est encore très élevé et pourtant, de très nombreux chefs d'entreprise n'arrivent pas à recruter sur les territoires. Certains sont même obligés de refuser des commandes, alors qu'ils ont la technologie, la capacité productive et l'argent nécessaires.

Contre toute attente, les fiches « simplifier » sont peu nombreuses. Cela signifie que les territoires et les chefs d'entreprise ne sont pas en demande de diminuer la réglementation environnementale. C'est donc un faux procès qui leur est parfois fait dans les médias. En revanche, ils souhaitent que les procédures qui permettent de matérialiser ces exigences se fassent dans un temps compatible avec leur cycle économique : pas de moins-disant environnemental dans l'industrie, mais le souhait qu'il ne faille pas plusieurs années pour créer une zone d'activité industrielle. Dieppe, par exemple, a vendu en six mois la totalité du foncier disponible pour l'industrie et se lance dans une course effrénée pour recréer des zones d'activité. Mais cela prendra quatre à six ans au minimum. Ce territoire ne serait-il donc plus capable d'accueillir un nouveau prospect car il n'a pas de foncier à offrir pendant toute cette période ?

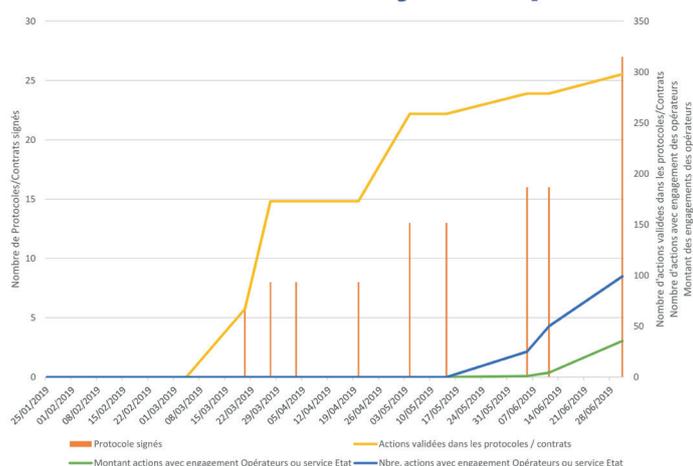
Près de 11 % des fiches relèvent de la catégorie « innover » et sont très matures. Les territoires et les tissus industriels se sont donc pleinement approprié le sujet de la transition écologique. C'est assez inattendu. Qui plus est, certains projets sont très bien construits autour de l'économie circulaire, l'hydrogène, la récupération de la chaleur fatale, etc.

Par ailleurs, 30 % des projets concernent la transition numérique. Mais ils sont beaucoup moins clairs que ceux sur la transition écologique. Le parcours qui permet d'accompagner le chef d'entreprise d'une PMI qui prend conscience que l'industrie du futur l'amènera dans un monde en partie inconnu n'est pas maîtrisé et formalisé clairement, ni auprès des industriels, ni auprès des territoires.

Enfin, « installer » ne faisait pas partie des mots clés du Premier ministre mais j'ai choisi de l'ajouter. En l'occurrence, il existe un véritable problème de foncier en France, avec une injonction contradictoire qui n'a pas été gérée : d'un côté, on refuse pour de très bonnes raisons un accroissement de la superficie artificialisée sur les zones naturelles ou agricoles ; mais de l'autre, on met énormément de contraintes au recyclage des friches de foncier déjà utilisé à des fins d'activité économique. Les élus sont parfaitement conscients de ce sujet. Ils savent que les demandes sociétales de terrain ne sont pas la bonne direction – elle peut être conjoncturellement la bonne, mais elle ne l'est pas dans le fond. Ils se heurtent donc à une difficulté à recycler du foncier existant. Ce sujet deviendra une des priorités dans les temps à venir.

Plus de 300 actions ont été validées par les conseils régionaux, 27 protocoles ont été signés et 100 actions font l'objet d'un engagement de mise à disposition d'un panier de service par l'État, pour une trentaine de millions d'euros déjà fléchés. J'estime à une centaine le nombre de protocoles ou de contrats signés d'ici la fin de l'année. Les 141 Territoires d'industrie labellisés ne donneront probablement pas tous lieu à un protocole. Cette démarche leur est proposée, mais certains l'abandonneront en chemin. C'est normal et il n'y a aucune honte à avoir. Le millier de projets devrait être assez facilement atteint, dont une grosse moitié devrait être accompagnée par les dispositifs d'État, pour un montant de 200 à 300 millions d'euros – en complément des dispositifs régionaux.

Une dynamique en route



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 »)

Enfin, j'ai découvert sur les territoires une envie d'industrie incroyable. Les élus ou les responsables locaux ont parfaitement compris que s'ils ne redéveloppaient pas de l'industrie dans les territoires, ils ne pourraient plus compter sur la redistribution de richesses nationale. Le modèle dans lequel la valeur est créée dans les métropoles par une société très tertiairisée et avec un accompagnement en solidarité sur les territoires a sans doute atteint sa limite d'élasticité.

L'envie de redévelopper de l'économie de manière endogène, notamment par l'industrie, est très forte car tous les territoires n'ont pas un littoral pour faire du tourisme estival, tous n'ont pas des montagnes pour faire des stations de ski, de la même façon que tous ne peuvent pas être résidentiels. Or les territoires qui ne présentent pas ces caractéristiques représentent au moins la moitié ou les deux tiers des territoires français qui doivent trouver un relais de développement. Pour eux, l'industrie est un passage quasiment incontournable.

Revenant sur le parallèle établi avec l'évolution de l'agriculture, Thierry Weil espère que le poids de l'industrie se stabilisera et ne rejoindra pas la part actuelle du secteur agricole (2 à 3 % des emplois). Il souligne aussi que la question du poids très lourd de la redistribution en France, avec 56 % du PIB consacrés aux dépenses publiques est en général abordée dans une optique de réduction des dépenses publiques pour arriver à une situation plus soutenable. Pourtant, si la production de valeur ajoutée par individu était la même en France qu'en Allemagne, la même dépense publique française ne représenterait plus 56 % mais 49 % du PIB – ce qui resterait important, mais serait éminemment plus confortable. Il est certes tout à fait normal que chacun s'occupe de maîtriser au mieux ses dépenses, mais l'enjeu français consiste surtout à maîtriser le dénominateur, c'est-à-dire la création de richesse. Cela explique peut-être l'envie d'industrie sur laquelle Olivier Lluansi a conclu son intervention.

1

Le tandem élu-industriel

Un intervenant

Le tandem élu/industriel est le tandem rêvé... Que se passe-t-il lorsque celui-ci n'est pas encore constitué, étant entendu qu'un tel tandem est nécessairement le fruit d'une lente osmose ? Par ailleurs, ce tandem est-il une règle absolue imposée pour mener un projet, ou bien d'autres solutions sont envisageables et déjà identifiées ?

Olivier Lluansi

J'avais d'abord envisagé d'en faire une règle, mais plusieurs régions ont fait savoir qu'il leur serait impossible de constituer un tel tandem. C'est donc plutôt devenu un objectif, dans un premier temps, étant clairement précisé que le cœur de la gouvernance du territoire doit associer ces deux communautés. Il peut donc arriver qu'il y ait plutôt un trinôme, un quartet ou plus. L'essentiel est que les projets qui remontent des territoires soient portés avec une légitimité, d'une part des élus qui représentent l'intérêt général et d'autre part la communauté des industriels. C'est un point incontournable, que personne n'a contesté.

Par ailleurs, sur certains territoires, l'élu émerge davantage que l'industriel ou l'inverse. C'est l'illustration de la découverte selon laquelle le développement d'un territoire est avant tout une question d'hommes et de femmes capables de l'emmener dans une démarche, dans une construction, dans une dynamique. Il peut arriver qu'un industriel ait une réelle appétence pour l'intérêt général, ou qu'un élu ait la fibre industrielle. Dans certains cas, il existe un leader.

Enfin, même s'il m'a été initialement opposé que la règle du binôme était irréaliste, force est de constater que dans la plupart des cas, un binôme a bel et bien été trouvé – en quelques mois pour le tiers des territoires les plus mûrs, qui étaient déjà lancés et pour qui Territoires d'industrie n'est qu'un coup d'accélérateur. Pour le reste, un tiers n'étaient pas lancés mais mûrs pour le faire et

un tiers en sont encore loin. Ces derniers sont des territoires fragiles qu'il faut aider. C'est pour eux que la gouvernance est la plus faible ou la plus difficile à faire émerger.

Le pragmatisme est le maître mot : il s'agit de faire en sorte que le territoire soutienne des projets auxquels il croit lui-même, et qui puissent être montés et financés – avec quelques principes de gouvernance.

2

La sélection des territoires

Un intervenant

Comment pouvez-vous à la fois ne pas juger les projets et les sélectionner ?

Olivier Lluansi

La sélection est effectuée par la région. Celle-ci est pleinement légitime dans ce rôle, puisqu'elle a des schémas régionaux de développement et une cohérence à faire vivre sur son territoire. C'est au moment où les projets montent au niveau du comité de pilotage régional que s'opère un premier phénomène de régulation. Le second, sur lequel il faudra travailler, sera la rencontre ou non avec des financements. En tout état de cause, dans la mesure où l'État a donné l'impulsion, il se défend de juger en opportunité. Faire confiance aux territoires ne signifie pas que tous les projets sont bons, mais c'est une marque symbolique.

Par ailleurs, la sélection des 124 premiers territoires a pu être contestée. D'une part parce que la mission de préfiguration a été menée avec un rythme très intense. D'autre part, et plus fondamentalement, parce que l'administration centrale n'a plus la connaissance fine des territoires. Ce n'est pas grave, sous réserve qu'il y ait une décentralisation des décisions – ce qui impose de faire confiance à des échelons intermédiaires et de travailler en bonne intelligence avec les régions, qui ont une connaissance beaucoup plus fine. C'est par ce mécanisme régional que nous sommes passés de 124 à 141 Territoires d'industrie.

Un intervenant

Les Territoires d'industrie seront nombreux, même si certains s'éteindront et d'autres seront rassemblés. Y aurait-il autant de territoires si l'on avait d'emblée suivi une logique très décentralisée de sélection, et est-ce l'intérêt des territoires d'en avoir autant ?

Olivier Lluansi

Au-delà du nombre de territoires, il importe que les personnes sur le terrain se réapproprient leur destin. Donc s'ils ont envie d'être Territoires d'industrie, il faut leur en laisser la chance. Ce n'est plus à l'État ou à la région de juguler cette envie. Cela n'empêche pas les schémas régionaux, qui sont indispensables. Mais sur le plan sociologique, il convient de s'assurer que les régions n'auront pas le même décalage dans le temps que ne l'a eu l'État (Cf. les « gilets jaunes »). Si un territoire a envie de se développer par le ski, le tourisme, le numérique ou l'industrie, il faut lui laisser cette chance et lui faire confiance.

Un intervenant

Certaines villes regrettent d'avoir été rattachées à un territoire situé dans une autre région, à un territoire sans aucune industrie ou encore à un territoire situé à équidistance d'une méga-

métropole qui l'intéresse davantage. Les périmètres sont-ils modifiables pour tenir compte de la réalité ?

Olivier Lluansi

Certains choix de territoires ont été involontairement imparfaits, tandis que d'autres sont le fruit d'une audace volontaire de la mission de préfiguration. Celle-ci a délibérément retenu des territoires interrégionaux, et bien sûr interdépartementaux. En effet, un territoire de projet n'a rien à voir avec les frontières administratives qui, même renforcées récemment avec les lois de décentralisation, ne sont pas idéales pour ces sujets. En l'occurrence, les plus belles histoires sont derrière ces propositions de fiançailles : Pau et Tarbes ont ainsi commencé à véritablement travailler ensemble. Le maire du Creusot était d'abord très sceptique, mais il est désormais ravi d'avoir découvert qu'il avait autour de son agglomération des communautés de commune plus rurales mais avec lesquelles il avait destin lié et dont il ne s'était jamais occupé. Finalement, les villes moyennes ont la même responsabilité que les métropoles vis-à-vis de leurs territoires environnants. Ce programme permet d'en prendre conscience en découvrant des projets communs.

Mais il y a aussi eu des divorces : certains territoires n'ont pas voulu travailler ensemble, ce qui démontre que ce ne sont pas des facteurs sociaux qui déterminent la dynamique des territoires, mais des histoires d'hommes et de femmes. Y compris des petits territoires qui avaient une cohérence géographique et industrielle. Les régions ont autorité pour faire évoluer le périmètre dessiné dans un premier jet par l'État, la demande des EPCI, des communautés de communes ou des agglomérations concernées. Par ailleurs, certains territoires ont été labellisés mais ne démarreront pas. Il conviendra de se poser la question de la suite.

Un intervenant

J'entends bien le constat selon lequel l'État n'a plus la connaissance fine des territoires. Mais la saignée qui a été opérée dans les Direccte ne risque-t-elle pas d'aggraver cette situation ?

Olivier Lluansi

Le choix de réorganiser les Direccte pourra s'inscrire dans la durée dans un autre mode de fonctionnement avec les régions, reposant sur la confiance et le partenariat. Mais même avant cela, les agents de ces structures effectuaient 6 à 8 000 visites par an. Celles-ci donnaient lieu à des comptes rendus postés dans la base de données Ésope. Or cette fantastique richesse n'a jamais été utilisée.

Un intervenant

Ce programme est aussi l'occasion de montrer les territoires invisibles, proches de la crise des gilets jaunes. Certains vont bien, comme Vitré. Ce sont eux que l'on montre, classiquement : ceux qui allaient très mal au début des années 2000, qui se sont repositionnés et qui ont rebondi. Mais il y a aussi ceux qui continuent de souffrir et qui sont profondément désorganisés. La vision ne doit pas être trop binaire, même s'il est normal que le programme distingue ceux qui sont allés très vite – comme Figeac, qui est au plein-emploi, qui n'a pas besoin d'apprendre aux élus comment dialoguer avec les industriels et dont les sections locales de l'UIMM sont bien organisées, à qui il faut rendre hommage car ce sont elles que l'on voit sur le terrain – et ceux qui ne savent pas comment s'y prendre, dont ceux qu'il faut accompagner. Ceux-ci constituent la cible première. Il s'agit des bassins qui ont été profondément déstructurés.

Ce qui est intéressant dans la démarche, c'est qu'elle a regardé les territoires à enjeux, qu'ils aillent bien, moins bien ou mal. L'objectif est de proposer un kit d'accompagnement à tous. Cela

permet de voir des territoires qui étaient sous les radars, de découvrir qu'il existe un patrimoine et des savoir-faire qui risquent de disparaître et qu'il convient de conforter ou de repositionner, et d'identifier des « champions cachés ».

Par ailleurs, il existe un vrai sujet sur les chefs de projet. Il faut déjà les trouver, mais aussi trouver l'attractivité qui fera qu'un chef de projet acceptera d'aller dans la Meuse ou à Charleville-Mézières. Les entreprises aussi ont du mal à attirer les cadres. Le sujet premier est donc celui de l'attractivité territoriale, que ce soit pour les cadres d'industrie ou pour les chefs de projets. Il convient donc de trouver un vivier de chefs de projets et de le financer.

3

Le recrutement dans les territoires

Un intervenant

Cela se sait peu, mais il existe un retard très important dans l'accès des enfants des territoires à l'enseignement supérieur, notamment aux filières sélectives – classes préparatoires et grandes écoles. Le lycée de Saint-Jean-Pied-de-Port, par exemple, enregistre d'excellents résultats au baccalauréat mais le taux d'accès aux formations locales est très faible. Ainsi, outre que les industriels locaux éprouvent des difficultés à recruter, le territoire ne trouve pas de forces vives pour innover. Ce sujet intervient certes en amont, mais permet de construire les fondamentaux nécessaires au renouveau de l'industrie dans les territoires.

Olivier Luansi

confirme qu'il existe un « trou dans la raquette », mais plutôt en matière de communication. Territoires d'industrie a lancé le volontariat territorial en entreprise (VTE), qui a vocation à répondre en partie à la problématique posée, même si une initiative de politique publique n'a pas vocation à résoudre tous les problèmes : ainsi, ce n'est pas Territoires d'industrie qui s'occupera du dénominateur ou du numérateur de la dépense publique ou des déterminismes sociaux dans l'éducation en France !

Il y a une dizaine d'années, la jeunesse avait du mal à se projeter dans la mondialisation, la France a inventé le VIE, qui était une façon de proposer un parcours après des formations diplômantes leur permettant d'effectuer une première expérience à l'étranger. Ce dispositif a connu un grand succès. Il était source de fierté, grâce à sa notoriété sociale et sociétale. Aujourd'hui, Territoires d'industrie a le projet de faire la même chose pour des jeunes qui décideraient d'avoir une première expérience professionnelle dans des territoires, afin que le statut de VTE sera lui aussi source de fierté. Outre les diplômés qui souhaitent travailler dans des grands groupes et les start-upers, il s'agit de permettre à une population de travailler dans des PMI sur les territoires. Travailler dans ces équipes restreintes est souvent synonyme de fortes responsabilités immédiates. En effet, être le bras droit d'un patron de PMI est plus valorisant qu'être la cinquième petite main du service Achats d'un grand groupe international.

Une première promotion de VTE d'une centaine de personnes est visée à la rentrée. Les établissements d'enseignement supérieur répondent assez bien. En revanche, la réponse des PMI est un peu plus faible aujourd'hui, sans doute parce que prendre un jeune représente un véritable investissement en temps pour un chef d'entreprise. Ce n'est pas du « plug and play ». Mais cet investissement est indispensable. À horizon 5 ou 10 ans, l'objectif est d'arriver à la même volumétrie que le VIE, avec 8 à 10 000 jeunes inscrits chaque année.

Un intervenant

Concernant l'attractivité et le recrutement, une grosse entreprise industrielle normande a fait savoir qu'elle avait besoin de 30 tuyauteurs industriels dans le cadre de son développement à l'international. Elle s'est adressée à Pôle Emploi au niveau régional, qui a pu lui envoyer 3 tuyauteurs au bout de 8 semaines. Cela pose la question du continuum orientation-formation-emploi industriel, qui n'existe pas. Le VTE est un beau dispositif, mais ce n'est qu'une brique. Aujourd'hui, les régions ont la compétence en matière d'orientation et de formation, mais pas en matière de coordination du service public de l'emploi. Ce n'est pas le VTE qui résoudra la problématique évoquée, même s'il est un beau dispositif. Il s'agit de sensibiliser dans les lycées à l'attractivité et à l'intérêt des métiers industriels, en ayant des formations avec les filières et l'ensemble des établissements, mais aussi l'apprentissage, pour créer le vivier d'emplois qui permettra de relever le défi de la reconquête industrielle.

Un intervenant

Les jeunes bacheliers d'aujourd'hui, scientifiques ou non, ne connaissent plus l'industrie. L'accompagnement s'est délité sur ce sujet au fil des dernières années. Cela étant, certains indicateurs semblent très positifs. Ainsi, une reconsidération de l'industrie s'observe chez les jeunes interrogés, notamment les jeunes femmes. En effet, l'industrie est considérée comme une solution aux problèmes du développement durable, avec des apports technologiques et d'usage – alors qu'elle était vue comme une cause du réchauffement climatique et des pollutions locales. En outre, il existe une forme de ré-enchantement de la fabrication française ou du made in France qui attire les jeunes, qui reconsidèrent l'industrie. La question n'est pas donc pas celle du jeune diplômé qui va entrer dans l'industrie, mais celle du jeune collégien ou lycéen à qui l'on apprend la technologie et l'industrie comme une voie royale et d'avenir. C'est le rôle de l'Éducation nationale. Cette orientation et cette formation doivent intervenir très tôt.

Un intervenant

Il faut soutenir les campus des métiers et des qualifications. Ce dispositif est encore fragile, mais répond parfaitement bien à cette problématique. Cela a pu être observé à Figeac ou à Oyonnax, par exemple. Une évolution très profonde est en train de s'opérer, autour de ces campus proposant des formations allant du CAP jusqu'au diplôme d'ingénieur.

4 Territoires d'industrie : une brique de la politique industrielle

Un intervenant

Mon territoire, situé au sud de la baie de Somme sur 400 kilomètres carrés et comptant 6 000 emplois industriels sur 12 000 emplois privés, est champion du monde français dans le domaine de la robinetterie et de la serrurerie. Il a pourtant subi de plein fouet la mondialisation. Mais les patrons locaux ont fait avec, en créant des bureaux de coopération avec les Tunisiens, les Marocains et les Roumains, avant de se rendre à la foire d'automne de Shanghai pour rencontrer ceux qui les avaient copiés. L'agilité, la confiance et les humains sont donc essentiels, au-delà de la rationalité.

L'expérimentation a toute son importance également, pour tenir compte de l'alchimie locale. Peut-être faut-il réactiver le site de France Expérimentation, qui a sans doute trop peu vécu, ou activer le fonds ingénierie de la Banque des territoires. En tout cas, plusieurs domaines méritent une oreille et un œil attentifs : l'expérimentation ; les ressources humaines et les compétences – les orientations et réorientations doivent être repensées, notamment – ; la fiscalité ; l'investissement.

Olivier Lluansi

L'innovation au sens large se trouve dans les territoires. L'un des objectifs non explicites que je poursuis est que les territoires aient cette audace de mener à bien leurs idées innovantes, sans attendre l'autorisation de l'État dans le cadre d'une loi, de France Expérimentation ou autre. Il ne faut pas attendre que l'État se mette en ordre de marche, en matière d'expérimentation. Il faut le faire sans attendre d'avoir un cadre fourni par l'État. Concernant la fiscalité, de nombreux rapports sont sortis sur les impôts de production. Mais l'on ne résout pas une confrontation entre des industries qui ne veulent pas d'impôts fixes et des élus qui ont besoin d'une base fiscale assise sur leur territoire simplement en parlant de dispositifs et en faisant des calculs d'économiste. Il faut trouver une base commune et un sens commun. Un dialogue sur des valeurs communes est nécessaire. Jusqu'où les élus locaux sont-ils prêts à faire dépendre la fiscalité locale des résultats des entreprises implantées sur leur territoire ? Jusqu'où acceptent-ils de prendre une part de risque avec leurs acteurs économiques ? Et jusqu'où les industriels sont-ils prêts à aller, réciproquement ? Tant qu'il n'y aura pas de valeurs communes partagées, on butera sur des arbitrages techniques de fiscalité ponctuels, que l'on ne résoudra pas de manière consensuelle. Or ce dialogue n'existe pas encore – même s'il ne relève pas de Territoire d'industrie. Il devrait émerger dans le Pacte productif. L'analyse technique n'a pas lieu d'être tant que les valeurs ne sont pas partagées.

Un intervenant

Les transferts d'emplois du secteur industriel vers celui des services sont massifs. Or, il convient de rappeler que l'industrie offre des emplois plus stables et mieux rémunérés (15 à 20 %) que les services... Par ailleurs, comment utiliser l'intelligence collective pour construire des projets industriels ? Certes, les salariés ont des savoir-faire et des compétences, mais ce ne sont pas les seuls. Pour reconstruire des projets industriels, il faut réunir des populations très différentes, y compris des chercheurs et des artistes. Enfin, il est vrai qu'il manque une clé de voûte. Mais quelle serait-elle ?

Olivier Lluansi

Concernant les transferts des emplois de l'industrie vers les services, on pourrait sans doute ajouter 10 % au PIB industriel en comptant les services exclusivement dédiés à l'industrie. Le thermomètre de la chaîne de valeur industrielle n'est donc plus le bon. C'est d'ailleurs toujours le même depuis la sortie de la Seconde Guerre mondiale. Il est donc indispensable de mieux connaître les chaînes de valeur et la manière dont l'industrie a diffusé dans les services et vice-versa. Néanmoins, avec la digitalisation, une servicisation de l'industrie deviendra de plus en plus forte. Un grand patron de l'automobile affirmait que l'avenir reposerait sur 50 % de véhicules et 50 % de services. Ce modèle est celui qu'il convient d'avoir en tête dans toutes les filières et tous les secteurs.

Quant à l'intelligence collective, je fais partie des gens qui ont poussé pour qu'il y ait plus de représentants des salariés dans les conseils d'administration. C'est un des points auxquels il faudra réfléchir pour un trinôme représentants des citoyens, des entreprises et des salariés.

Enfin, la clé de voûte combine indépendance technologique, rééquilibrage de la balance commerciale, cohésion sociale, cohésion territoriale. Plusieurs propositions sont sur la table, et aucune n'a encore été choisie. À titre personnel, j'hésite entre un message de cohésion sociale et un message de cohésion territoriale. Je ne pense pas qu'il faille considérer l'industrie comme un objet économique, une filière économique ou un secteur économique en tant que tel, mais comme un élément de l'économie pour construire la cohésion nationale. Si l'on pose la question ainsi, répondre à la question de l'impôt de production sera plus facile, également.

Un intervenant

Il ne faudrait pas laisser tomber les filières. Car il ne sera sans doute pas possible de développer l'industrie dans les territoires sans Technip, Alcatel, Alstom ou encore Airbus. Comme le programme s'articule-t-il avec le Pacte productif 2025 ?

Olivier Lluansi

Les territoires et les filières sont deux approches complémentaires, même si l'accent a été trop mis sur les filières. La dernière politique industrielle cohérente est celle de Pompidou, qui n'a jamais été repensée alors que le monde a évolué. Les filières sont très pertinentes lorsqu'un nombre limité de donneurs d'ordres s'entendent bien et ont la volonté de faire évoluer la filière. La naissance de la plateforme automobile, en 2012, aurait donné de meilleurs résultats si les deux constructeurs français s'étaient mieux entendus. En revanche, une autre filière est fantastique : celle de l'aéronautique – grâce à un donneur d'ordres incontournable et structurant, même s'il joue plus ou moins bien le jeu. Dans la chimie, cette structuration n'existe plus. Qui plus est, il existe de nombreuses petites chaînes de valeur et trouver le plus petit dénominateur commun est donc compliqué. Il faut donc arrêter de faire du tout filière, mais de trouver des compléments et de bien les croiser.

Un intervenant

Quel lien peut-on faire entre le local et le national ? Le national sera-t-il uniquement à délivrer des labels ? Ou partir des territoires permettra-t-il aussi de reconstruire une politique industrielle nationale ? Et qui de l'Europe ?

Olivier Lluansi

La politique industrielle n'est pas que la responsabilité l'Etat. Je suis convaincu qu'il faut une politique industrielle, mais j'ignore si elle doit être menée par l'Europe ou les pays. Sur le fond, je considère qu'elle doit être européenne, mais force est de constater que sur le fond, elle n'est pas au rendez-vous. Il faut donc peut-être que le sujet soit repris au niveau national, au moins temporairement.

Par ailleurs, Territoires d'industrie n'est qu'une brique d'une politique industrielle, qui ne peut plus se penser de manière pompidolienne, simple. Cette brique ne remplacera pas les filières, les exercices d'innovation ou la recherche fondamentale. Plusieurs briques doivent être assemblées. Mais il a vocation à faire naître une brique supplémentaire qui devra s'insérer dans un ensemble qui n'a pas encore son chapeau, pas à assembler ces briques.

CONTACT

■ ACCUEIL

01 56 81 04 15
info@la-fabrique.fr

■ EVENEMENTS & PARTENARIATS

Hélène Simon - 01 56 81 04 18
helene.simon@la-fabrique.fr

■ RELATIONS PRESSE

Mathilde Jolis - 01 56 81 04 26
mathilde.jolis@la-fabrique.fr

