

Lacq-Pau-Tarbes sait piloter son industrie

par

■ **Patrice Bernos** ■

Directeur général du groupement d'intérêt public Chemparc

■ **Audrey Le-Bars** ■

Responsable développement économique, enseignement supérieur et innovations au pôle métropolitain du Pays de Béarn, directrice de projet Territoires d'industrie

■ **Dominique Mockly** ■

Président-directeur général de Teréga, référent industriel du dispositif Territoires d'industrie

■ **Jean-Michel Ségnéré** ■

Président-directeur général du groupe Ségnéré

En bref

Territoire pilote du dispositif Territoires d'industrie, Lacq-Pau-Tarbes a construit son identité autour d'une pluralité d'industries allant de l'aéronautique à l'agroalimentaire, en passant par la chimie fine, la céramique technique ainsi que l'extraction et le travail de la pierre. À la question de la fin de l'exploitation de gaz qui a fait sa réputation, le territoire a répondu par le développement de projets dans les bioénergies, la méthanisation et l'hydrogène. Il a décidé de faire de son interrégionalité un atout et, aujourd'hui, les acteurs d'Occitanie et de Nouvelle-Aquitaine collaborent pour attirer de nouvelles activités et accompagner les entreprises dans leur démarche à l'export. De belles aventures industrielles sont ainsi à construire en Béarn et en Bigorre !

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Le séminaire Aventures industrielles est organisé en partenariat avec l'UIMM et La Fabrique de l'industrie, et avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

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.

Le contrat Territoire d’industrie Lacq-Pau-Tarbes a été le troisième à être signé en France, le 15 juillet 2019. Il couvre 10 intercommunalités, dont huit situées dans les Pyrénées-Atlantiques et formant le Pays de Béarn (région Nouvelle-Aquitaine), et deux dans les Hautes-Pyrénées (région Occitanie). Sa gouvernance est assurée par un double binôme. Du côté de la Nouvelle-Aquitaine, le référent élu est François Bayrou, maire de Pau et président de l’agglomération Pau-Béarn-Pyrénées, et le référent industriel est Dominique Mockly, PDG de Teréga. Du côté de l’Occitanie, le référent élu est Gérard Trémège, maire de Tarbes et président de l’agglomération Tarbes-Lourdes-Pyrénées, et le référent industriel est Marc Mesplara, président de l’UIMM des Hautes-Pyrénées et directeur des relations sociales du groupe Daher. Ce dernier est représenté aujourd’hui par Jean-Michel Ségneré, PDG du groupe Ségneré et vice-président de l’agglomération Tarbes-Lourdes-Pyrénées. Le référent pour l’État est la secrétaire générale de la préfecture des Hautes-Pyrénées, et je suis la directrice du projet.

La comitologie

La comitologie a été conçue de façon à associer le public et le privé, mais également tous les financeurs et partenaires institutionnels, afin d’accompagner au mieux les différentes actions.

Le premier groupe-projet concerne la GPECT (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales). Avant la crise de la Covid-19, les entreprises du territoire avaient des difficultés à recruter. Désormais, nous envisageons d’orienter les nouvelles compétences sur les métiers du futur, autour de la transition numérique et de la transition énergétique.

Le deuxième porte justement sur la transition énergétique, notamment à travers la filière hydrogène. Une étude technico-économique est en cours pour identifier toutes les composantes de l’écosystème hydrogène sur notre territoire, structurer une filière qui est déjà bien ancrée autour de Lacq et de Pau, via le bus à hydrogène Febus, et réfléchir aux liens à créer avec la filière hydrogène aragonaise.

Le troisième s’intéresse aux relations interfilières pour aider les entreprises à se diversifier, en particulier celles du secteur de l’aéronautique, qui souffrent beaucoup en ce moment.

Le quatrième cherche à renforcer l’attractivité du territoire au niveau national, mais aussi européen et international. L’objectif est d’identifier des secteurs stratégiques, comme celui de la chimie, pour favoriser des relocalisations.

Un dernier groupe-projet, consacré au numérique, sera mis en place rapidement pour travailler sur la souveraineté en matière de données industrielles.

L’équipe projet, composée des responsables économiques des 10 EPCI (établissements publics de coopération intercommunale) et des animateurs des groupes-projets, assure la coordination intercommunautaire. Un comité de suivi composé d’industriels lui a été adjoint afin que ceux-ci puissent discuter des orientations à privilégier dans le contrat Territoire d’industrie. Un comité technique local, comprenant les référents État et régions, cinq opérateurs et moi-même, est chargé de s’assurer que les financements sont bien au rendez-vous des actions lancées dans le cadre du programme. Enfin, un comité local, composé des mêmes participants auxquels s’ajoutent les référents élus et industriels, est l’instance décisionnelle et politique qui valide les plans de financement des nouvelles fiches actions et les éventuels avenants.

Enjeux, atouts, axes stratégiques

Dans le cadre du contrat, nous avons défini quatre grands enjeux : accroître l’attractivité du territoire, encourager l’innovation, développer le tissu de PME-PMI, consolider le capital humain.

Nous avons également identifié les atouts de notre territoire : un faible taux de chômage (mais celui-ci va sans doute évoluer compte tenu de la crise actuelle); des infrastructures industrielles de qualité, avec notamment des plateformes de transfert, une main-d'œuvre qualifiée, un pôle de formation et de recherche reconnu; l'université de Pau et des Pays de l'Adour, qui a été labellisée I-site (Initiatives sciences, innovation, territoires, économie) en 2017.

Le contrat comporte sept axes de développement stratégique : améliorer la GPECT, encourager les actions de marketing territorial, favoriser la transition énergétique (notamment via le développement de l'hydrogène et le traitement des déchets), faciliter la mobilité à l'échelle du territoire (malgré les frontières administratives des compétences sur le transport), revaloriser les friches industrielles compte tenu de l'objectif ZAN (zéro artificialisation nette), renforcer les filières clés (énergie et géosciences, chimie, aéronautique, céramique technique, agroalimentaire, numérique), créer des outils de transfert technologique autour de la transition énergétique et du numérique, et les mettre en synergie.

Les fiches actions

Parmi les 48 fiches actions élaborées, 19 l'ont été pour la Nouvelle-Aquitaine, 20 pour l'Occitanie et 9 sont transversales. Elles concernent presque toutes les intercommunalités.

Parmi les projets emblématiques, outre la GPECT et l'étude sur la filière hydrogène, dont j'ai parlé, on peut citer, par exemple, une école de production portée par l'UIMM Adour. À l'origine, il devait s'agir de formations à l'usinage et à la chaudronnerie, mais nous allons les faire basculer vers la transition énergétique et numérique, avec l'ambition de montrer que même des décrocheurs scolaires peuvent s'orienter vers ces métiers. La société Teréga porte un gros projet baptisé *Impulse 2025* (Innover et mobiliser pour unifier les systèmes énergétiques), dont Dominique Mockly vous parlera. On peut également évoquer la biométhanisation des boues par Cap Ecologia, l'accompagnement à la restructuration d'une filière de biocarburants pour l'aéronautique, la production de biogaz et de digestat sur le site de Mourenx, la capture et le stockage géologique du gaz carbonique, la transformation des friches industrielles, le projet BioMéthadour à Momères, un hub industriel autour de la maintenance aéronautique et l'aéronautique décarbonée, des usines 4.0 pour le pôle céramique de Bazet et un pôle entrepreneurial autour de la filière eau à Bagnères-de-Bigorre.

Le coût total de ces projets est de 259 millions d'euros. Les subventions publiques déjà reçues s'élèvent à 14 millions d'euros. Celles de l'État vont être considérablement augmentées dans le cadre du plan de relance.

Exemples d'actions en faveur de la filière hydrogène

En ce qui concerne le développement de la filière hydrogène, le programme Territoires d'industrie a déjà été mobilisé à plusieurs étapes, comme la réalisation d'une étude prospective; des séminaires entre industriels et intercommunalités porteuses de projets en matière de mobilité durable; des réunions entre établissements d'enseignement supérieur pour faire le point sur l'état de l'art et identifier des projets de thèses ou de chaires partenariales qui pourraient renforcer les briques technologiques de notre écosystème hydrogène; le lancement de la GPECT, qui intègre les futurs métiers de l'hydrogène et anticipe les besoins de formation; une démarche de renforcement de l'attractivité à l'international, en lien avec Business France, le GIP (groupement d'intérêt public) Chemparc et la CCI (chambre de commerce et d'industrie); l'orientation des projets d'innovation des acteurs industriels en leur demandant d'y intégrer une brique hydrogène; et enfin la recherche de financements européens, nationaux et régionaux.

■ Exposé de Dominique Mockly

Teréga gère le réseau de transport du gaz naturel dans le quart sud-ouest de la France, c'est-à-dire en Nouvelle-Aquitaine et en Occitanie. L'entreprise emploie près de 650 salariés, exploite 14% du réseau français de gazoducs, soit un réseau de près de 5 000 kilomètres, et gère 25% des capacités nationales de stockage de gaz.

Nous sommes désormais confrontés à trois défis. Le premier est la transition énergétique. Nos clients vont recourir de plus en plus à l'hydrogène et au biométhane, soit parce que la décarbonation de leur *process* leur permettra de réaliser des économies, soit parce qu'elle fera l'objet d'incitations financières. Nous devons assurer la logistique des flux entre producteurs locaux et consommateurs, ce qui nécessitera des compétences et des infrastructures. Nous devons aussi prendre en charge les flux d'hydrogène interpays, notamment ceux venant d'Espagne, pays où la production sera moins coûteuse qu'en France. Ceci nécessitera d'adapter nos infrastructures pour qu'elles soient aptes au transport soit de l'hydrogène pur, soit d'un mélange d'hydrogène et de méthane.

Toujours dans le cadre de la transition énergétique, nous estimons avoir un rôle à jouer pour aider les industriels à décarboner l'ensemble de leur système énergétique, dans la mesure où les gaz sont présents pratiquement dans tous les *process*. Outre l'hydrogène, le gaz naturel et le biométhane, les entreprises pourront être amenées à gérer de la chaleur, mais aussi du gaz carbonique qui, avant de disparaître complètement, devra être utilisé – il peut l'être dans un certain nombre de procédés. À travers notre programme Impulse 2025, nous avons l'ambition de transformer notre rôle pour devenir un opérateur d'infrastructures locales afin d'optimiser les productions et consommations énergétiques.

Le deuxième défi auquel nous sommes confrontés est la transition digitale, à la fois pour optimiser les flux énergétiques et pour gérer les données résultant des interactions entre nos infrastructures et nos clients, ou leurs fournisseurs.

Le troisième défi est la transition sociétale, c'est-à-dire les nouvelles attentes de l'ensemble des publics chez lesquels nos infrastructures passent. Nous avons lancé, depuis quelques années, le programme Be Positif (Bilan environnemental positif), qui porte sur les émissions de gaz à effet de serre et la consommation énergétique par unité de gaz transporté, la gestion des déchets, ou encore, le traitement du gaz carbonique.

Le programme Territoires d'industrie nous a paru un très bon vecteur d'action collective et un facilitateur pour faire évoluer notre écosystème et l'emmener vers ces trois transitions.

■ Exposé de Patrice Bernos

Le GIP Chemparc a été constitué en 2003 pour prendre la suite des actions de reconversion industrielle qui avaient été menées, pratiquement depuis le début de l'exploitation du gaz de Lacq, par la SNPA (Société nationale des pétroles d'Aquitaine), puis par Elf Aquitaine et enfin par le groupe Total. Il s'agissait alors de préparer l'après-gaz, stade qui n'est pas encore complètement atteint aujourd'hui, puisque nous continuons à exploiter le gisement, mais désormais uniquement pour des besoins industriels et non plus de consommation. Une grande partie de la reconversion industrielle a cependant déjà été opérée, et notre territoire s'enorgueillit de sa réussite. Désormais, le GIP Chemparc a pris le relais et travaille avec l'ensemble des parties prenantes, État, conseil général, communauté de communes et autres partenaires.

Après quelques décennies durant lesquelles elle avait, un peu trop vite, tourné la page de son industrie, la France s'est lancée dans une démarche de reconquête industrielle, que nous saluons et à laquelle nous nous associons. C'est ce qui a conduit le GIP Chemparc à s'impliquer dans le programme Territoires d'industrie dès l'origine. La création du Territoire d'industrie Lacq-Pau-Tarbes nous a paru d'autant plus pertinente qu'elle offrait l'occasion de faire mieux travailler ensemble deux départements dont les préfectures, Tarbes et Pau, ne sont distantes que d'une quarantaine de kilomètres.

Le bassin de Lacq comprend trois grandes plateformes chimiques situées à Lacq, Mourenx et Pardies-Noguères. Ce troisième site couvre pratiquement 350 hectares, dont 200 ont été abandonnés au fil des départs de trois grosses entreprises. Avant de quitter les lieux, celles-ci ont procédé au démantèlement de leurs installations et à la dépollution des sols, de façon à permettre d'engager de nouveaux projets industriels.

Le bassin de Lacq ayant contribué pendant une soixantaine d'années à l'indépendance énergétique de la France, il nous a paru naturel de poursuivre dans ce sens, en nous tournant, désormais, vers les énergies renouvelables. Nous prévoyons ainsi l'installation, sur ce site, d'une usine de méthanisation avec Fonroche Biogaz, d'une centrale solaire au sol sur 70 hectares avec Total Quadran, ou encore, avec Suez, d'une usine de traitement de CSR (combustibles solides de récupération) pour produire de l'énergie et de la vapeur vertes. Enfin, nous travaillons avec Teréga sur la récupération du gaz carbonique issu du méthaniseur pour l'associer avec de l'hydrogène vert et en faire du méthane à injecter dans les canalisations de Teréga.

Beaucoup d'autres territoires, en France comme en Europe, sont en train de se positionner sur la filière hydrogène. Nous espérons qu'une stratégie nationale viendra bientôt mettre en synergie tous ces projets. Compte tenu du coût de production de l'hydrogène vert, il serait dommage de multiplier des électrolyseurs de petite capacité, non compétitifs par rapport à la production d'hydrogène à partir de gaz naturel. Une meilleure option consisterait à doter chaque macro-territoire d'un électrolyseur de grande capacité. Le bassin de Lacq pourrait avoir un rôle à jouer dans cette optique, au moins à l'échelle du grand Sud-Ouest. Par ailleurs, nos voisins espagnols s'étant déjà dotés de centrales solaires de plusieurs centaines d'hectares, qui leur permettront de produire de l'hydrogène vert très compétitif, nous envisageons la constitution d'une "dorsale européenne de l'hydrogène" qui pourrait s'appuyer sur le réseau gazier de Teréga, celui-ci traversant déjà les Pyrénées.

Je termine en évoquant la question des relocalisations, pour lesquelles nous avons déjà quatre projets : deux d'entre eux ont été labellisés dès la première phase de l'appel à projet sur la résilience, et deux viennent d'être déposés, lors de la deuxième phase. Bien avant la crise de la Covid-19, de nombreux industriels ont pris conscience que faire fabriquer des composants chimiques en Asie posait des problèmes à la fois de fiabilité, de délais et de bilan carbone. Ils avaient anticipé ce mouvement de relocalisation et c'est ce qui nous permet de disposer de projets déjà mûrs, prêts à être financés.

■ Exposé de Jean-Michel SÉGNERÉ

La société Ségneré a été fondée par mon grand-père en 1965 dans les Hautes-Pyrénées. Intervenant essentiellement dans le secteur de la sous-traitance aéronautique, elle est durement impactée par la crise économique, comme l'ensemble de la filière. La baisse des commandes est de 30 % pour les sous-traitants de rang 1 et atteint jusqu'à 70 % pour les sous-traitants de rang 2 et 3. Nous sommes dans une situation intermédiaire, avec une diminution d'environ 50 %, qui sera durable : nous n'envisageons pas de retour au niveau de commandes de 2019 avant 2025 ou 2026. Comme nos confrères, nous allons donc devoir nous réinventer en nous tournant vers d'autres secteurs et d'autres débouchés, ce qui n'a rien d'évident, car nous sommes tous très spécialisés et "formatés" aux exigences de l'aéronautique.

Nous avons la chance, dans les Hautes-Pyrénées, d'avoir une activité ferroviaire qui se porte bien et qui est en train de se diversifier. Un chaudronnier de l'aéronautique peut tout à fait exercer son travail dans le ferroviaire, même s'il faut pour cela résoudre les problèmes de qualification et de certification. L'UIMM est en train de mettre en place un dispositif qui permettra aux entreprises ayant trop de main-d'œuvre et à celles en ayant besoin de se parler et d'envisager de se prêter des effectifs. Cela paraît tout simple, mais n'avait jamais été fait jusqu'ici. L'objectif est de préserver à tout prix nos compétences, qui sont notre richesse. Optimiser la formation d'un chaudronnier prend entre cinq et quinze ans et demande un investissement considérable, aussi bien de la part de l'État, qui organise les cursus de formation, que des entreprises qui accueillent les jeunes en apprentissage ou en tutorat.

Pour survivre, nos entreprises doivent devenir plus généralistes et se transformer en "PME de territoire". Elles continueront, bien sûr, à travailler pour l'aéronautique, qui conserve de beaux jours devant elle, mais devront aussi être capables de répondre aux besoins du marché local, c'est-à-dire du ferroviaire et des autres industries de la mobilité (automobile, autobus...), voire contribuer, par leurs savoir-faire, au développement de la filière hydrogène.

Débat



Transition énergétique, développement industriel et transformation numérique

Un intervenant : *Dominique Mockly, en quoi la transformation numérique peut-elle contribuer à la transition énergétique?*

Dominique Mockly : L'optimisation des systèmes de production aussi bien que l'établissement de prévisions de consommation ou l'information des consommateurs passent par le digital. On ne réussira donc pas la transition énergétique sans la transformation numérique.

Grâce aux capteurs installés dans toutes les infrastructures, nous allons recueillir une masse considérable d'informations que nous devons utiliser intelligemment, ce qui nous demande d'évoluer à la fois dans la gestion de nos systèmes d'information et dans notre relation clients. Nous avons amorcé cette transition dès 2017 et développé les compétences nécessaires à l'utilisation des données au service de nos clients et de nos parties prenantes, c'est-à-dire dans tout ce qui relève des technologies du cloud : *software as a service*, utilisation des plateformes *as a service*, etc.

Pour renforcer ces compétences chez nous, mais aussi chez nos clients et partenaires, nous poussons à la création d'une *cloud academy* s'appuyant sur les institutions locales de formation. Au sein de Teréga, nous pouvons accueillir trois ou quatre personnes en alternance, mais pas dix ou quinze. Il faut donc que les entreprises et institutions du territoire se mobilisent pour créer une vraie dynamique de formation autour des technologies du cloud, comme autour du numérique en général, ce qui contribuera fortement à l'attractivité de notre territoire.

Je peux témoigner, en tout cas, que nos outils numériques rencontrent un accueil très positif chez nos clients. Le premier que nous leur avons proposé était une plateforme d'enchères dans le cadre de la mise en vente de nos capacités de stockage. Nous l'avons construit avec eux, très rapidement, et ils en sont très satisfaits.

Nous devons aussi répondre à une demande interne que notre directeur de la digitalisation formule de la façon suivante : « *Le digital dans l'entreprise comme à la maison.* » Longtemps, les entreprises ont été en avance sur les particuliers pour les outils numériques. Aujourd'hui, c'est le contraire. Beaucoup d'applications

de la vie courante n'ont pas d'équivalent dans la vie professionnelle, ce qui génère de la frustration dans les entreprises. Désormais, le catalogue de services internes de Teréga est entièrement bâti sur des plateformes digitales telles que celles que nous utilisons, par exemple, pour les services bancaires en ligne. Demain, nous pourrions peut-être également vendre ce genre d'applications à d'autres entreprises, ce qui nous ouvre de nouvelles perspectives.

Cela dit, il est clair qu'il ne faut pas se concentrer uniquement sur le digital, car, en définitive, l'important pour notre territoire est de développer des activités industrielles afin de créer de l'emploi et conforter notre économie. Néanmoins, sans le numérique, nous n'y parviendrons pas. J'avoue que le digital est mon premier métier, ce qui me permet sans doute d'en parler plus facilement que d'autres, mais – et c'est ce qui fait tout l'intérêt des clubs industriels – on attend de ceux qui sont plus à l'aise avec ces sujets qu'ils épaulent ceux qui se sentent moins à l'aise, pour que nous puissions grandir tous ensemble !

La souveraineté numérique

Int. : *Comment le territoire s'est-il saisi de l'enjeu de souveraineté numérique dans la gestion des données industrielles ?*

D. M. : Quand nous avons amorcé notre transition vers le numérique, en 2017, nous avons pris conscience de la nécessité de sécuriser la masse croissante des données recueillies. Nous aurions pu décider de les stocker dans un système propriétaire, mais nous avons considéré que les grands opérateurs sont plus en capacité que nous, petit industriel, de gérer ces problématiques de sécurité, et ont une forte motivation à le faire dans la mesure où toute fuite de données dégraderait fortement leur image.

En revanche, aussi bien notre entreprise que nos clients ont besoin de s'assurer que toute l'information liée aux *process* industriels est stockée dans des systèmes propriétaires. Pour nous, par exemple, il est vital de veiller à ce que personne ne prenne la maîtrise des flux de gaz à notre place.

Pour sécuriser ces informations, la solution consiste à bien séparer les réseaux : ce qui concerne les *process* industriels doit rester dans l'entreprise, le reste peut être stocké dans le cloud. Pour assurer cette séparation, nous avons développé une technologie relativement simple que nous proposons aujourd'hui à tous nos clients industriels souhaitant s'engager dans la transition numérique.

Reste la question des relations qu'entretiennent certains des opérateurs du cloud avec des services américains, chinois ou russes, et du risque de voir certaines informations être mises à la disposition de ces derniers. C'est la raison pour laquelle la Commission européenne cherche à créer des opérateurs européens indépendants. En attendant, nous sommes obligés de passer par ceux qui existent.

Pour moi, la priorité est d'acculturer nos entreprises à l'usage du numérique, ce qui leur donnera accès à de nouveaux marchés. Si elles attendent d'avoir la certitude que tous les risques sont neutralisés, elles vont prendre un retard qui pourrait leur être fatal.

Int. : *Participez-vous au projet Gaia-X ?*

D. M. : Nous ne pouvons pas être partout... Ce que nous souhaitons, c'est que les opérateurs auxquels nous faisons appel soient impliqués dans ce dispositif et qu'ils puissent, à terme, nous assurer qu'ils respectent les normes mises en place par Gaia-X.

Audrey Le-Bars : Le groupe de travail qui vient de se constituer sur le thème du numérique va se saisir de cette question de la souveraineté numérique, qui préoccupe beaucoup les entreprises du territoire, car elles savent que les données sont leur richesse de demain. Ce groupe comprendra notamment des industriels, des start-up, les représentants des deux écosystèmes French Tech, les deux référents départementaux en matière de fibre, et travaillera sur la question de la souveraineté numérique à l'échelle du territoire.

Le campus des métiers et des qualifications

Int. : *Audrey Le-Bars, vous avez évoqué une école de production qui serait désormais consacrée aux métiers de la transition énergétique et numérique. Où se situera-t-elle ? Dépendra-t-elle des deux académies ou d'une seule ?*

A. L.-B. : Il existe déjà, dans les Hautes-Pyrénées, un Campus des métiers et des qualifications spécialisé dans la transition énergétique. Son directeur, Sébastien Jarnot, a l'ambition de le faire rayonner jusque dans les Pyrénées-Atlantiques et d'en faire ainsi un dispositif interrégional et interacadémique. Il a d'ores et déjà pris des contacts avec les grands énergéticiens du territoire et a obtenu des retours très favorables.

Nous savons qu'il existe des briques de formation un peu partout sur le territoire et notre objectif, dans le cadre de la GPECT, est de construire une chaîne de valeur de toutes les compétences et de tous les métiers autour de la transition énergétique. Elle comprendra notamment : l'école de production qui va être réorientée vers le numérique et la transition énergétique; le CFAI (centre de formation d'apprentis de l'industrie), qui envisage de basculer de la maintenance aéronautique vers la maintenance de la transition énergétique; l'université de Pau et des Pays de l'Adour, qui a obtenu le label I-site grâce à son projet E2S (*Energy Environment Solutions*); et, bien sûr, le Campus des métiers dont nous venons de parler.

Patrice Bernos : En Nouvelle-Aquitaine, nous avons également eu le projet de créer un Campus des métiers sur le bassin de Lacq, mais le rectorat et la Région n'ont jamais réussi à s'entendre sur ce sujet. Pour que le Campus des métiers des Hautes-Pyrénées devienne interrégional, il faudra que deux rectorats et deux conseils régionaux se mettent d'accord... C'est un sacré défi, mais quelle belle réussite si nous y parvenons!

L'interrégionalité, inconvénient ou atout ?

Int. : *L'interrégionalité est-elle, en définitive, un inconvénient ou un atout ?*

Jean-Michel Ségnéré : C'est un atout, à condition, bien sûr, que les régions ne soient pas elles-mêmes un frein au développement. J'ai assisté à la signature du contrat Territoire d'industrie le 15 juillet 2019, et, pour qui connaît un peu la politique locale, c'était un grand moment que de voir Alain Rousset, François Bayrou et Gérard Trémège assis côte à côte pour parapher ce document.

À nous, maintenant, de nous approprier ce dispositif et de lui faire transcender les frontières administratives, en sachant que, de toute façon, l'attractivité du territoire ne s'arrêtera pas en haut du plateau de Ger : elle se développera des deux côtés en même temps.

C'est pourquoi je me suis beaucoup impliqué, dès le début, dans ce programme. Je suis convaincu que c'est enfin le bon "wagon", avec les bonnes personnes et le bon périmètre, pour parvenir à ce que notre piémont pyrénéen soit enfin reconnu industriellement comme il mérite de l'être.

La sécurité industrielle

Int. : *Patrice Bernos, quels problèmes de sécurité industrielle rencontrez-vous avec le développement des activités énergétiques sur votre territoire ?*

P. B. : La question de la sécurité industrielle a été une préoccupation forte dès l'origine de l'exploitation du site de Lacq. Le gisement comporte une grande proportion d'hydrogène sulfuré et, lors de la construction du premier puits, celui-ci a jailli en geyser, ce qui a obligé à évacuer les populations locales pour éviter tout risque d'intoxication. Un spécialiste américain des accidents de puits, appelé à la rescousse, a déclaré : « *Oubliez ce champ de gaz, c'est une bombe. Rebouchez vos forages, semez-y de l'herbe et mettez-y des vaches à paître.* » Les responsables de ce projet ainsi que les industriels en ont décidé autrement et ont tout fait pour maîtriser les risques.

Aujourd'hui, la première force du bassin de Lacq, en matière de développement industriel, est précisément la maîtrise des risques industriels, pour laquelle nous sommes souvent sollicités en externe. Celle-ci repose sur la mutualisation des informations entre toutes les instances intervenant sur l'une ou l'autre des questions de sécurité, qu'il s'agisse de la sécurité industrielle, de la sûreté des sites, ou encore du traitement des effluents. L'acteur central en la matière est une filiale du groupe Total, la Sobégi (Société béarnaise de gestion industrielle), qui fournit les entreprises en eau et en vapeur, et coordonne les prestations de service participant à la sécurité du site, qu'il s'agisse de gardiennage ou de traitement des déchets dans le cadre des normes de développement durable.

Dominique Mockly a insisté sur le fait que la transition écologique ne se ferait pas sans transformation numérique. Pour ma part, j'aime à souligner que la transition écologique ne pourra pas se faire sans la chimie, indispensable pour remplacer les produits issus de ressources fossiles par des produits biosourcés. Nous avons la chance d'avoir, sur notre territoire, une très forte industrie agroalimentaire, dont les acteurs ne demandent qu'à valoriser leurs sous-produits pour compenser la baisse actuelle des aides à l'agriculture. De leur côté, le pôle métallurgique et le pôle aéronautique ont besoin de matériaux composites pour alléger leurs produits tout en conservant la même solidité. Nous aurons besoin de chimistes pour fabriquer, avec les sous-produits des uns, les produits des autres. Naturellement, ces entreprises devront veiller à assurer la maîtrise totale de leurs *process* et s'appuyer sur des indicateurs de risque pour éviter toute catastrophe, mais la chimie restera indispensable.

Les atouts du territoire face à la crise économique

Int. : *Quels sont les effets de la crise sur le territoire et les atouts de ce dernier pour y faire face ?*

D. M. : Comme nous mesurons les consommations énergétiques des entreprises, nous sommes bien placés pour évaluer la santé économique du territoire. Ces consommations ont fortement décliné pendant la première partie du confinement, mais, depuis le mois de mai, elles sont supérieures aux moyennes habituelles. Je suppose que c'est lié à la diversité de notre activité industrielle.

P. B. : Effectivement, autant la filière aéronautique souffre, autant la pharmacie et les cosmétiques, par exemple, ont le vent en poupe.

D. M. : À mon sens, nos deux grands atouts face à la crise sont notre longue expérience de la reconversion industrielle et le soutien très déterminé qu'apportent nos deux régions à la dynamique du Territoire d'industrie.

J.-M. S. : Pour moi, notre principal atout est paradoxalement que notre territoire a déjà beaucoup souffert sur le plan industriel, que beaucoup d'entreprises ont disparu et que celles qui restent bénéficient d'une visibilité, d'une attention et d'une bienveillance exceptionnelles de la part des pouvoirs publics.

Si mon entreprise était située dans l'agglomération toulousaine, elle aurait probablement déjà disparu ou aurait été rachetée par un groupe et, dans le contexte de cette crise, ce groupe aurait décidé de fermer le site.

Cela peut d'ailleurs encourager des entreprises à se relocaliser chez nous, de même que certains habitants des villes, à la suite du confinement, ont décidé d'aller s'installer en milieu rural...

A. L.-B. : Outre le travail que nous menons en commun, un de nos atouts est effectivement le fait que nous avons affaire, majoritairement, à des entreprises familiales, qui font tout pour ne pas licencier leurs salariés. Beaucoup de celles qui ont été rachetées par des grands comptes, notamment avec des capitaux étrangers, sont en train de préparer des PSE (plans de sauvegarde de l'emploi) et nous n'y pouvons pas grand-chose. Cela montre tout l'enjeu qu'il y a à accompagner les entreprises familiales au moment de leur transmission.

Les prêts de main-d'œuvre

Int. : *Vous avez évoqué des prêts de main-d'œuvre. Quelle est leur ampleur ?*

J.-M. S. : De ma fenêtre, je n'ai vu que de petites opérations, par exemple CAF et Daher qui, via l'UIMM, cherchaient des renforts en chaudronnerie et tôlerie.

A. L.-B. : Nous ne sommes qu'au début de cette démarche avec, pour le moment, une vingtaine de prêts de main-d'œuvre, ce qui reste anecdotique. En revanche, l'État va lancer un programme intitulé *Transition collective*, qui devrait prendre une ampleur bien plus grande. Il s'agira d'identifier les compétences dans les entreprises préparant des PSE et les besoins de compétences dans les entreprises qui recrutent, puis de prendre en charge à 100% la formation pendant six mois et le salaire pendant vingt-quatre mois des personnes qui

passeraient d'une entreprise à l'autre. Notre territoire s'est porté candidat pour tester cette démarche et nous attendons l'officialisation de l'appel à manifestation d'intérêt.

Travailler avec d'autres régions sur l'hydrogène ?

Int. : *Travaillez-vous avec les autres régions qui sont en train de développer des filières hydrogène ?*

D. M. : Nous avons une bonne connaissance de la filière hydrogène en France et nous coopérons déjà avec de nombreux acteurs. Par exemple, nous utilisons des infrastructures situées dans d'autres régions pour tester des équipements et, inversement, nous sommes en train de réaliser, à Toulouse, une infrastructure financée par la région Occitanie et par nos régulateurs. Cette dernière permettra de faire passer de nouveaux systèmes de production énergétique bas carbone de la phase de R&D à la phase d'industrialisation et sera mise à la disposition de tous ceux qui voudront intégrer de nouveaux systèmes de production d'hydrogène.

Par ailleurs, nous avons lancé, dans le cadre de Territoires d'industrie, un programme visant à transformer nos canalisations pour les rendre aptes à transporter de l'hydrogène, ce qui nécessite non seulement de modifier l'acier des pipes, mais également de remplacer les vannes, les compresseurs, etc. Nous y travaillons avec d'autres industriels et notre objectif est de construire une compétence qui aura une vocation régionale, mais aussi, éventuellement, nationale.

Pour éviter de gaspiller les deniers publics, il faut que chaque territoire réfléchisse à ses spécificités et à ce qu'il peut apporter à la filière nationale. Par exemple, en couplant le pôle de formation à la sécurité des systèmes industriels, notamment dans le secteur chimique, situé autour de Lacq, et le pôle de formation de Tarbes sur les systèmes énergétiques du futur, nous allons disposer de compétences que les autres territoires n'auront pas forcément, et qui contribueront à notre attractivité.

■ Présentation des orateurs ■

Patrice Bernos : directeur général du groupement d'intérêt public Chemparc à Lacq. Auparavant, il a été directeur général de la chambre de commerce et d'industrie Pau Béarn.

Audrey Le-Bars : directrice de projet Territoire d'industrie Lacq-Pau-Tarbes, elle est en charge des affaires économiques, de l'enseignement supérieur et des innovations au pôle métropolitain du Pays de Béarn. Cadre territoriale, elle a été également directrice du développement économique de la communauté d'agglomération Tarbes-Lourdes-Pyrénées et directrice de l'attractivité et de l'urbanisme à la ville d'Aurillac.

Dominique Mockly : directeur général de Teréga. Diplômé de l'École polytechnique, de l'ENSTA ParisTech et de l'Executive MBA HEC, il a commencé sa carrière à la direction des Constructions navales. Après avoir travaillé au secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale puis à la délégation générale pour l'Armement, il a rejoint en 1998 la SAGEM, puis en 2003 le groupe Areva où il a travaillé jusqu'à son arrivée à Teréga (alors TIGF), en 2016. Il est également maître de conférences à ESCP Business School et représentant du MEDEF au comité exécutif du BIAC (représentation des entreprises auprès de l'OCDE) depuis 2014. Il a publié en novembre 2015 aux éditions Débats Publics *L'entreprise cerveau – Petite apologie de la curiosité*, livre sur le management des entreprises à l'heure du numérique.

Jean-Michel Ségnéré : il a rejoint le Groupe Ségnéré, entreprise familiale, en 1996 et en est devenu président en 2010.



Diffusion février 2021
