

Manifeste citoyen

pour une renaissance industrielle

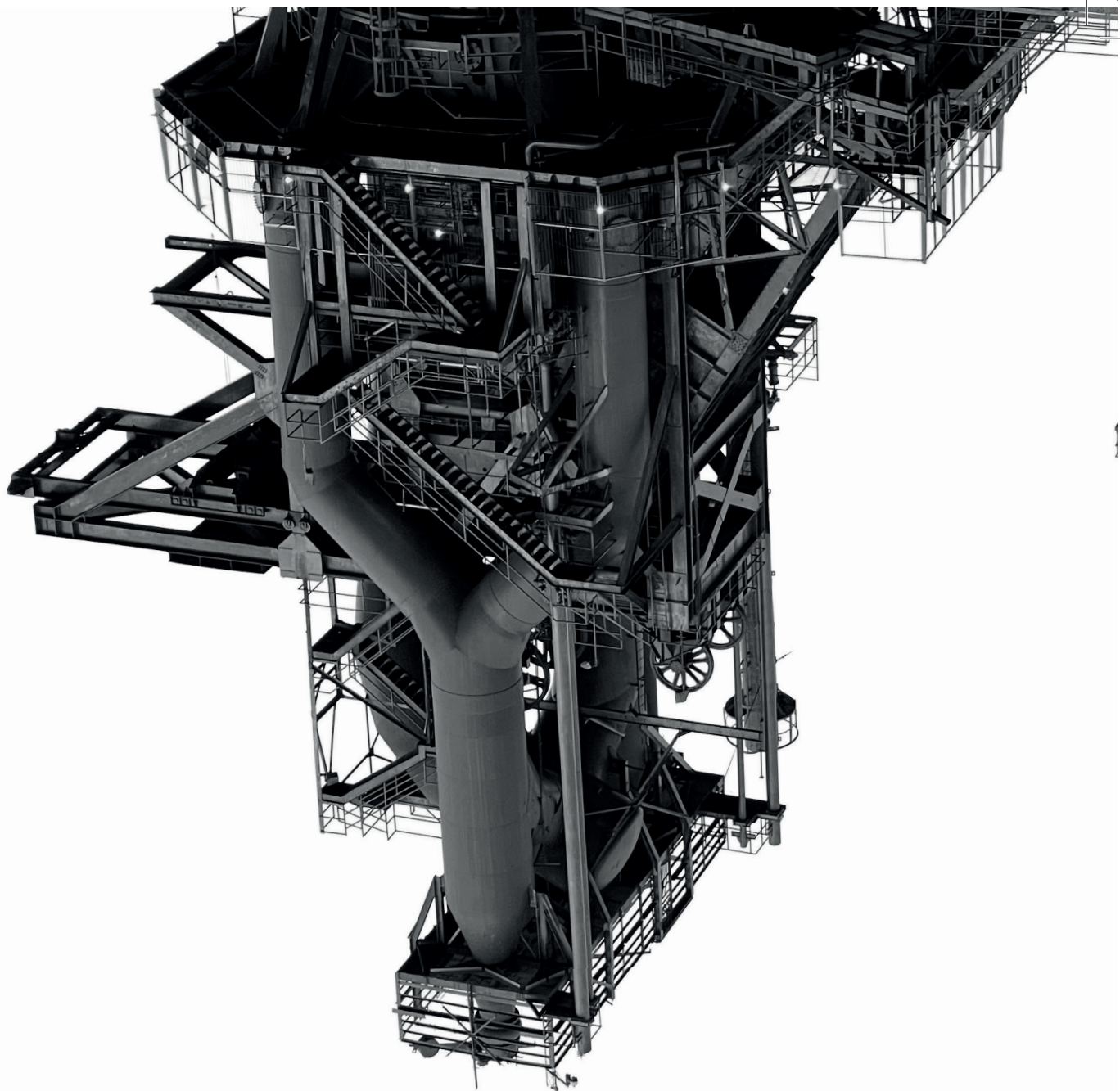
le **cnam**

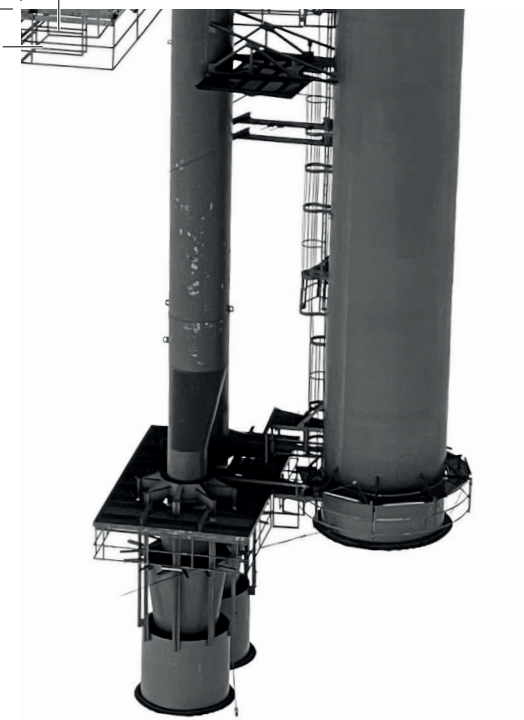
**Dessiner le chemin
vers une France
qui innove, produit
et en est fière**



Sommaire

5	Édito
7	Résumé
11	Nos valeurs et nos convictions
14	Mesures consensuelles et de « bon sens » pour la renaissance industrielle de la France
14	1 Réorienter la commande publique vers le « fabriqué en France »
16	2 Clarifier notre organisation administrative et stabiliser notre cadre réglementaire
18	3 Orienter l'épargne des Français vers l'investissement industriel
20	4 Engager une véritable stratégie industrielle appuyée par une gouvernance davantage territorialisée
22	5 Former aux savoir-faire industriels, revaloriser les métiers techniques et les filières professionnelles en lien avec les besoins des territoires
24	Mesures consensuelles sur le principe, avec des éléments de débat sur leur périmètre
24	6 Anticiper et sécuriser la transmission des entreprises industrielles
26	7 Trouver un équilibre sur la question du foncier industriel, notamment du petit foncier
28	8 Garantir un prix compétitif de l'énergie et assurer la décarbonation
30	9 Allouer 3% du PIB à la R&D et l'innovation pour la montée en gamme technologique de notre outil productif
34	Réflexions sur les « bifurcations » possibles pour nos politiques industrielles
37	1 L'industrie au centre de nos politiques publiques : quelles implications sur le marché du travail et nos politiques sociales et fiscales ?
40	2 L'industrie au centre de nos politiques publiques : quelles implications pour les autres politiques publiques et quelles interactions avec elles ?
42	3 L'industrie au centre de nos politiques publiques. Quelles implications pour les différents niveaux d'action publique : territoires, régions, état, Europe ?
45	4 L'industrie au centre de nos politiques publiques : quelles implications pour la planification écologique ?
47	5 L'industrie au centre de nos politiques publiques : quelles implications pour nos fleurons industriels mondialisés ?
50	Composition du collectif « Penser notre renaissance industrielle »





Édito

Dans ce manifeste, nous parlons de renaissance industrielle. Mais nous parlons surtout de prospérité et de « faire société ».

Nous avons abordé le sujet avec le regard d'un collectif singulier, original, apartisan, et notre conviction s'est forgée au fur et à mesure. Prospérité, cohésion, souveraineté, transition : ces objectifs pour notre nation nécessitent de mettre l'industrie au centre de nos politiques publiques.

Sur la base de notre diagnostic, nous proposons des solutions immédiates, pour protéger ce qui reste de notre tissu industriel. Il souffre aujourd'hui.

Au-delà de ces mesures, nous formulons les termes de plusieurs débats, qui s'imposent à notre société et qui devront être tranchés collectivement pour redonner à notre industrie sa puissance.

Notre démarche est un appel à la mobilisation générale. Un appel à avoir de la maturité et de la hauteur de vue sur cet enjeu central pour notre société, notamment dans le contexte des prochaines élections nationales (2027) et régionales (2028).

Le collectif

Résumé

L'industrie ne saurait être réduite à une simple variable d'ajustement comptable, un secteur économique ou même un agrégat statistique. Elle constitue le socle même de notre capacité à « faire société » et le pivot central du futur contrat social. Notre renaissance industrielle n'est pas une option économique parmi d'autres, mais l'unique rempart contre un déclin séculaire et la condition *sine qua non* de notre souveraineté nationale. Face aux échéances de 2027 et 2028, ce Manifeste propose une rupture avec les logiques du passé pour remettre l'industrie au centre des politiques économiques.

Le diagnostic et l'impératif de mobilisation : sortir de quarante ans de désindustrialisation

La France subit les conséquences de quatre décennies de « désindustrialisation choisie ». Ce repli stratégique a conduit à des dépendances asymétriques et critiques, où l'importation de biens ou de services essentiels est devenue un levier de coercition géopolitique entre les mains de puissances étrangères. Ce déclin n'a pas seulement affaibli notre balance commerciale, il a aussi fracturé la cohésion de nos territoires et nous a éloignés des références de la productivité et de la compétitivité mondiale. Enfin, sans une base productive robuste pour maîtriser notre empreinte environnementale, toute prétention à la transition écologique demeure une illusion politique et technocratique.

Ce manifeste constitue **un appel à la mobilisation générale**. Il ne s'agit plus de gérer le déclin ou de papillonner autour de la part manufacturière dans notre création de richesse lorsqu'elle stagne à 10% et que celle de nos pairs européens est en moyenne à 15%. Il s'agit désormais de manière pérenne de placer l'industrie au cœur des politiques publiques. L'urgence est absolue : chaque retard pris aujourd'hui aggrave la désagrégation de notre tissu industriel et la perte sur le long terme de ses savoir-faire. Ce constat impose une réponse immédiate structurée.

Un arsenal de combat pour une action immédiate

La survie de notre appareil productif exige le déploiement d'un « arsenal technique » sans précédent, largement validé par un consensus entre l'État, le patronat et les forces syndicales. Ces mesures ne sont pas des suggestions, mais des impératifs opérationnels :

- 1. Choc de la commande publique** : nous devons impérativement passer de **40 % à 60 % de produits « Fabriqué en France »** dans les achats publics, nous alignant ainsi sur le modèle allemand. Ce basculement stratégique garantit un gain immédiat de **15 milliards d'euros** de chiffre d'affaires pour nos entreprises nationales.
- 2. Simplification et responsabilisation** : instaurer une limite stricte de 9 mois pour l'ensemble des procédures d'implantations industrielles. Nous devons substituer à la dilution administrative le principe « une autorisation, un responsable » pour fluidifier les investissements.
- 3. Souveraineté de l'épargne** : mobiliser 100 à 200 milliards d'euros de l'épargne des ménages. La création d'un « **livret industrie** », conçu sur un horizon de **10 à 15 ans**, est indispensable pour offrir à l'outil productif des capitaux stables et patients.
- 4. Pilotage** : placer le pilotage industriel sous l'autorité directe du Premier ministre. L'exécution doit reposer sur un binôme opérationnel fort : le préfet et la région. Nos territoires (bassins d'emploi) qui accueillent ces investissements doivent pleinement intégrer la définition de notre stratégie.

5. Capital humain et coût de l'inaction : les **60 000 postes vacants** actuels coûtent chaque année entre **4 et 5 milliards d'euros de valeur ajoutée** à la nation. Il est impératif de revaloriser les filières techniques et d'atteindre une parité réelle (contre 30 % actuellement).

6. Sécurité des transmissions : le « papy-boom » menace **500 000 dirigeants d'ici 2035**. Nous devons pérenniser la transmission familiale notamment des PMI pour éviter que nos joyaux territoriaux ne passent sous pavillon étranger ou ne disparaissent faute de repreneurs.

7. Sanctuarisation foncière vs ZAN : dans les contraintes liées à la sobriété foncière, nous devons sanctuariser **20 000 à 25 000 hectares** pour l'industrie. La réindustrialisation ne pourra se réaliser avec la pénurie d'espace qu'elle affronte déjà aujourd'hui.

8. Compétitivité énergétique : garantir un prix de l'électricité décarbonée plafonné à **70 €/MWh**, en exploitant pleinement l'avantage structurel de notre parc nucléaire face à la volatilité des marchés européens.

9. Frontière technologique : atteindre enfin l'objectif de **3 % du PIB consacrés à la R&D**. L'innovation est l'unique vecteur de montée en gamme face à la concurrence sino-américaine.

Si ce socle technique est nécessaire pour stabiliser l'existant, il restera un simple traitement « palliatif » pour notre industrie, dont le pronostic vital est engagé, s'il n'est pas soutenu par des bifurcations politiques radicales.

Les cinq bifurcations majeures

Le passage d'une économie de service à une puissance productive exige de déplacer le curseur de la technique au projet politique. Ces bifurcations marquent la fin d'une ère de dénigrement et de défiance à l'égard de l'industrie, afin d'instaurer un climat de valorisation et de confiance.

- **Pacte social et fiscal** : les arbitrages sur un volume de **20 milliards d'euros annuels** (au minimum) préconisés ne sont pas qu'une mesure budgétaire ; c'est un choix de société qui doit réconcilier la compétitivité des entreprises et le pouvoir d'achat des salariés par un dialogue social exigeant. L'industrie, creuset du pacte social du XIX^e siècle, peut être celui du pacte social que nous devons nécessairement redéfinir.

- **Inversion de la logique administrative** : nous devons briser la **culture du contrôle a priori et exhaustif**, héritage d'une méfiance bureaucratique fortement ancrée, pour instaurer une logique de **confiance et de dérogation** pour les projets porteurs de souveraineté.

- **Le moteur territorial** : la réindustrialisation ne se décrète plus depuis Paris. Elle doit être impulsée par les régions et portée dans les territoires, l'État central assumant un rôle de stratège et de garant de la cohérence nationale.

- **Planification écologique et productive** : la transition climatique ne pourra se réaliser sans réinventer notre tissu productif. Renaissance industrielle et transition environnementale ont destin lié. Cela doit se formaliser par une double planification, écologique et productive.

- **Rééquilibrage de la gouvernance** : il est temps de questionner la domination des grands groupes dans nos imaginaires et parfois même dans les affectations de nos politiques, pour valoriser l'agilité et l'ancrage territorial de nos PME et ETI, véritables poumons de la résilience française.

La diversité du collectif : un consensus vivant et apartisan

La force de ce Manifeste réside dans la nature exceptionnelle de son origine. Il n'émane pas d'un groupe d'intérêt, ni d'un parti politique, ni d'une réflexion académique, mais d'un collectif pluraliste — industriels, syndicalistes, universitaires et étudiants — qui a su transcender ses clivages habituels.

Ce consensus a été forgé lors d'un **moment de temps suspendu à Cerisy-la-Salle**. Dans ce cadre de réflexion intense, les convictions, parfois contradictoires, ont été confrontées pour aboutir à une vision robuste. Cette méthode de travail, fondée sur l'écoute et la rigueur analytique, garantit que les solutions proposées sont à la fois réalistes sur le terrain et audacieuses sur le plan macro-économique. Ce caractère apartisan offre aux futurs décideurs une base solide, dégagée des contingences électorales immédiates.

À la veille d'échéances majeures en 2027 et 2028, les candidats, ceux à la magistrature suprême notamment, ne peuvent plus ignorer ces solutions de bon sens ni esquiver les transformations systémiques qui s'imposent. La renaissance industrielle est la seule voie viable pour restaurer notre souveraineté, se donner les outils de notre transition écologique et honorer notre contrat social. Ne pas choisir ce chemin, c'est condamner la France à une dépendance structurelle irréversible.

Le chemin vers une France qui innove, produit et en est fière se dessine sous nos yeux. À nous de choisir si nous voulons collectivement le prendre.

Nos valeurs et nos convictions

Qui sommes-nous ?

Nous sommes un collectif issu de la société civile et artisanal, composé de personnalités diverses. Certain(e)s « font » l'industrie (industriels, territoires, financeurs, jeunes talents...), d'autres l'observent et l'analysent (experts, enseignants-chercheurs, scénaristes...). Face aux enjeux actuels, nous avons réussi le pari de réfléchir différemment à nos politiques publiques, de penser collectivement à notre renaissance industrielle.

Nos convictions

Après quarante ans de désindustrialisation choisie en France, nous croyons qu'une industrie qui décroît encore ou même stagne n'est pas compatible avec les défis auxquels nous devons faire face, qu'ils soient sociaux, environnementaux ou géopolitiques. Nous pensons au contraire que l'industrie apporte à ces défis des réponses concrètes et incontournables.

Nous croyons ainsi qu'un outil productif est nécessairement au service d'un projet de société, à la croisée de la prospérité, de la souveraineté, de notre cohésion sociale et territoriale, ainsi que de la maîtrise de notre empreinte environnementale. Nos choix sociétaux influencent nos décisions en matière de politique industrielle, et réciproquement. Comment parler de notre souveraineté quand nous, Français, avons choisi de consommer bien plus volontiers que de produire ? Quand de ce fait, nous avons développé des dépendances si aigües aux importations, de services ou de biens essentiels, que leur interruption devient un outil de coercition géopolitique ?

Nous avons alors souhaité interroger ce lien entre industrie et société avec une diversité de points de vue nulle part réunie, pour dessiner le chemin vers une France qui innove, produit et en est fière.

Pour conduire cette réflexion, nous avons organisé un cycle d'une dizaine de conférences de septembre 2025 à juin 2026. Chacune d'elles éclaire une facette de notre renaissance industrielle : peut-on penser notre industrie « sans » les territoires ? « Sans » dialogue social ? « Sans » héros, « sans » l'ouverture au monde et à l'Europe, « sans » les grands groupes, « sans » l'écologie, « sans » la puissance publique... Cette pratique collective, nous l'avons ainsi construite, pendant un an, en apprenant à nous connaître, à respecter et à valoriser les convictions de chacun.

Notre premier atout réside dans la diversité de notre groupe. Nous sommes également allés recueillir les témoignages d'autres experts, d'autres décideurs, mais aussi de nos concitoyens pour aborder ces questions de la manière la plus large possible, à 360°, en cultivant l'écoute pour tous les points de vue.

La résidence de Cerisy

Au terme de cette année de travail, nous avons souhaité nous mettre « en résidence » à Cerisy-la-Salle, au cœur du bocage normand, pour approfondir et condenser les questionnements qui résultent de cette année d'exploration et qui s'imposent à nous.

Fidèles à l'esprit du lieu, nous avons accepté de suspendre nos vies quotidiennes pendant une semaine, de nous laisser surprendre, de réapprendre à débattre et de porter différemment nos convictions, autant individuellement que collectivement.

Notre objectif n'est pas de construire un accord sur tout, mais de distinguer les mesures qui font consensus et les choix de société qui font débat, partant du principe qu'un problème bien posé est déjà à moitié résolu.

Notre démarche ambitionne ainsi d'énoncer simplement :

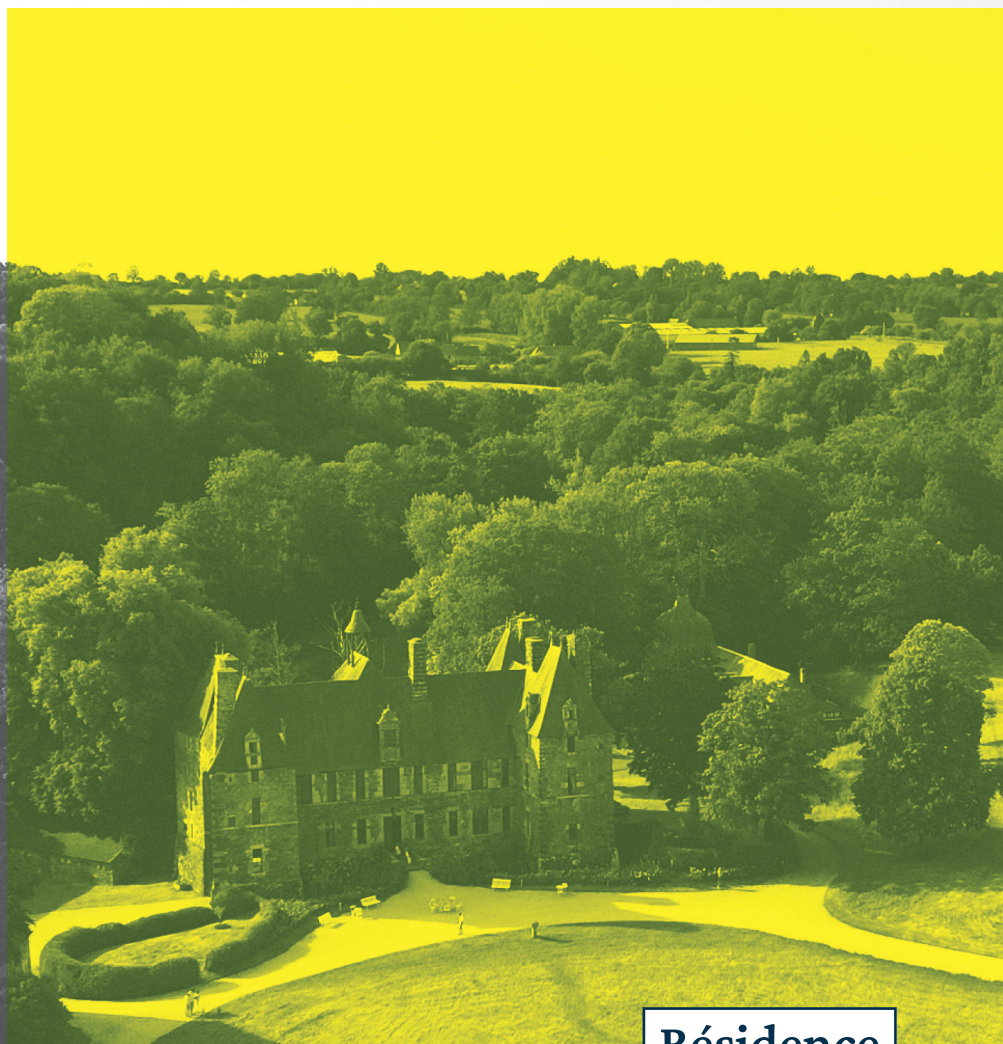
- Une liste de mesures consensuelles et de « bon sens » qui doivent pouvoir être rapidement mises en œuvre pour protéger notre industrie : commande publique, formation scientifique et technique dans les territoires, mobilisation de l'épargne...

- Des choix de société sur lesquels la société française doit débattre et arbitrer et sur lesquels nous-mêmes avons beaucoup débattu, car ils engagent le projet collectif dont dépend notre renaissance industrielle. Si les mesures de « bon sens » s'imposent, elles ne suffiront pas. En jeu : la décentralisation, notre relation à l'Europe et au couple franco-allemand, l'équilibre entre production et consommation dans notre fiscalité...

Nous ne cherchons pas des responsables, mais des solutions. Nous espérons que, face à l'urgence dans laquelle se trouve aujourd'hui notre industrie, nos décideurs n'ignorent pas ces mesures consensuelles, ni n'esquivent ces débats, notamment à l'occasion des élections à venir, nationales (2027) comme régionales (2028).

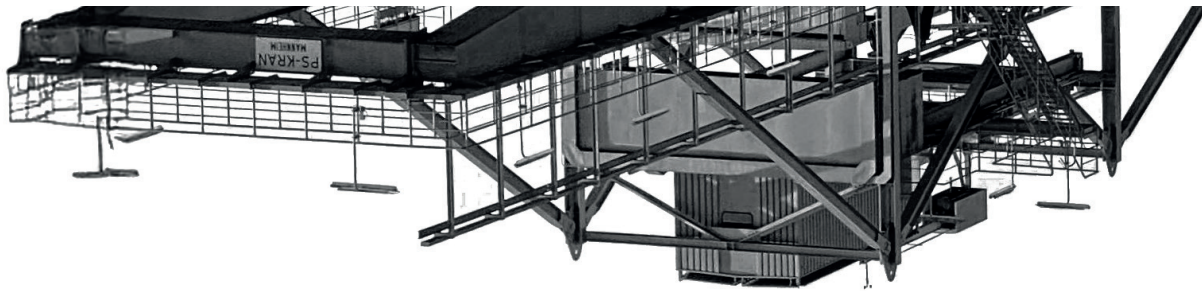
L'industrie n'est jamais une réussite individuelle, mais toujours une aventure collective

La renaissance industrielle de la France ne viendra ni d'une femme ou d'un homme providentiel, ni du plan isolé d'un « sachant » ou d'un unique programme politique. Elle suppose un mouvement collectif rassemblant l'État, les entrepreneurs, les salariés et leurs représentants, les territoires et les citoyens. Notre démarche se veut un point de départ et d'amplification de ce mouvement.



Résidence

de Cerisy



Mesures consensuelles et de « bon sens » pour la renaissance industrielle de la France

Les mesures reprises ci-dessous font l'objet d'un large consensus (élus, organisations patronales, organisations syndicales, experts), même si certaines prêtent encore à débat sur leur paramétrage. Nous les avons classées de manière qualitative, de la plus facile à mettre en place à la plus difficile.

Chacune de ces mesures est précisée par trois à huit actions concrètes qui bénéficient, dans les déclarations et les documents publics, du soutien d'au moins trois organisations ou institutions et, dans la majorité des cas, d'un soutien à la fois patronal et syndical.

Ces mesures constituent le socle d'une politique industrielle à mettre en œuvre immédiatement. D'une certaine façon, elles sont « techniques » en ce sens qu'elles ne sont pas liées à un choix de projet de société, mais simplement des pièces manquantes à l'arsenal des politiques de réindustrialisation tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Elles doivent permettre de protéger notre industrie et de ralentir ou de stopper un nouveau repli.

Mesures consensuelles

1 | Réorienter la commande publique vers le « fabriqué en France »

C'est sans doute **la mesure la plus unanimement citée**, du rapport Assemblée nationale au rapport Lluansi. Aujourd'hui, 40 % des achats publics français concernent des produits français - contre environ un peu plus de 60% en Allemagne pour des produits allemands - sur un total d'au moins 170 milliards d'euros par an (Observatoire de la commande publique. Le Sénat évoque 300 milliards d'euros par an).

Objectif

15 milliards de plus de commande publique pour les industries françaises, soit basculer de 40% de biens fabriqués en France à 60% dans la commande publique.

► Actions concrètes

- **Former et professionnaliser les acheteurs publics** au *Made in France* et aux différentes modalités et souplesses de la commande publique permettant de faire de la préférence locale.
- **Organiser des événements de mobilisation des acheteurs**
- **Intégrer des critères RSE opposables et des retombées territoriales** pour favoriser l'achat de proximité dans les cahiers des charges des appels d'offres.
- **Réduire la responsabilité pénale « sans faute » des acheteurs publics** qui les rend frileux face à toute dérogation au moins-disant.
- **Mieux organiser les achats publics** : la France a 135 000 acheteurs éparpillés sur le territoire national vs 30 000 en Allemagne.
- **Organiser des speed datings acheteurs/entreprises locales** et déployer une boîte à outils achats publics.
- **Intégrer une analyse du « coût complet » plutôt que du seul coût facial** dans les appels d'offres pour refléter les retombées nationales ou territoriales, par exemple celles liées à la fiscalité et à l'emploi.

Points de vigilance et comparaisons internationales

Points de vigilance	Comparaisons internationales
Cadre UE : les directives 2014/24 et 2014/25 interdisent toute préférence nationale, et même la préférence européenne n'est pas (encore) inscrite. La nouvelle proposition de règlement sur les achats publics prévoit une sorte de « préférence européenne », élargie à une cinquantaine de pays non-européens.	UE : règlement IMPI de 2022 (premier usage en juin 2025 contre dispositifs médicaux chinois) ; <i>Clean Industrial Deal</i> de février 2026 introduit pour la première fois un critère de préférence européenne.
Accord OMC sur les marchés publics (AMP) : interdit toute discrimination sauf défense et seuils dérogatoires (5 M€ services, 15 M€ travaux).	États-Unis : <i>Buy American Act</i> (1933) renforcé par Biden en 2022 — seuil de contenu local porté à 75 % d'ici 2029. Pas signataires de tout l'AMP.
Critère prix dominant dans la pratique des acheteurs publics français dans un contexte de contraintes budgétaires fortes.	Italie : jurisprudence du Conseil d'État italien défend activement la souveraineté économique dans les marchés publics.
Capacité industrielle insuffisante : sur certains segments (textile technique, électronique grand public), pas d'offre française mobilisable.	Chine : <i>Made in China 2025</i> avec contenu local imposé de fait, et marchés publics fermés aux entreprises étrangères dans les secteurs stratégiques.

2 | Clarifier notre organisation administrative et stabiliser notre cadre réglementaire

La nécessité de simplifier l'environnement réglementaire des entreprises fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus institutionnel et entre les familles politiques, même si les modalités de cette simplification demeurent débattues. Les organisations patronales privilégient généralement une réduction des contraintes réglementaires, tandis que les organisations syndicales mettent davantage l'accent sur une simplification des procédures, compatible avec le maintien des garanties sociales et environnementales.

Selon un sondage MEDEF/IFOP de novembre 2025, 47 % des Français considèrent que la « complexité des normes (réglementation) et des démarches administratives » constitue le principal obstacle à la réindustrialisation. Une tendance extensive à la surtransposition des textes européens est unanimement dénoncée. Le Conseil d'État souligne par ailleurs que l'enjeu dépasse la seule réduction du volume des réglementations : l'inflation réglementaire, la complexité des procédures et l'instabilité des règles nuisent à la sécurité juridique et à l'efficacité de l'action publique, il préconise une amélioration de la qualité de rédaction de la réglementation plutôt qu'une logique de déréglementation systématique.

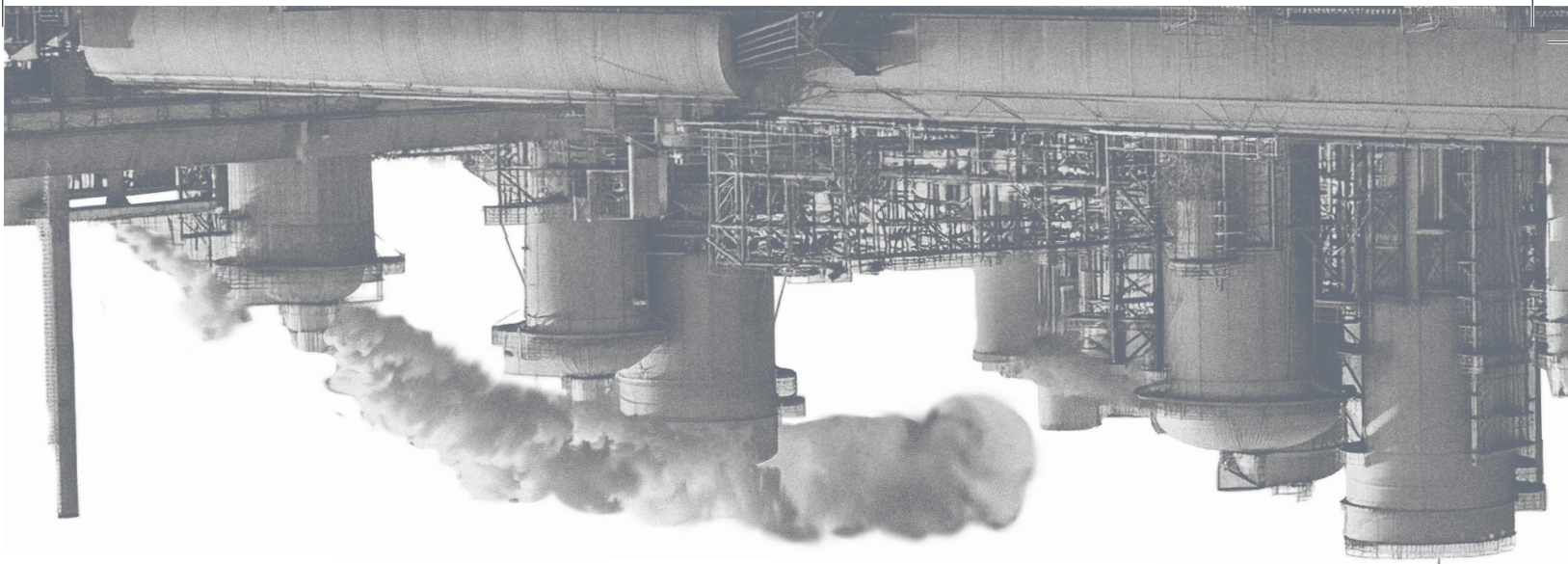
Le véritable consensus porte ainsi moins sur une réduction générale des réglementations que sur la simplification des procédures administratives, la diminution des délais d'instruction, la clarification des compétences administratives et la stabilité du cadre juridique.

Objectif

S'aligner sur une durée maximale de 9 mois pour l'ensemble des procédures comme nos partenaires européens quelle que soit la taille du projet et clarifier « qui est responsable de quoi » dans l'administration selon le principe : une autorisation, un interlocuteur, un responsable.

➤ Actions concrètes

- **Réduire les délais d'instruction** des projets industriels
- **Assurer la stabilité et la prévisibilité** du cadre fiscal et réglementaire pour rassurer les investisseurs et notamment les protéger contre des changements de textes en cours de projet (rescrits).
- **Mettre en place un coupe file PMI** pour les petits projets



Points de vigilance et comparaisons internationales

Points de vigilance	Comparaisons internationales
Délais d'implantation d'usine : 17 mois en moyenne en France contre 4-12 mois en Allemagne, 6-13 en Suède, 4-6 en Pologne (rapport Guillot, 2022).	Allemagne : nov. 2025, le chancelier Merz a annoncé +200 mesures de simplification, dont l'accord tacite si l'administration n'a pas répondu sous 3 mois.
Surtransposition des directives UE : la France impose régulièrement des normes plus strictes que les seuils européens (par exemple taux de poussière autorisé 5× inférieur en France qu'en UE).	Pologne : procédures d'autorisation environnementale très rapides (4-6 mois), grande attractivité pour l'industrie (Intel à Wrocław, batteries en Silésie).
Recours contentieux : le décret de 2026 (issu de la loi « industrie verte » visant à unifier les recours en contentieux en matière environnementale et limiter le délai de jugement à 10 mois.	Europe : MACF (Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières ou Taxe « carbone ») simplifié : entré en vigueur en janvier 2026 pour alléger la charge des PME importatrices.
Délais : ils sont liés pour 40% à des demandes complémentaires (qualité insuffisante des dossiers déposés) et pour 40% au manque de coordination entre les différentes phases et les acteurs de la procédure : 40% (Rapport Guillot – 2024).	
Instabilité fiscale et normative : changements fréquents de règles (CIR, dispositifs aides) — facteur dissuasif pour décisions d'investissement long terme.	

3 | Orienter l'épargne des Français vers l'investissement industriel

Thème largement partagé par le patronat et les syndicats. Malgré 6.600 milliards d'euros d'épargne des ménages, les PME industrielles peinent à trouver des financements en France. Pour mettre la France sur une trajectoire de réindustrialisation, il faudrait créer l'équivalent de 300 usines de 200 employés par an et pendant dix ans, soit deux à trois fois le rythme de notre « printemps de la renaissance industrielle » (2021-2023) (150 sites, 15.000 emplois).

Objectif

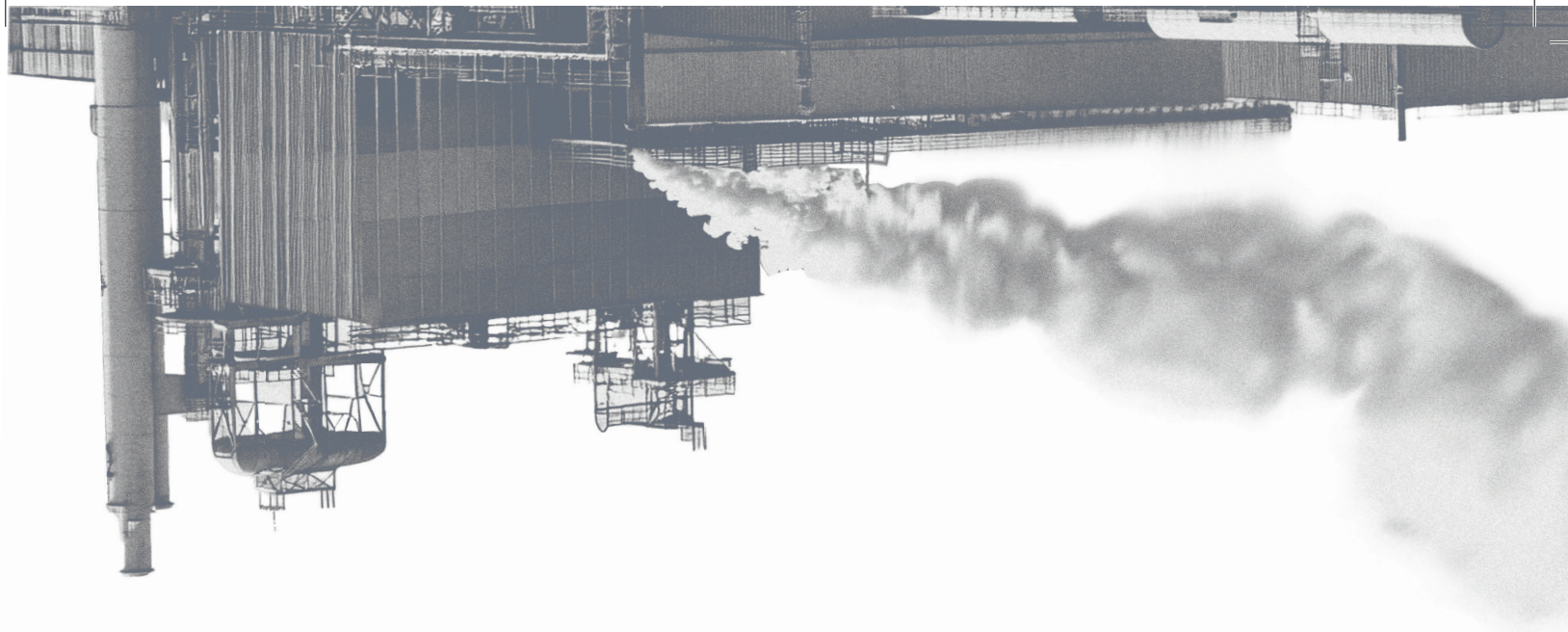
Mobiliser 100 à 200 milliards d'euros additionnels pour financer notre tissu industriel, soit 1.500€ par Français, pour créer 600.000 emplois sur 10 ans (scénarios France Stratégie, 2024).

➤ Actions concrètes

- **Créer un livret national « industrie »** dédié, sur des horizons de 10 à 15 ans.
- **Créer des fonds d'investissement régionaux** cofinancés par les régions, les acteurs privés et les réseaux coopératifs, portés à au moins 1 milliard d'euros par région.
- **Allouer une partie de l'épargne institutionnelle (banque et assurance) et flécher davantage l'épargne salariale** vers l'outil productif.
- **Relancer un fonds d'accélération des projets industriels** dans les territoires de dotations annuelles 300M€, État 300M€, Régions (cumul) 300M€, fonds européens, sur le modèle de France Relance.

Points de vigilance et comparaisons internationales

Points de vigilance	Comparaisons internationales
L'épargne française est massivement liquide et sans risque : ~6 000 Md€ d'épargne dont l'essentiel en assurance-vie (fonds euros), livret A, dépôts. Très peu en actions cotées ou non cotées d'industrie.	États-Unis : système 401(k) dit capitalisé oriente massivement l'épargne salariale vers les actions, dont le secteur industriel.
PEA-PME confidentiel : ~2 % des comptes-titres PEA en 2022, aucun ETF éligible depuis 2022 (dissolution de l'ETF Lyxor).	Suède / Pays nordiques : fonds de pension capitalisés très investis en actions, dans le secteur industriel.



Points de vigilance	Comparaisons internationales
Fiscalité de l'assurance-vie favorable aux fonds euros (et donc aux obligations souveraines), peu incitative à investir en actions industrielles.	Allemagne : l'épargne y est peu investie en actions historiquement, mais le <i>Mittelstand</i> est financé par les banques régionales (<i>Sparkassen</i>) — modèle de crédit bancaire de proximité.
Réticence culturelle au risque actions ; aversion forte des ménages depuis 2008.	Italie : PIR (<i>Piani Individuali di Risparmio</i>) lancés en 2017 — enveloppe fiscalement avantageuse fléchée vers les PME italiennes ; modèle souvent cité comme une inspiration possible.
Manque de véhicules financiers « grand public » fléchés industrie/non coté.	Royaume-Uni : <i>Mansion House Compact</i> (2023) — les fonds de pension s'engagent à investir 5 % en non-coté britannique d'ici 2030.



4 | Engager une véritable stratégie industrielle appuyée par une gouvernance davantage territorialisée

Combiner une vision stratégique de long terme et un ancrage territorial : l'ambition est largement partagée, même si les modalités peuvent diverger (État directif pour la CGT, co-construction public-privé pour le patronat). Une telle stratégie doit décliner sur le plan industriel notre projet de société autour de nos valeurs de soutenabilité, de souveraineté, de cohésion. L'organisation actuelle portée par le Conseil national de l'industrie et ses filières stratégiques ne répond pas aux attentes de nombreuses parties prenantes (organisations syndicales, territoires, etc.).

Objectif

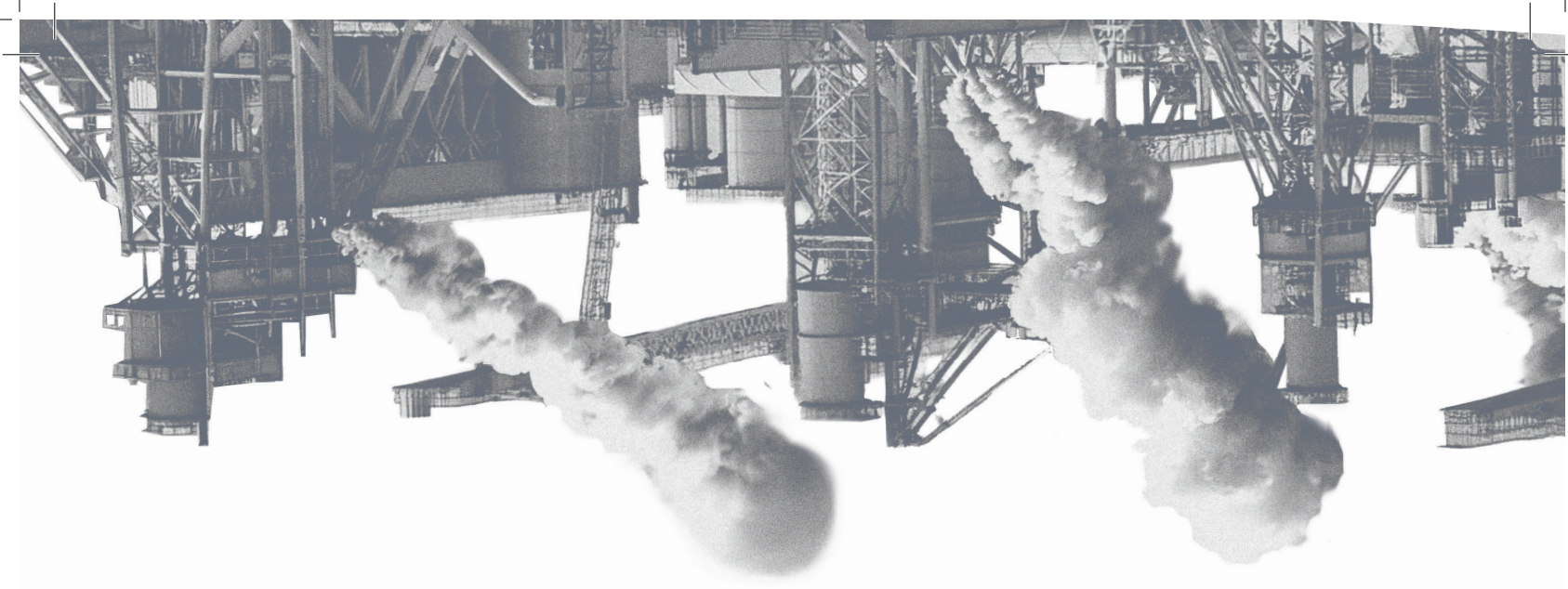
Engager une stratégie industrielle, avec le soutien de toutes les parties prenantes, sur 15 ans qui soit équilibrée entre :

- les nouvelles filières et les innovations de rupture,
- les filières existantes,
- le potentiel des territoires de développer une multitude de PMI/ETI dans des marchés de niches.

Créer une délégation interministérielle de la réindustrialisation, sous l'autorité du Premier ministre en charge de la mise en œuvre de la stratégie nationale et en capacité de mobiliser les différentes politiques ministérielles (formation, recherche, aménagement du territoire, etc.).

➤ Actions concrètes

- **Définir une stratégie industrielle nationale de long terme** (horizon 15 ans), stable, indépendante des alternances politiques, articulée autour de priorités de souveraineté et de transition écologique..
- **Donner aux régions et aux préfets un rôle accru dans la mise en œuvre de la politique industrielle**, avec davantage de moyens, de prérogatives et de prise en compte des spécificités régionales et territoriales.
- **Responsabiliser et mobiliser les filières** notamment sur l'amélioration de l'image de l'industrie et sur la sobriété foncière et **les donneurs d'ordres** vis-à-vis de leurs sous-traitants, notamment pour partager les risques et éviter les délocalisations en cascade.



Points de vigilance et comparaisons internationales

Points de vigilance	Comparaisons internationales
Empilement institutionnel : Conseil national de l'Industrie, France 2030, comités stratégiques de filière, régions, intercommunalités, SGPI... avec des recouvrements de compétences.	Allemagne : pilotage par les <i>Länder</i> (Bavière, BaWü) très intégré aux écosystèmes locaux (clusters, Fraunhofer). Vision « <i>Mittelstand</i> » stable depuis des décennies (mais interrogée aussi par la situation actuelle du secteur automobile).
Instabilité politique : changement de doctrine industrielle à chaque alternance, voire à chaque ministre. Pas d'équivalent du « MITI » japonais ou du <i>Bundesministerium für Wirtschaft</i> qui pilote sur 20 ans.	Corée du Sud : planification industrielle pluri-décennale via le MOTIE (semiconducteurs, batteries, hydrogène).
Articulation État/Régions floue depuis la loi NOTRe : les Régions ont la compétence économique mais l'État conserve 90% des moyens financiers (exemple l'Etat pilote seul France 2030).	Royaume-Uni : « <i>The UK's Modern Industrial Strategy</i> », publiée le 23 juin 2025.
	Italie : « <i>Transizione 5.0</i> » très ciblé (PMI manufacturières + transition numérique/verte) avec une gouvernance régionale forte (Émilie-Romagne, Vénétie).

5 | Former aux savoir-faire industriels, revaloriser les métiers techniques et les filières professionnelles en lien avec les besoins des territoires

Unaniment identifié comme frein structurel par toutes les familles politiques et syndicales. 60 000 postes industriels vacants par an et une carte des formations qui ne correspond pas à celle de besoins des entreprises dans leurs territoires. De nombreuses actions sont engagées (notamment avec l'appui de l'OPCO2i). Toutefois, les formations professionnelles et l'apprentissage restent considérés comme des « solutions par défaut » et nombre de territoires se sentent dépourvus de filières de formation d'excellence.

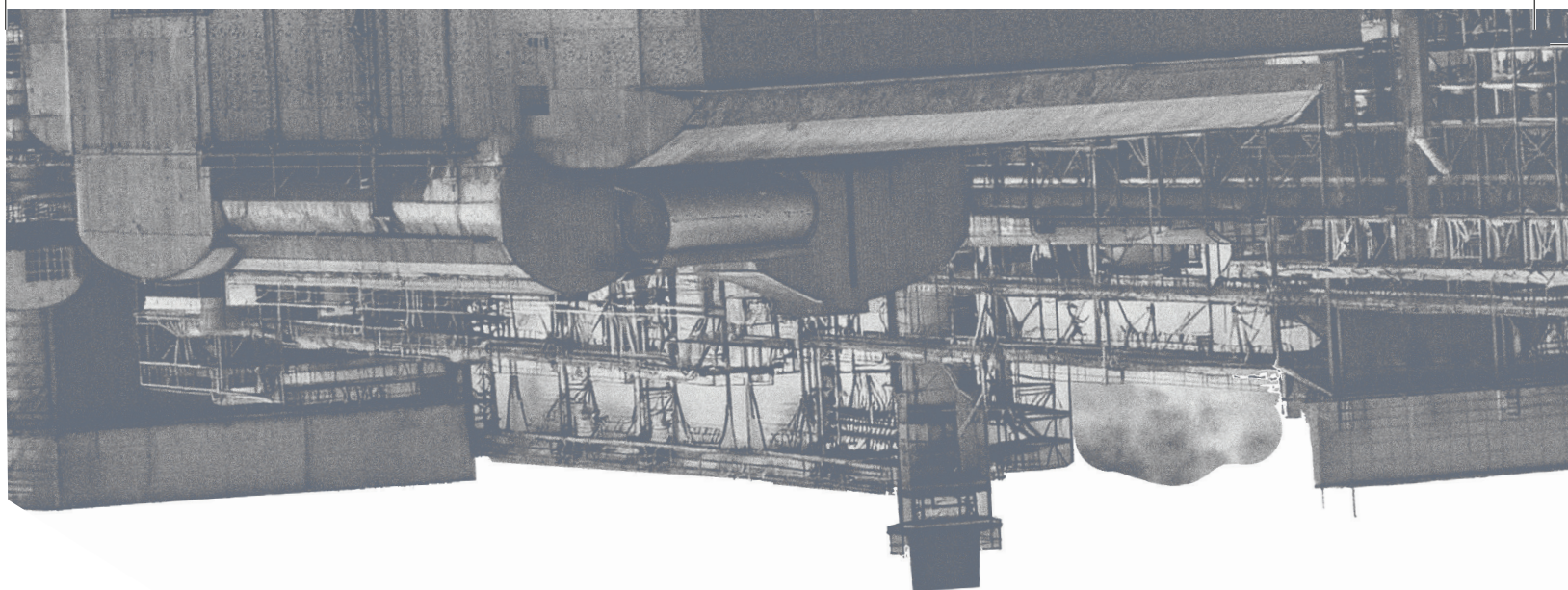
D'autant que nous vivons un déclin démographique majeur et une stagnation de la quotité de femmes dans l'industrie. Les femmes représentent environ 32 % des effectifs en école d'ingénieurs pour l'année 2023-2024. En nombre, la progression est réelle et continue : les effectifs féminins ont plus que doublé en vingt-cinq ans, mais rapportée à l'ensemble des étudiants, cette part progresse lentement et stagne autour de 30 % depuis une décennie (CDEFI).

Objectif

Comblers les 60.000 postes vacants qui coûtent à l'industrie 4-5 milliards de valeur ajoutée par an (moyenne basse de la valeur ajoutée par employé dans l'industrie) ; faire des filières professionnelles et de l'apprentissage des voies d'excellence et de prestige, et des lycées professionnels, des lieux qui incarnent l'excellence de ces formations dans les territoires.

➤ Actions concrètes

- **Revaloriser les filières professionnelles et l'attractivité des métiers industriels** auprès des jeunes, qui associent encore l'industrie à une image négative.
- **Poursuivre les efforts déjà engagés pour féminiser les métiers de l'industrie** alors que la part des femmes dans l'industrie stagne.
- **Sensibiliser et former les prescripteurs de formation** (France Travail, orientation, etc.) à la réalité des métiers industriels, notamment pour les féminiser.
- **Rendre effective la décentralisation de la compétence formation aux régions** pour mieux coller aux besoins réels des territoires.
- **Déployer une GPEC territoriale** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) dans chaque bassin d'emploi, avec un dialogue entreprises/syndicats/collectivités.
- **Réformer la gouvernance et l'offre des lycées professionnels** pour en faire des points d'ancrage de la formation professionnelle en lien avec les réalités des entreprises locales.
- **Développer l'apprentissage et l'alternance** en lien étroit avec les besoins des PME et ETI.
- **Explorer des concepts novateurs de formation et de parcours** en lien avec les entreprises à l'instar des « écoles de production » localisées près des bassins d'emploi industriels. L'exemple de l'académie HaPy à Tarbes est cité comme modèle.



Points de vigilance et comparaisons internationales

Points de vigilance	Comparaisons internationales
Hiérarchie scolaire défavorable : l'orientation vers la voie pro reste subie pour beaucoup, perçue comme un échec.	Allemagne : système dual (<i>duale Ausbildung</i>) — formation alternance ~3 ans, salaire ~1 028 €/mois, certification IHK/HWK reconnue dans toute l'UE. ~50 % des jeunes y sont formés.
Coût de l'apprentissage devenu élevé : ~15 Md€ en 2023, soit 14 700 €/apprenti — bien supérieur à l'Allemagne. Les ajustements des aides en 2025 ont déjà freiné le flux.	Allemagne : 55 000+ postes d'électriciens vacants malgré le système dual ; même les pays modèles connaissent désormais des tensions, ce qui les rend très ouverts à l'immigration qualifiée.
Déconnexion entre offre de formation et besoins industriels locaux : les lycées pros et les CFA ne sont pas toujours alignés avec les filières industrielles des territoires.	Suisse : ~ $\frac{2}{3}$ des jeunes en apprentissage. Système de double certification entreprise + école.
Glissement vers le supérieur : l'apprentissage en France s'est massivement déplacé vers le post-bac et les services depuis 2018, au détriment de l'industrie et du secondaire.	Italie du Nord : ITS Academy (post-secondaire technique) en plein essor depuis 2022, financés par le PNRR.
Pénurie d'enseignants techniques dans les lycées professionnels.	

Mesures consensuelles sur le principe, avec des éléments de débat sur leur périmètre

6 | Anticiper et sécuriser la transmission des entreprises industrielles

Enjeu identifié par l'ensemble des organisations patronales, par le Gouvernement et par les institutions publiques. La France entre dans une vague de départs à la retraite de dirigeants sans précédent : **environ 500.000 dirigeants pourraient céder leur entreprise d'ici 2030-2035, soit près de 3 millions d'emplois potentiellement concernés** (DGE, 2025). Un chef d'entreprise sur quatre a plus de 60 ans (« papy-boom » entrepreneurial). L'enjeu n'est pas uniquement démographique : les entreprises reprises survivent mieux que les créations (taux de pérennité à 5 ans de 78 % contre 61 %), et chaque défaut de transmission, porte un risque de perte de site, de savoir-faire et d'emplois industriels dans les territoires.

Le consensus est large sur l'objectif (préserver le tissu productif et l'emploi) et sur l'accompagnement (anticipation, mise en relation, reprise par les salariés). Le débat porte sur l'ampleur et le ciblage de l'avantage fiscal central, le pacte Dutreil (exonération de 75 % des droits de mutation). Outre la perte d'activité, le second risque perçu est celui d'un accaparement du tissu industriel français par des capitaux étrangers opportunistes lors de ce mouvement de reprises.

Objectif

Sécuriser la transmission des ~500.000 entreprises et ~3 millions d'emplois concernés d'ici 2035, viser un doublement des transmissions réussies (de ~37 000 à ~70 000 par an), favoriser l'ancrage territorial des capitaux, et viser « zéro » disparition d'entreprise industrielle viable faute de repreneur.

➤ Actions concrètes

- **Sécuriser et mieux cibler le pacte Dutreil vers les PME et ETI industrielles familiales et lutter contre les effets d'aubaine**, en répondant aux critiques d'efficience sans casser l'outil (recentrage sur l'activité opérationnelle, encadrement des holdings, évaluation régulière).
- **Faciliter la reprise par les salariés** par exemple en créant un « pacte Dutreil salarié », mobiliser l'épargne salariale, conforter la Scop d'amorçage (rachat étalé sur 7 ans) et renforcer le droit d'information préalable des salariés (< 250 salariés).
- **Fluidifier la mise en relation cédants / repreneurs** : rénover la Bourse de la Transmission de Bpifrance (application de référence), déployer l'opération nationale Transmission (CCI/CMA, objectif 25 000 acteurs sensibilisés par an), former les potentiels repreneurs.
- **Faciliter le financement de la reprise** : prêts et garanties transmission de Bpifrance, fonds dédiés et fléchage d'une partie de l'épargne vers la reprise.
- **Territorialiser l'accompagnement de la transmission industrielle** pour préserver le « potentiel caché » des PMI/ETI ancrées dans les territoires.

Points de vigilance et comparaisons internationales

Points de vigilance	Comparaisons internationales
Insécurité juridique récurrente : le pacte Dutreil est remis en cause à presque chaque PLF (proposition de loi 2025, réformes successives), ce qui pousse à des transmissions anticipées (par précaution) et dissuade les décisions de long terme.	Allemagne : exonération de 85 % (<i>Regelverschöpfung</i>) voire 100 % (<i>Optionsverschöpfung</i>) sous conditions de maintien de la masse salariale (<i>Lohnsummenregelung</i>) et de conservation ; report d'imposition possible sur 7 ans. Tissue d'ETI familiales (<i>Mittelstand</i>) ~13 000 ETI contre ~5 200 en France.
Coût et ciblage contestés : la Cour des comptes évalue le pacte Dutreil à ~5,5 Md€ en 2024. Elle juge son efficacité « peu discernable », note l'absence d'évaluation depuis 2003 et la concentration sur quelques très grosses donations.	Italie : droits de succession et de donation très faibles ; transmission d'entreprise familiale en ligne directe quasi exonérée sous conditions (conservation ≥ 5 ans, contrôle). L'OCDE note que l'Italie a relevé ses seuils sur 30-40 ans, à rebours de la France.
Fiscalité des transmissions parmi les plus lourdes d'Europe : selon l'OCDE, la France a, sur 30-40 ans, augmenté le taux marginal et abaissé le seuil d'exonération, l'inverse de l'Allemagne et de l'Italie.	Espagne : exonération pouvant atteindre 95 % pour la transmission d'entreprise familiale (sous conditions, modulées par les communautés autonomes).
Méconnaissance et complexité : le pacte Dutreil est ignoré de 82 % des dirigeants ; sa mise en œuvre (<i>holdings animatrices</i> , jurisprudence) exige une expertise pointue, hors de portée de nombreuses PMI.	Royaume-Uni : <i>Business Relief</i> offrant jusqu'à 100 % d'exonération sur les titres de sociétés non cotées (avantage en cours de plafonnement à partir de 2026).
Déficit de repreneurs et de financement : difficultés d'accès au crédit pour les repreneurs, mise en relation insuffisante et manque d'anticipation des cédants — d'où un risque de disparition d'entreprises pourtant saines.	Approche commune : la plupart des voisins traitent la transmission comme un enjeu de souveraineté productive et de continuité de l'emploi, avec des dispositifs plus généreux mais aussi plus conditionnés (emploi, conservation).

Débat

Le désaccord porte moins sur l'objectif (préserver le tissu industriel et l'emploi face au « papy-boom ») que sur l'ampleur et le ciblage de l'avantage fiscal : outil de pérennité industrielle indispensable contre niche fiscale coûteuse et mal évaluée à recentrer.

Le consensus se reforme autour de l'anticipation, de la mise en relation, de l'accompagnement et de la reprise par les salariés.

7 | Trouver un équilibre sur la question du foncier industriel, notamment du petit foncier

Cité par toutes les sources patronales et les experts comme un frein majeur. Ainsi dans les conditions actuelles, 93 % des intercommunalités estiment que leurs parcs d'activités économiques arriveront à saturation d'ici 2030. De même 81 % des intercommunalités déclarent refuser aujourd'hui des projets économiques faute de foncier disponible, contre 67 % en 2022. Si le ZAN (Zéro Artificialisation Nette) part d'une intention louable de protection de l'environnement, les modalités de son application pénalisent les projets industriels. Or l'industrie ne représente que ~4 % des surfaces artificialisées (vs 42 % pour logement/infrastructures). Il convient donc de trouver un équilibre entre développement économique dans les territoires et protection de la biodiversité.

Objectif

Sanctuariser 20 à 25.000 hectares pour du foncier industriel (soit moins d'un terrain de foot par commune), dans une logique d'aménagement et de revitalisation territoriale.

➤ Actions concrètes

- **Sanctuariser le foncier industriel** — entre 20 000 et 25 000 hectares sur 10 ans, dont une réserve spécifique pour les petits projets PME (<2 ha).
- **Réhabiliter les friches industrielles en priorité** (90 000 à 150 000 hectares disponibles) avec un fonds national dédié.
- **Conserver les principes de la sobriété foncière issus de la ZAN** mais en adapter les modalités aux spécificités industrielles.
- **Généraliser le droit de dérogation préfectorale** pour les projets industriels de petite taille.

Points de vigilance et comparaisons internationales

Points de vigilance	Comparaisons internationales
Loi ZAN (Climat & Résilience, 2021) : -50 % d'artificialisation d'ici 2031, zéro net en 2050. Tension structurelle avec les objectifs de réindustrialisation.	Comparaison artificialisation par habitant : France 470 m ² /hab, Allemagne 410 m ² , Espagne 300 m ² , Italie 260 m ² . La France a la loi la plus contraignante.
Concurrence des usages : logement et logistique « grignotent » le foncier économique ; les terrains >10 ha deviennent rares.	Allemagne : disponibilité de friches industrielles dans l'ex-RDA (Saxe, Brandebourg), zones bien aménagées et préqualifiées.



Points de vigilance	Comparaisons internationales
80 000 à 140 000 ha de friches en France, mais des coûts de dépollution et de déconstruction sont élevés et portés par les collectivités.	Italie du Nord : densité industrielle déjà forte, mais les <i>distretti industriali</i> optimisent le petit foncier (PMI dans des zones aménagées historiques).
Rapport Mouchel-Blaisot (2023) : besoin de 22 000 ha supplémentaires pour l'industrie d'ici 2030.	États-Unis (IRA) : zonage favorable et terrains abondants ; rapidité d'installation des giga-usines (batteries, semi-conducteurs).
Petit foncier (<5 ha) : peu attractif pour les aménageurs, mais essentiel pour PMI/ETI.	

Débat

L'industrie ne représente que ~4 % des surfaces artificialisées (vs 42 % pour logement/infrastructures). Le vrai sujet est moins quantitatif que qualitatif : où, dans quels territoires ? Qui finance la réhabilitation des friches ? Quel délai pour avoir du foncier « prêt à l'emploi » ?

8 | Garantir un prix compétitif de l'énergie et assurer la décarbonation

Faire de la décarbonation un levier de réindustrialisation, en soutenant les investissements de décarbonation des sites industriels. La France bénéficie actuellement d'un avantage compétitif grâce à son électricité nucléaire. Dans le passé, cet avantage a déjà été érodé et « absorbé » durant certaines périodes. Dans le futur, il peut l'être à nouveau du fait du marché européen. Or cet avantage lié à un choix de la nation n'a pas de raison d'être conjoncturel ou temporaire, et doit être structurel. Par ailleurs, le rapport Draghi souligne que les entreprises européennes font face à un prix de l'électricité 2 à 3 fois plus élevé que celui des États-Unis ou de la Chine quand les prix du gaz sont entre trois et cinq fois ceux des États-Unis. Toutefois, ce consensus d'intention peut se heurter sur un dissensus sur les modalités, notamment vis-à-vis de l'Union européenne.

Objectif

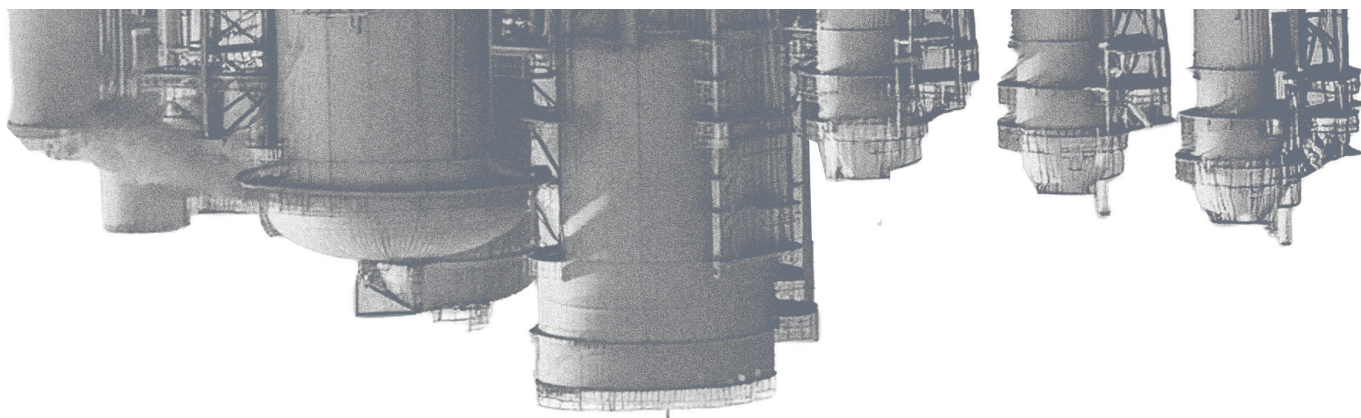
Viser impérativement 70€/MWh pour le nouveau nucléaire, optimiser les coûts de transport de l'électricité et diminuer la fiscalité pour revendiquer structurellement pour le tissu industriel, dans ses différentes composantes (électro-intensifs, électro-sensibles, etc), l'électricité la moins chère et la moins carbonée d'Europe.

➤ Actions concrètes

- **Garantir un prix de l'électricité compétitif et prévisible** pour les industriels, via un mécanisme régulé d'accès à l'électricité nucléaire, et le rendre accessible aux PME qui aujourd'hui parviennent difficilement à accéder aux nouveaux dispositifs et notamment les contrat d'allocation de production nucléaire (CAPN).
- **Soutenir par la subvention publique des projets de décarbonation** (efficacité, récupération de chaleur fatale, électrification).
- **Maintenir et développer le parc nucléaire** (EPR, SMR) pour sécuriser l'approvisionnement à long terme et **travailler la complémentarité énergie renouvelable / nucléaire**.
- **Mettre en place un mécanisme pour protéger l'industrie européenne face aux importations à fort contenu carbone** en prenant en compte les chaînes de valeur dans leur entièreté, et les risques de contournement.

Points de vigilance et comparaisons internationales

Points de vigilance	Comparaisons internationales
Fin de l'ARENH au 31 décembre 2025 — incertitude majeure sur les prix pour les industriels électro-intensifs. Les solutions post-ARENH sont encore en cours de stabilisation.	Allemagne : nouveau contrat de coalition Merz (2025) prévoit baisse de la taxe sur l'électricité, baisse des prélèvements et tarifs réseau, allègement spécifique pour industries non flexibles. Plan 2025-2029 de 42 Md€.



Points de vigilance	Comparaisons internationales
Poids des régimes dérogatoires : au premier semestre de 2024, prix moyen pour les industriels français à 172€/MWh ; pour les industriels allemands, 197,7€/MWh sans allègement, 104,7€/MWh avec allègement.	Allemagne : régime dérogatoire massif sur la contribution EEG - <i>Erneuerbare-Energien-Gesetz</i> (loi sur les énergies renouvelables) pour industries électro-intensives — paiement de seulement 1 % de la contribution au-delà de 10 GWh.
Décalage entre production décarbonée (nucléaire) et perception du marché européen qui s'aligne en moyenne sur le prix du gaz (mécanisme de prix marginal).	États-Unis : électricité industrielle ~2× moins chère qu'en Europe grâce au gaz domestique. Avantage structurel majeur sur l'industrie lourde.
Décarbonation : acier, ciment, chimie — investissements colossaux nécessaires (hydrogène, électrification, CCS) un ROI incertain et une concurrence hors UE non taxée « carbone ».	Europe : MACF (Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières ou Taxe « carbone ») entré en vigueur définitif en janv. 2026 (forme simplifiée) — protection sectorielle mais critiquée comme insuffisante.
Réseaux : la situation favorable actuelle (2026) de la France est liée à la surcapacité française et la saturation des interconnexions. Les enjeux liés aux réseaux sont primordiaux	

Débat

Le débat ne porte pas vraiment sur le niveau de prix actuel de l'énergie, même si les intérêts entre producteurs et industriels sont divergents. L'objectif de 70€ semble un maximum pour toutes les parties.

Le débat porte :

- **sur sa stabilité dans le long terme** face à une énergie nettement plus compétitive hors-Europe,
- **sur le mixe électrique entre les différentes sources décarbonées** et sur la capacité de l'EPR2 d'atteindre cette performance économique,
- **sur l'empilement illisible de taxes et d'aides** qui aboutissent au prix final livré aux entreprises,
- **sur la capacité à convaincre l'Europe de réformer en profondeur le marché européen de l'électricité** (notamment si les outils actuels comme les CAPN ne fonctionnent pas).

9 | Allouer 3% du PIB à la R&D et l'innovation pour la montée en gamme technologique de notre outil productif

Consensus sur la nécessité d'innover pour rester compétitif face à la Chine et aux États-Unis. La course actuelle à l'IA en est une parfaite illustration. Les dernières décennies ont été une succession de tels défis. Or la France consacre seulement 2,2 % de son PIB à la R&D, bien en dessous de la moyenne OCDE. Il manquerait actuellement de l'ordre de 25 Mds€ annuellement.

Cependant la question est : où en trouver les moyens ?

Objectif

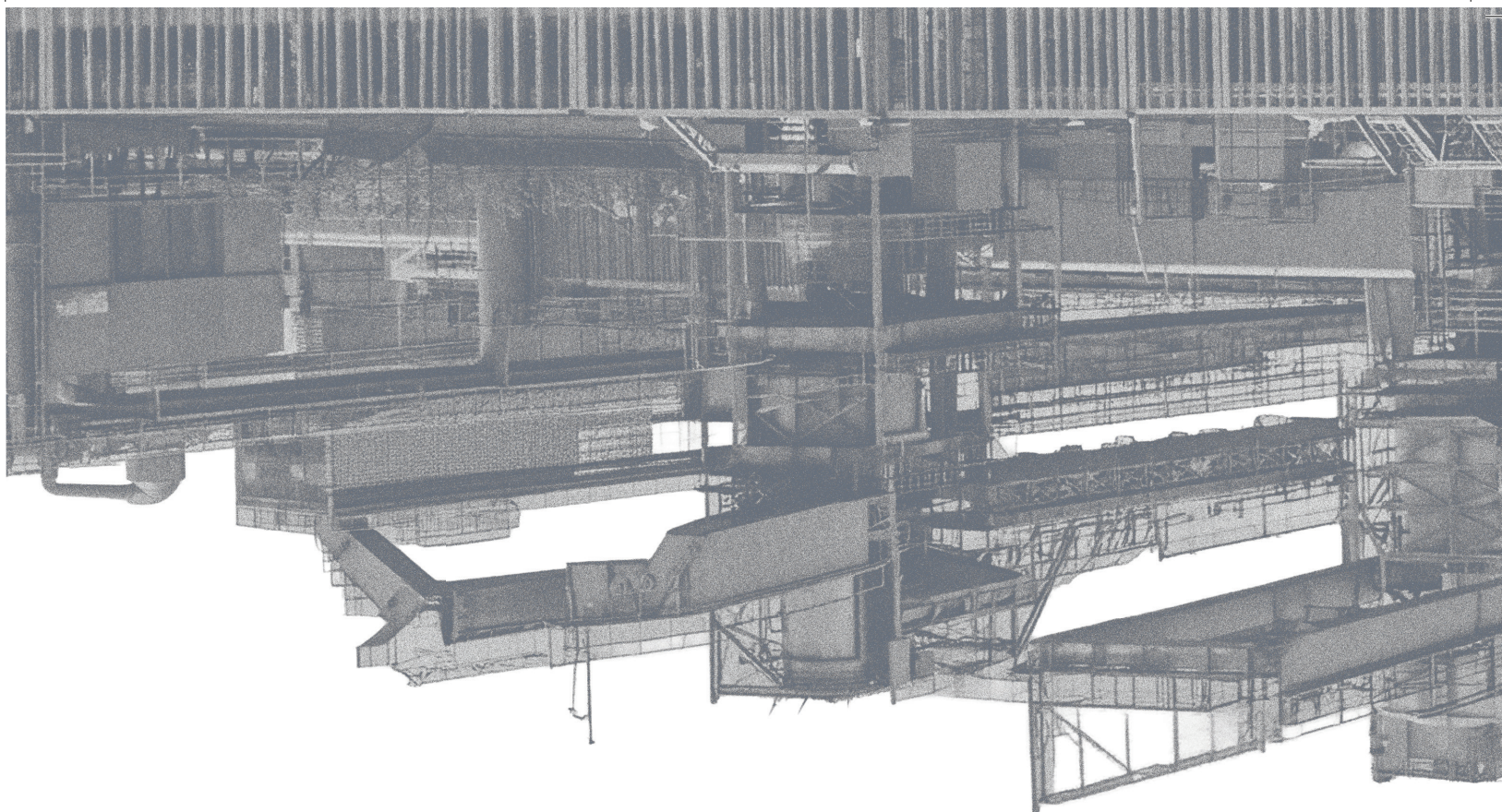
3% du PIB en R&D (DIRD, dépense total privée et publique), soit ~90Mds€, soit le même montant que la R&D d'Amazon seul (2024).

Actions concrètes

- **Maintenir le Crédit Impôt Recherche** (CIR) en s'assurant qu'il soit accessible autant aux PME industrielles qu'à l'innovation de rupture.
- **Amplifier le recours aux programmes européens de soutien à l'innovation** (sous consommés) et aux Projets d'Intérêt Européen Commun (PIIEC).
- **Prévoir un programme France et Régions 2040** en s'assurant de sa territorialisation et de son accessibilité aux PMI/ETI.
- **Renforcer la recherche publique et la coopération public-privé**, notamment dans les secteurs stratégiques.

Points de vigilance et comparaisons internationales

Points de vigilance	Comparaisons internationales
Stagnation française à ~2,2 % du PIB depuis 15 ans (2,22 % en 2022, 2,19 % en 2023). Objectif des 3 % inchangé depuis la stratégie de Lisbonne (2000) — jamais atteint.	Classement R&D / PIB 2022-2023 : Corée du Sud 5,2 % • États-Unis 3,5-3,6 % • Japon 3,4 % • Allemagne 3,1 % • UE moyenne 2,1 % • France 2,2 % • Italie 1,3 % • Espagne 1,4 %.
Sous-investissement privé : R&D des entreprises 1,44 % du PIB en France vs 2,12 % en Allemagne, 2,72 % au Japon.	Allemagne : 6 années consécutives au-dessus de 3 %. R&D portée par grands groupes industriels (auto, chimie, machines-outils).
CIR: critiqué car très utilisé par les grands groupes (qui capturent 69 % de la créance pour 16 % des bénéficiaires) ; les PME y accèdent mal malgré le ciblage théorique.	Corée du Sud : politique de R&D pilotée sur 20-30 ans (Samsung, SK Hynix dans les semi-conducteurs).
Décrochage relatif : entre 2009 et 2023, R&D/PIB stable en France, +14 % en zone euro, +16 % en Allemagne.	UE — Horizon Europe : objectif des 3 % reconduit. Seulement 4 États au-dessus : Suède, Autriche, Belgique, Allemagne.



Points de vigilance

Faiblesse du transfert recherche publique
→ **industrie** par rapport à l'écosystème allemand (*Fraunhofer*) ou américain (universités-startups).

Comparaisons internationales

Allemagne : *Fraunhofer*
76 instituts, 30 000 chercheurs, financement mixte public/contrats industriels — modèle de transfert très efficace.

Débat

Le débat ne porte pas sur l'objectif, mais sur la manière de le financer : par la dette ?
Par la réduction d'autres dépenses ?

Constats transversaux

Quatre lignes de force ressortent du comparatif international :

- **L'Allemagne reste la référence dominante pour 6 mesures sur 10** — mais elle-même connaît une crise industrielle profonde depuis 2022 (énergie, automobile, désindustrialisation des *Länder* de l'Est). Le modèle « allemand » est moins évident qu'il y a 10 ans.
- **L'Italie est une référence émergente sur plusieurs sujets** : *Piani Individuali di Risparmio* - Plans individuels d'épargne, *Istituti tecnologici superiori* - ITS Academy (Instituts technologiques supérieurs) , fiscalité régionale, foncier dense, etc. Cette référence est souvent sous-utilisée dans les comparaisons françaises, qui privilégient le triptyque Allemagne / États-Unis / Corée.
- **La Suisse constitue également une référence grâce à une gouvernance décentralisée qui favorise la proximité entre les entreprises, les cantons et les centres de recherche.** Son environnement réglementaire stable, un soutien fort à l'innovation et à la formation professionnelle en alternance, ainsi qu'une spécialisation dans des filières industrielles à forte valeur ajoutée lui permettent de maintenir une industrie compétitive malgré un coût du travail parmi les plus élevés d'Europe.
- **Plusieurs mesures dépendent du niveau européen plutôt que national** : concurrence déloyale, énergie (marché européen), partiellement R&D (équilibre budgétaire), partiellement commande publique. Elles supposent de choisir ses combats et d'avoir le courage de « faire du judo » (instaurer un rapport de force) avec l'Europe.



Réflexions sur les « bifurcations » possibles pour nos politiques industrielles

Après une dizaine de conférences explorant diverses facettes de notre renaissance industrielle, notre collectif a souhaité d'abord énoncer des mesures consensuelles et de « bon sens » pour protéger notre outil productif qui aujourd'hui souffre.

Si ces mesures de « bon sens » s'imposent, elles ne suffiront pas.

Car notre monde change, il a même déjà profondément changé et poursuit sa transformation. En fait, c'est notre modèle de société qui est interrogé.

- Notre modèle social est fondé sur les accords du Conseil national de la résistance (1946) qui ne pouvait anticiper ni la natalité actuelle, ni l'allongement de nos durées de vie. Un sentiment de déclassement des enfants par rapport à leurs parents se manifeste.
- Notre organisation industrielle actuelle, avec ses fleurons et ses filières, reste largement héritée des politiques mises en place entre 1958 et 1974. L'économie était alors semi-dirigée et les échanges internationaux limités. Désormais notre économie s'est financiarisée, les échanges mondialisés, les chaînes de valeur fragmentées.
- Notre société aussi s'est fragmentée et nos repères d'identité collective s'estompent (Jérôme Fourquet, 1980-2000 : la société devient un « archipel ») favorisant des solutions de refuge dans la proximité des territoires ou la consommation.
- Le retour des Empires (expression qui émerge vers 2010 et prend son essor à partir de 2014 : Crimée, affirmation de la Chine, retour de D. Trump à la Maison Blanche) sonne la fin ou pour le moins le déclin du multilatéralisme dans lequel s'est construite l'Europe.

- Enfin nous apercevons l'émergence d'un monde de multicrises et des raretés (expressions popularisées à partir de 2022 : Covid, Ukraine, etc.), que celles-ci soient en lien avec la finitude des ressources naturelles ou issues des embargos commerciaux voire des accaparements de ces ressources par certains.

Dans ce nouveau contexte, l'industrie reste un outil de prospérité, de souveraineté, de cohésion sociale et territoriale. Elle est même un instrument de transition écologique au service de la Nation. Elle est indispensable, incontournable. Il en a encore temps de **replacer l'industrie au centre de nos politiques publiques**.

Les mots sont simples, ils ne sont pas neutres. Car cet énoncé est fort. Depuis cinquante ans, nous ne l'avons pas fait.

Nous avons conduit cinq réflexions sur les implications d'une telle redirection, plaçant véritablement l'industrie au centre de nos politiques publiques. Ces réflexions ne sont pas exhaustives, bien d'autres pourraient les compléter. Nous aurions tout autant pu aborder la nécessité de renforcer notre souveraineté économique par la sécurisation des productions essentielles, les avantages et les inconvénients respectifs du capitalisme familial ou financier, la sous-évaluation des monnaies chinoises et indiennes, la régression des formations scientifiques et techniques de base dans les cycles primaires et secondaires, la simplification réglementaire au-delà de la clarification des responsabilités et de la stabilité réglementaire, etc.

Cinq réflexions pour mettre l'industrie au centre de nos politiques publiques.
Quelles implications pour :

- notre marché du travail et nos politiques sociales et fiscales ?
- les autres politiques publiques et quelles interactions avec elles ?
- nos différents niveaux d'action publique : territoires, régions, État, Europe ?
- la planification écologique ?
- nos fleurons industriels mondialisés ?

Dans cette partie, notre objectif n'est pas de prescrire des solutions, mais de proposer une alternative aux politiques mises en œuvre ces dernières décennies. Chacune de ces alternatives constitue ainsi une bifurcation par rapport au « *business as usual* ». Nous émettons le vœu qu'elles soient débattues lors des campagnes pour les élections présidentielles (2027) ou régionales (2028), voire qu'elles soient traitées par une approche référendaire, le cas échéant.



**Nos cinq réflexions
pour l'industrie**

1 | L'industrie au centre de nos politiques publiques : quelles implications sur le marché du travail et nos politiques sociales et fiscales ?

Contexte

L'un des motifs de la délocalisation de l'industrie française a été la **non-compétitivité des moyens de production**, notamment du travail mais aussi fiscale. Un certain nombre d'industriels asiatiques, quand ils choisissent de s'implanter en Europe pour servir le marché « local », choisissent les pays d'Europe de l'Est notamment pour son coût du travail. Pourtant, notamment du fait de l'automatisation des moyens de production, le coût de la main d'œuvre n'est plus un élément de compétitivité aussi déterminant que dans le passé, bien qu'il soit concurrencé par le coût des personnels plus formés.

La fiscalité explique une autre partie de ces pertes de compétitivité : le financement de la protection sociale française demeure largement assis sur les facteurs de production, c'est-à-dire le travail et le capital, tandis que la consommation est relativement moins mise à contribution. L'écart avec nos principaux partenaires européens se concentre précisément sur ces assiettes. Outre une réflexion nécessaire sur le niveau de cette redistribution, une bascule de la fiscalité des facteurs travail et capital, vers la fiscalité sur la consommation présenterait une double vertu : elle réduit le coin fiscal sur la production domestique, et elle rééquilibre implicitement la concurrence avec les biens importés, la TVA frappant indistinctement les produits locaux et étrangers là où les cotisations sociales ne pèsent que sur les premiers.

La compétitivité de notre industrie illustre l'impasse économique et sociale plus large encore dans laquelle la France se trouve.

Car notre pays connaît un ralentissement inédit du progrès social. Toutes les générations antérieures ont connu simultanément une hausse du niveau de vie et une réduction du temps de travail. La génération actuelle est la première depuis 1945 à ne pas bénéficier de ce double effet, avec « un travail qui ne paie plus ». L'une des causes principales de cette situation est notre choix en faveur de la tertiarisation et la disparition des gains de productivité continus d'un tissu industriel dense qui permettait jusqu'alors de financer la hausse annuelle du niveau de vie et la réduction du temps de travail tout au long de la vie.

Les éléments économiques observés sont imparables. Depuis des décennies, la France a privilégié la consommation et la redistribution plutôt que la production et la création de richesses :

- Les impôts de production sont les plus élevés d'Europe (hormis la Suède dont le système de comptabilité rend la comparaison infondée). Ils représentent environ 20 Mds € supplémentaires par an pour l'industrie française par rapport à la fiscalité allemande ;
- Au-delà de 2500 euros nets, les cotisations sociales (salariales + patronales) sont largement supérieures à la moyenne européenne. Les allègements se concentrent sur les bas salaires, favorisant les emplois peu qualifiés plutôt que les emplois industriels (dont le salaire moyen est proche de 2,5 SMIC) et créant même des « trappes » sociales.

Parallèlement :

- La TVA moyenne effective en France est la 3^e plus basse parmi tous les pays européens ;
- Si le temps travaillé par an est comparable, voire supérieur, à nos pairs européens pour ceux qui travaillent, le temps du travail moyen tout au long de la vie, lui, est plus bas en France que dans les autres pays européens, avec trois causes : d'abord un départ deux à trois ans plus tôt à la retraite, ensuite une entrée plus tardive sur le marché du travail, enfin un taux de chômage plus élevé.

La conséquence de ce modèle économique déséquilibré est un modèle social à bout de souffle, financé par une dette publique toujours plus élevée et toujours plus insupportable (presque 120% du produit intérieur brut - PIB).

Pour résoudre cette situation qui mène à une impasse, de multiples pistes ont été énoncées. Elles peuvent être mises en place de manière indépendante ou combinée : l'augmentation de la TVA, les modérations des retraites ou le report de leur départ, la hausse de la fiscalité sur l'héritage ou encore la taxation des rentes. Les ressources publiques ainsi dégagées pourraient être orientées vers une réduction des impôts de production, ou la réduction des cotisations salariales pour augmenter le salaire net ou encore le retour à l'équilibre de compte sociaux, ou enfin un investissement accru dans l'enseignement pour rompre avec l'effondrement du niveau scolaire des enfants français continu depuis des décennies.

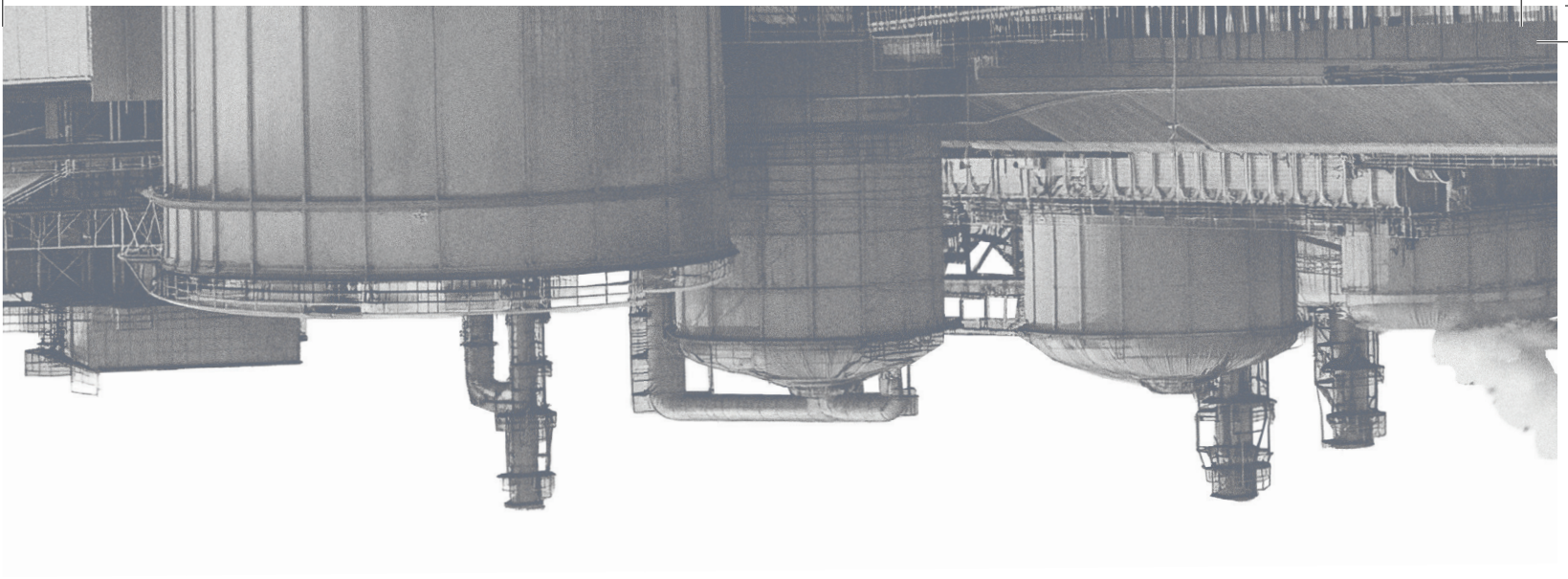
Toutes les pistes ont une répercussion sur le pouvoir d'achat à court terme pour sauver et développer notre tissu productif puis créer de nouveaux gains à partager à moyen terme. Il n'existe pas de solution magique. Il s'agit donc de fonder un nouveau pacte intergénérationnel. Et celui-ci est particulièrement difficile à dessiner, au regard de l'échec des réformes précédentes des retraites ou leur nature incrémentale qui n'est pas à la hauteur des enjeux globaux actuels.

Faire le choix de l'industrie, la mettre au cœur de nos politiques publiques, c'est d'une part se réapproprier sur le long terme la possibilité de financer un modèle social cher aux français. C'est d'autre part assumer que l'industrie en a été le creuset et qu'elle doit donc montrer la voie et esquisser ce « nouveau pacte » dans un acte pionnier et fondateur.

Les grands principes de cet acte pourraient être les suivants.

Des ressources additionnelles à hauteur de 20 milliards par an seraient mobilisées soit par un gel des retraites les plus élevées pendant 5 ans, soit par une hausse progressive de la TVA dite « normale » (pas sur les biens de première nécessité) ou bien la création d'une TVA additionnelle sur les produits importés.

Ces ressources seraient affectées à la réduction des impôts de production avec un engagement en contrepartie : un pacte social entre organisations patronales et syndicales, d'en affecter au moins la moitié aux augmentations de salaires. Cette augmentation conduirait à un pouvoir d'achat supplémentaire, à un renforcement de l'attractivité des métiers industriels pour les jeunes qui rentrent sur le marché du travail mais aussi pour les personnes en reconversion avec pour objectif de combler les 60.000 postes vacants et ainsi de créer de richesses additionnelles.



L'acceptabilité d'un tel pacte repose sur la confiance et un engagement contractuel entre les organisations syndicales et patronales sur l'affectation des gains de productivité issus de la baisse des impôts de production. Cette démarche serait pionnière et exemplaire pour les autres secteurs économiques. Car l'enjeu de cette redistribution serait, pour l'ensemble de notre économie, de l'ordre de 350 milliards par an (Antoine Foucher).

Jusqu'à présent, les tentatives de rééquilibrage de notre modèle social se sont faites par « verticales » : réforme des retraites, re-paramétrages des charges sociales (Bozio-Wasmer), taxation des hauts revenus (taxe Zuckman). Elles touchaient tous les secteurs en même temps. Au regard de leur échec ou leur nature incrémentale qui n'est pas à la hauteur des enjeux actuels ou de la « smicardisation » de notre économie, cette approche « en silo » questionne.

Notre proposition de bifurcation : refonder un pacte social pour le secteur industriel, pionner et exemplaire pour les autres secteurs économiques. Mobiliser à hauteur de 20 milliards d'euros par an, les leviers connus de notre modèle social afin de financer la diminution des impôts de production et en contrepartie l'augmentation des salaires de ce secteur. Si ces transformations sont vertueuses pour notre modèle social en lui-même et permettent d'envisager une réforme plus globale, elles soulèvent de nombreuses questions : ce pacte à 20 milliards par an pour l'industrie est-il suffisant ? Quels leviers mobiliser pour le financer : peut-on augmenter la TVA ou créer une TVA sur les produits importés ? Doit-on demander un effort (gel) sur les retraites les plus élevées ? Comment contractualiser la baisse des impôts de production versus une hausse des salaires réels dans le secteur industriel ?

Plus globalement, sommes-nous collectivement prêts à faire un effort aujourd'hui sur le pouvoir d'achat d'une partie de la population pour réamorcer notre création de richesse et en disposer à moyen terme pour financer notre projet de société ?

2 | L'industrie au centre de nos politiques publiques : quelles implications pour les autres politiques publiques et quelles interactions avec elles ?

Contexte

La volonté de réindustrialiser le pays se heurte régulièrement à la nécessité d'arbitrer entre plusieurs objectifs légitimes de politique publique : protection de l'environnement, aménagement du territoire, sécurité sociale, logement, formation, préservation des finances publiques ou encore acceptabilité locale des projets.

Afin d'accélérer certaines implantations industrielles symboliques, les pouvoirs publics ont développé des dispositifs dérogatoires ou des procédures d'accompagnement renforcé, parfois qualifiés de « projets Notre-Dame ». Cette approche soulève une question plus générale : la réindustrialisation doit-elle être considérée comme un objectif prioritaire justifiant des arbitrages systématiquement favorables à l'industrie ?

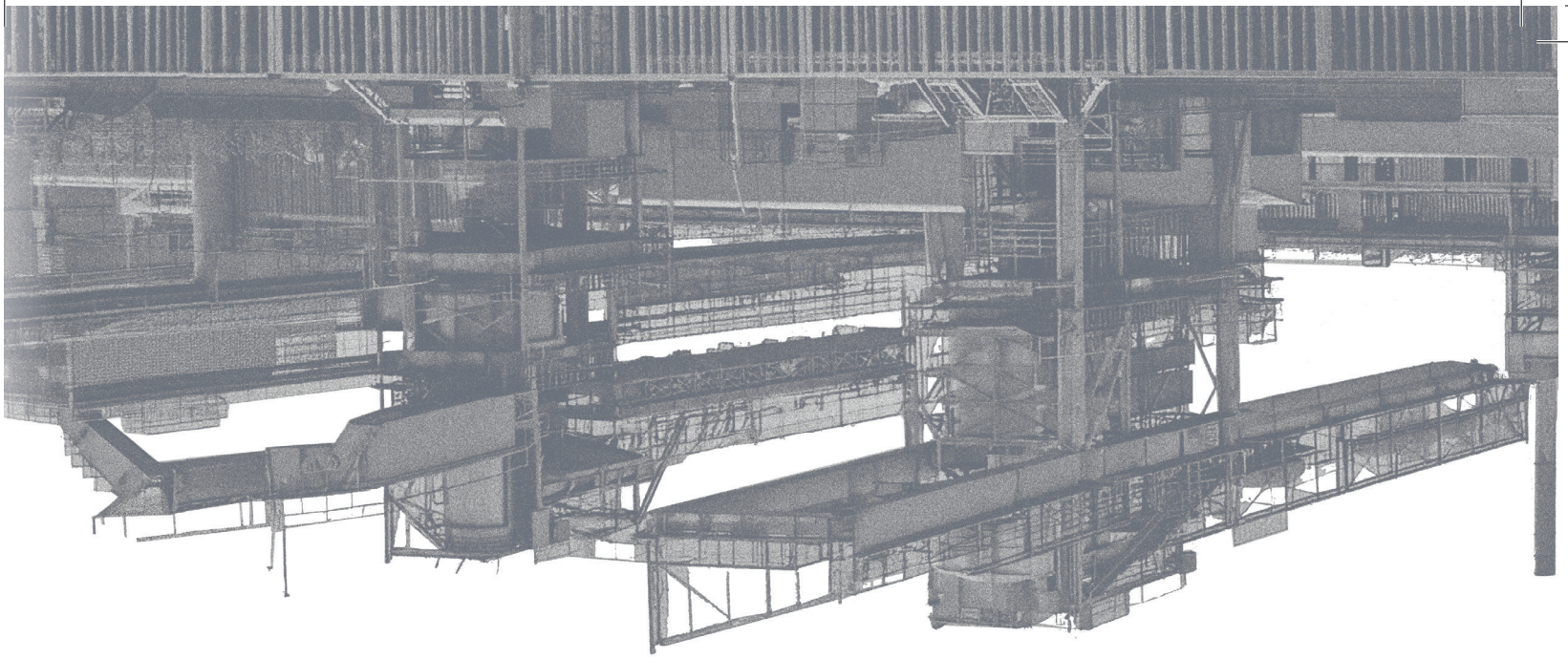
Plusieurs situations illustrent la difficulté à faire de l'industrie une priorité. Les politiques publiques sont traversées d'enjeux diverses. Ils sont parfois contradictoires avec nos ambitions de réindustrialisation.

Quelques exemples, parmi de nombreux autres : un projet de production de saumon en Charente-Maritime *Pure Salmon* n'a pas encore été mené à son terme en raison des impacts environnementaux identifiés, malgré une forte dépendance de la France aux importations sur ce marché. De même, le développement de Fos en Provence-Alpes-Côte d'Azur, et plus particulièrement le projet *Gravithy* (décarbonation de la sidérurgie par l'hydrogène vert) se heurtent à des difficultés liées au raccordement électrique, impliquant la création d'une ligne à très haute tension traversant des espaces sensibles en Camargue. Ces projets soulèvent des enjeux légitimes qui nécessitent une instruction approfondie.

Ils demeurent néanmoins marginaux. Une large majorité des projets industriels ne présentent pas les mêmes difficultés. Ils sont néanmoins englués eux aussi dans des injonctions contradictoires et des arcanes administratives incroyablement complexes. Ainsi la Fabrique de l'industrie établit un « ratio de 61 projets contestés pour 2 336 créations de site ». (La Fabrique de l'industrie, *Industrie et habitants, une équation insoluble ?* 2019).

L'approche actuelle dite « Notre-Dame » est conservatrice ; elle ne remet pas l'industrie au centre de nos politiques publiques. Elle consiste à déroger pour un nombre limité de projets qui profitent ainsi d'un traitement priorisé ; tandis que tous les autres projets, donc la très large majorité, supportent, eux, des procédures calibrées sur les plus paramètres les plus exigeants.

Dans une volonté de simplification des procédures et de priorité donnée à l'industrie, pourquoi ne pas inverser la logique ? Pourquoi ne pas porter une attention particulière et légitime aux seuls dossiers, assez rares, qui nécessitent réellement plus de temps pour être traités ? Ainsi les moyens d'instruction, notamment des services territorialisés (DREETS, DREAL, DRAC, DDT, Régions, Intercommunalités, etc.) pourraient être concentrés sur les dossiers le plus complexes au lieu d'être dispersés sur les tous les autres.



Actuellement, nous concilions les injonctions multiples de nos objectifs de politiques publiques par des procédures complexes enchevêtrées et multiples, calibrées pour faire « face au pire ». Et pour faire face aux délais déraisonnables ainsi générés, nous dérogeons à ces procédures pour une poignée de projets importants (approche dite « Notre-Dame »).

Notre proposition de bifurcation : inverser la logique « Notre-Dame ». Plutôt que d'accélérer quelques projets dits « importants » et qui font passer en deuxième priorité la multitude de projets plus petits, pourquoi ne pas adopter une procédure rapide pour tous les projets, et déroger à cette procédure accélérée par un examen plus approfondi pour les projets plus complexes et qui posent de légitimes questions, par exemple d'impact environnemental ?

3 | L'industrie au centre de nos politiques publiques. Quelles implications pour les différents niveaux d'action publique : territoires, régions, État, Europe ?

Contexte

La politique industrielle française est prise en étau entre l'intégration européenne et la force des écosystèmes locaux. L'Union européenne s'est historiquement construite comme un espace de libre-échange avec pour mission centrale de « **protéger le consommateur** » en garantissant l'accès à des prix bas, sans que ceux-ci soient faussés par des ententes. Cette conception, qui a peu évolué avec la mondialisation, laisse aujourd'hui l'Europe démunie face aux pratiques de **dumping**, notamment de la part de la Chine. Jusqu'ici, l'Europe semble avoir systématiquement **privilegié la consommation et la compétitivité-prix sur la souveraineté**.

Cette fragilité est accentuée par une politique de décarbonation très volontariste. Bien que nécessaire, son rythme est jugé par certains comme **trop ambitieux**, contraignant les filières (comme l'automobile) à se transformer à une vitesse qui menace leurs facteurs de compétitivité et leur maintien sur le sol européen. En résumé, l'Europe n'a pas encore réussi à protéger ses industries existantes ni à sécuriser ses industries naissantes face aux politiques agressives des autres grandes puissances.

Face à ces considérations macro-économiques, l'échelon local reste crucial : les écosystèmes territoriaux sont à l'origine de **40 % des facteurs de succès** de nos sites industriels (foncier, formation, attractivité, acceptabilité, confiance entre les acteurs, etc.) (La Fabrique de l'industrie, *Territoires industriels : les ressorts de la performance et du déclin*, 2019). Malgré le lancement de « Territoires d'industrie » il y a huit ans, l'échelon territorial reste « l'impensé » de nos politiques nationales, contrairement à l'Allemagne, l'Italie ou la Suisse qui s'appuient sur un socle industriel territorial fort.

Mettre l'industrie au centre de nos politiques publiques suppose de réinterroger le rôle de nos différents niveaux de compétences.

L'Union européenne a joué un rôle central dans la création du marché intérieur qui est une force incontestable. Mais elle a aussi opté pour une forme de « défense » du consommateur, en mobilisant l'ouverture des marchés et la concurrence pour assurer les prix les plus accessibles. Or, dans son arsenal figure une autre forme de protection des consommateurs : l'interdiction sur ce marché de produits non-conformes à nos standards. Pour autant cette politique est restée secondaire. Par exemple, lors des contrôles, 80 % des équipements électriques importés se révèlent non conformes, et plus d'un tiers sont même dangereux (source : rapports DGCCRF, notamment 2022). L'Union européenne a aussi longtemps nié la nécessité d'une protection commerciale de notre marché intérieur contre la concurrence déloyale. En la matière, les choses bougent, mais trop lentement. Enfin nous aurions pu espérer une stratégie industrielle européenne (choix des filières prioritaires, répartitions des *leaderships* en Europe, etc.) ; elle ne s'est jamais matérialisée. Les « Airbus de... » sont des échecs à l'exception de l'Airbus originel. Les antagonismes d'intérêts entre les Etats-Membres nous semblent quasiment insurmontables.

Dès lors l'État apparaît comme l'échelon de définition, par défaut mais indispensable, de priorités stratégiques industrielles et d'un environnement favorable à notre tissu productif, notamment à travers sa politique fiscale et sociale. Il est attendu qu'il fixe une stratégie de long terme (cf supra – « mesures consensuelles ») et déploie un cadre fiscal compétitif au regard de celui de nos pairs européens. Toutefois, s'il fixe les principes de nos réglementations, face à la diversité des territoires industriels, de leur culture, de leurs ressources (foncière, en eau) et de leurs besoins, il pourrait se donner comme règle de décentraliser et de déconcentrer les décisions pour qu'elles soient adaptées à la réalité et la diversité des territoires.

Dans cette répartition, les régions deviennent le maillon fort ou essentiel de la cohérence territoriale, en charge des schémas d'aménagement : infrastructure, formation, etc. qui sont autant d'investissements publics nécessaires et essentiels pour le développement d'une industrie. Les régions sont aussi l'échelon idoine pour accompagner financièrement les PMI et les ETI, assez proches pour connaître les acteurs économiques, assez loin pour éviter les « biais d'une trop grande proximité ». Pour cela, elles doivent disposer des moyens nécessaires. Car il y a une incohérence fondamentale dans le fait que les collectivités locales disposent de la compétence du développement économique mais seulement 5% à 10% des budgets d'intervention publique dans le secteur économique, tandis que les 2/3 de notre potentiel de réindustrialisation est dans le tissu industriel existant ancré dans nos territoires.

Le territoire, à la dimension des bassins de vie ou des bassins d'emplois, est l'échelle pertinente pour la mise en œuvre opérationnelle des projets industriels : acceptabilité, gestion du foncier, formation, etc. Les territoires, à cette échelle, sont parfois représentés par une Intercommunalité ou une Communauté de Commune, mais pas toujours. Ils ne sont pas seulement des lieux de déploiement et de déclinaison des politiques nationales et une place doit leur être faite dans la stratégie nationale.

Car notre réindustrialisation reposera sur des filières stratégiques (modèle gaullo-pompidolien, même si le contexte est profondément différent : financiarisation de l'économie, ouverture aux échanges, marché européen, fragmentation des chaînes de valeur, etc.) qui se déploieront dans nos territoires. Mais ces filières stratégiques ne suffiront pas. En sus de PMI et d'ETI performantes sur nos principales chaînes de valeurs, nous avons aussi besoin d'un tissu productif dense et territorialisé sur des marchés de niches (modèle italien).

Remettre l'industrie au centre de nos politiques publiques suppose une coordination entre tous les niveaux de décision et non leur concurrence ou leur opposition. Dans ce cadre, la question centrale porte sur la capacité des pouvoirs publics à définir des priorités cohérentes, à garantir des conditions de concurrence équitables, à accompagner les transformations industrielles et à préserver les compétences stratégiques.

Actuellement, la Commission Européenne est dans l'incapacité de produire une stratégie industrielle ou de souveraineté pour l'Europe, mais régule la micro-économie au nom du marché unique. L'Etat français a transféré aux Régions la compétence du développement économique mais en en a gardé les moyens financiers. Les territoires (bassins de vie ou bassins d'emplois) sont un quasi-impensé de notre politique industrielle. Le millefeuille politico-administratif est un sujet récurrent de sarcasmes et de réprobations.



Notre proposition de bifurcation : retrouver une complémentarité et un partenariat simple pour nos niveaux administratifs. L'Europe doit protéger les consommateurs et pas seulement par le prix, aussi par la sécurité et la conformité des produits à nos exigences. Elle devrait engager résolument un bouclier contre les concurrences déloyales. Pour créer rapidement ce bouclier contre la concurrence déloyale, sommes-nous prêts à prendre des initiatives nationales, agir sans attendre (en prenant nos risques par rapport à la pleine conformité du droit européen) afin de « faire bouger l'Europe » ou faut-il s'en remettre à une action concertée au niveau européen qui prendra du temps voire n'aboutira pas ?

L'État doit nous assurer une stratégie industrielle puisqu'elle semble inaccessible - car trop complexe - au niveau européen; il doit aussi assurer un environnement compétitif social et fiscal comparable à celui de nos pairs européens.

Les régions donnent les orientations des stratégies de développement et d'aménagement territorial. Elles soutiennent aussi le tissu industriel local. Ne doivent-elles pas enfin disposer des moyens financiers pour cette mission et ainsi rendre effectives et opérationnelles les lois de décentralisation votées depuis les années 80 ?

Le « dernier kilomètre » de nos politiques industrielles se met en œuvre à l'échelle des territoires (bassins de vie, bassins d'emploi) : formation, environnement, foncier, etc. Dans une perspective où les « filières stratégiques ne peuvent pas tout », les territoires ne doivent-ils pas devenir une échelle à part entière de notre stratégie industrielle, car ils sont le terreau des PMI et ETI leaders sur leurs marchés de niche, qui complètent nos grandes filières ? Ne doivent-ils pas à travers ses intercommunalités ou ses communautés de communes disposer de compétences propres et plus autonomes dans ces domaines ?

4 | L'industrie au centre de nos politiques publiques : quelles implications pour la planification écologique ?

Contexte

Depuis que l'industrie a retrouvé une place centrale dans le débat national, les termes de « stratégie » et de « souveraineté » sont omniprésents. Cependant, la France semble hésiter sur la méthode : là où des puissances comme la Chine ont utilisé une **planification stratégique** de long terme pour devenir la première puissance industrielle mondiale, les orientations européennes ne sont pas lisibles. Les orientations françaises (pourtant à l'origine du concept de « planification indicative » à contrario de celle dite « impérative » par exemple soviétique) ne le sont pas davantage et ne donnent pas lieu à une action coordonnée entre les différentes politiques publiques concernées.

L'histoire récente montre des tentatives de structuration de la politique industrielle nationale, comme les 34 plans de la « Nouvelle France Industrielle » en 2013, qui ont eu le mérite de réhabiliter la question industrielle. Plus récemment, le plan **France 2030** a mobilisé des financements massifs sur des thématiques « dirigées » telles que l'hydrogène, le nucléaire, les véhicules électriques ou la décarbonation. Pour autant, le débat public reste souvent focalisé sur les sujets médiatiques liés à des entreprises emblématiques en difficulté (ex: Arcelor Mittal, Duralux) ou des crises (Covid, etc.), au détriment d'une vision de long terme.

De plus, n'y a-t-il pas d'autres modes d'intervention que la planification, plus « soft » mais pas moins efficace : l'évaluation, la mobilisation locale, la contractualisation...

La planification est un des outils de la transition écologique. Si elle avait été pensée à la fois comme une planification écologique et industrielle, nous aurions évité des impasses qui fragilisent aujourd'hui notre projet collectif.

- L'interdiction des motorisations thermiques en 2035 a été décidée pour des raisons environnementales, elle a ignoré les alertes sur l'avance de l'industrie chinoise qui aujourd'hui envahit le marché européen. Elle a été prise sans planifier la reconversion des centaines de milliers d'Européens travaillant dans la filière automobile qui vivent légitimement cette politique comme punitive et dogmatique.
- L'actuelle taxe carbone aux frontières est conçue pour protéger une poignée de productions « amont », mettant en situation de concurrence déloyale toutes les filières aval. Ses modalités sont une « usine à gaz » qui rendent peu opérationnelle et surtout contournable une intention louable et légitime.
- Les quotas « carbone » et leur prix progressif sont reconnus pour leur capacité théorique à orienter efficacement les investissements. Toutefois, il y a des secteurs industriels essentiels qui sont à fortement exposés à la concurrence internationale et nécessitent un très haut prix du carbone pour pouvoir se décarboner. Ils risquent de s'éteindre pour cause de non-compétitivité, avant même de se décarboner.

Sans renoncer à nos ambitions environnementales, les insérer dans une planification écologique mais aussi industrielle aurait permis d'éviter ces écueils qui fragilisent aujourd'hui notre décarbonation. Une telle planification, à la fois environnementale et industrielle, doit d'ailleurs aller plus loin et englober non seulement l'offre, mais aussi une nécessaire évolution de la demande et des usages.

On le comprend, le sujet de la planification associe nécessairement les enjeux productifs et environnementaux. **La transition écologique et la réindustrialisation ne constituent pas deux objectifs distincts mais deux politiques étroitement liées.**

- Notre outil productif produit environ un tiers des émissions à effet de serre. Sa décarbonation passe par de nouveaux processus plus sobres, plus efficaces, récupérant les énergies fatales et *in fine* mobilisant des énergies décarbonées. Il est le secteur qui a fait jusqu'à présent le plus d'efforts de décarbonation.
- Notre mobilité produit un autre tiers de ces émissions. Sa décarbonation passe par de nouveaux moyens de transports et sans doute une organisation différente et multimodales de nos mobilités individuelles.
- Nos bâtiments sont responsables du dernier tiers des émissions à effet de serre. Ils sont faits de matériaux issus de processus industriels, leur régulation thermique mobilise des équipements manufacturés : chaudières, pompes à chaleur, climatisations. Leur décarbonation passe par de nouveaux processus de fabrication de matériaux de construction et de nouveaux équipements et pilotages de leur régulation thermique utilisant des sources d'énergie elles-mêmes décarbonées.
- Le complément provient des émissions de l'agriculture (env. 10% en Europe).

Par ailleurs, l'approche prescriptive et rigide associée à l'idée originelle de planification est inadaptée à un environnement économique ouvert, concurrentiel et incertain.

La planification contemporaine est itérative permettant de concilier plusieurs exigences :

- capacité de projection stratégique à long terme ;
- flexibilité et adaptation aux évolutions économiques et technologiques et aux crises ;
- évaluation continue des politiques mises en œuvre et ajustements si nécessaire ;
- prise en compte des spécificités territoriales et sectorielles.

Actuellement, la planification française est réservée à la transition écologique (via le Secrétariat Général à la Planification Ecologique « SGPE »), et énergétique (Programmation pluriannuelle de l'énergie « PPE »). Il n'existe pas de planification pour le redéveloppement de notre outil productif en appui à une stratégie industrielle. Cette absence a favorisé des erreurs grossières comme celle de n'avoir pas anticipé le rouleau compresseur chinois dans l'automobile ni organisé, avec l'aide de la puissance publique, les reconversions massives dans ce secteur.

Notre proposition de bifurcation : assumer une planification productive en appui à notre stratégie industrielle. Elle sera nécessairement « itérative » et non prescriptive. Elle sera nécessairement multithématique et en pleine cohérence avec la planification écologique ou les trajectoires de transition énergétique. Elle devra assumer les échecs passés et impliquer les corps intermédiaires dans cette démarche, en lui donnant une valeur quasi-contractuelle (Régions, acteurs syndicaux, ...)

5 | L'industrie au centre de nos politiques publiques : quelles implications pour nos fleurons industriels mondialisés ?

Contexte

La France possède (encore) un certain nombre de grands groupes, qui sont autant de fleurons industriels dans des secteurs variés (Airbus, Safran, Altom, Renault, Stellantis, Saint-Gobain, STMicro, Dassault, Sanofi, L'Oréal...). La perception de ces grands groupes est ambivalente dans l'opinion et oscille entre la fierté de leurs savoirs faire, la perception positive de leur rôle moteur sur l'industrie nationale, mais aussi leurs responsabilités sur les délocalisations industrielles et la prédominance de l'approche financière dans leur gouvernance.

Les grands groupes doivent-ils jouer un (plus grand) rôle de chef de file, en matière de structuration territoriale, d'innovation, de donneur d'ordres. Il est attendu qu'ils soient patriotes, qu'en est-il réellement ? Les grands groupes sont responsables de leurs profits et de leur développement, mais ils pourraient l'être aussi de leurs retombées économiques, notamment via leurs approvisionnements, en favorisant par exemple la naissance de nouvelles ETI par les achats, en participant plus encore au développement des start-ups industrielles (ex. batteries auto). Qu'en est-il réellement ?

Nos débats ont souligné l'importance de l'ancrage de nos entreprises pour réussir notre renaissance industrielle. Nos grands groupes sont-ils encore ancrés dans la réalité française ? Le rapport Gallois proposait qu'un tiers des sièges des conseils d'administration soient réservés aux salariés et aux cadres. La loi PACTE a fait un pas dans ce sens « 2 administrateurs salariés dès que le conseil compte plus de 8 membres ». Serait-ce une réforme susceptible de « ré-ancrer » nos fleurons ? Serait-ce un moyen de réfléchir différemment au partage de la valeur ? C'est d'ailleurs l'un des questionnements sur lequel, de manière surprenante, dans le documentaire « Qui a tué l'industrie française ? », les experts et acteurs de notre industrie convergent, quelle que soit leur origine. Bien entendu les sociétés à mission complètent leur objectif de profitabilité d'autres éléments, mais est-ce suffisant ?

Nos fleurons ont un rôle économique majeur, mais aussi une capacité d'entraînement qui interroge. Les grands groupes occupent une place essentielle dans l'économie française, plus de la moitié de valeur ajoutée industrielle et près de la moitié de la dépense intérieure de R&D par exemple. Ils contribuent au rayonnement international de la France, concentrent une part importante de l'investissement, de la recherche et de l'innovation, et structurent de nombreuses filières industrielles.

Pour autant, ils sont récents dans le paysage industriel français. Entre le 18^e siècle et les années 1930, notre industrialisation est largement fondée sur des territoires industriels, des PME, des entreprises familiales et des réseaux locaux. La coexistence de ces tissus productifs avec la montée de grandes entreprises date des années 1945-1960. La constitution de « champions nationaux » et la concentration industrielle des tissus productifs avec la montée en puissance de grandes entreprises datent des années 1960.

Aujourd'hui nos grands groupes disposent de leviers importants pour soutenir le tissu industriel français. Ils sont en mesure de recréer des effets d'entraînement sur l'ensemble des chaînes de valeur déployées sur les territoires. Le modèle de Toyota en est un exemple. À l'inverse, les politiques d'achats de certains grands groupes conduisent à une mise en concurrence mondiale permanente des fournisseurs, et fragilisent les PME françaises. Malgré les comités stratégiques de filières, c'est plutôt cette seconde approche concurrentielle qui est mise en œuvre par nos fleurons, à l'exception peut-être du secteur de la défense.

Très internationalisés, ils réalisent la majorité de leur activité hors de France, disposent d'actionnaires mondiaux et prennent leurs décisions d'investissement selon des critères de compétitivité globale. Ainsi les grands groupes ont détruit 175.000 emplois entre 2012 et 2022 quand les ETI et les PMI en créaient 1 million (ensemble des secteurs marchands – Insee Focus 362, 2025). Leur capacité à contribuer directement à la réindustrialisation nationale fait ainsi débat, même s'il faut admettre qu'une politique (exclusivement) nationale dispose de marges de manœuvre limitées pour peser et orienter leurs choix.

Des outils pour infléchir cette situation et ré-ancrer socialement les grands groupes dans le territoire national peuvent être étudiés : des prises de participation massives de l'Etat à leur capital, la mise en place de la co-gestion, la transparence sur la part réelle de leur valeur ajoutée en France (« *name and shame* »). Cependant ces leviers semblent peu crédibles à court terme et leur pratique à une échelle géographique limitée n'a pas démontré leur effectivité en France (alors même qu'il existe des contre-exemples en Europe : la Norvège pour les fonds souverains ; l'Allemagne pour la cogestion).

Actuellement, notre tissu industriel est structuré autour des grands groupes qui produisent plus de 50% de la valeur ajoutée dans l'industrie. La quasi-totalité des Comités stratégiques de filière sont présidés par des grands groupes. Certains dispositifs de soutiens (*France 2030*, etc.), dans les attributions qui en sont faites, ne reflètent pas les proportions de notre tissu industriel, ni leurs potentiels. Sans oublier les succès des politiques industrielles gaullo-pompidoliennes qui les ont créés, et la fierté induite qu'ils ont suscitée, notre monde a changé.

Notre proposition de bifurcation : repenser la place des grands groupes dans la gouvernance de nos politiques industrielles. Il ne s'agit pas de nier leur rôle de colonne vertébrale de notre industrie, mais de rééquilibrer des politiques qu'ils pilotent, celles des filières par exemple, par des politiques en faveur des territoires, des PMI et des ETI qu'ils accueillent et qui ont le potentiel de partir à la conquête de marché « de niches » (modèle italien). Dans les instances de représentation de l'industrie (comme le CNI par exemple) le poids des écosystèmes territoriaux (eg Territoires d'industrie) devrait être quasiment égal à celui des filières.

Ces cinq propositions de « bifurcations » permettent de prendre conscience de l'ampleur d'une démarche qui mettrait notre industrie au cœur de nos politiques publiques. Une telle démarche sous-tend des choix de société, difficiles mais essentiels, que nous avons refusé de faire, parfois même de voir, depuis près d'un demi-siècle. Nos propositions ne sont ni exhaustives, ni exclusives. Elles sont un point de départ.

Alors parlons-en !

Composition du collectif « Penser notre renaissance industrielle »

Le collectif est co-animé par :



Olivier Lluansi

Professeur du Cnam, ancien délégué général pour l'Europe de l'Est de la Compagnie de Saint-Gobain
<https://fr.linkedin.com/in/olivier-lluansi>



Virginie Saks

Consultante, associée chez Compagnum, spécialiste de la relation industrie - territoire, directrice exécutive à l'ESSEC Business School
<https://fr.linkedin.com/in/virginie-saks-a823207/>

Le collectif qui porte ce Manifeste rassemble des personnalités issues d'horizons très divers. Chacune d'elles s'est exprimé lors de nos travaux à titre personnel : industriels (d'entreprises familiales ou détenues par des fonds d'investissement), syndicalistes (dans leurs diverses sensibilités), élèves-ingénieurs, économistes (dans le public et dans le privé), fonctionnaires (de l'administration centrale et d'agences de l'Etat), élus locaux et régionaux, enseignants-chercheurs, réalisateurs-documentaristes, consultants (qui travaillent au quotidien avec des industriels et des territoires industriels), etc.

Par ordre alphabétique :



Anne-Sophie Alsif

Cheffe économiste chez BDO France
<https://www.linkedin.com/in/anne-sophie-alsif-phd-11987235/>



Gabriel Artero

Président d'honneur de la Fédération de la Métallurgie CFE-CGC
<https://www.linkedin.com/in/gabriel-artero-20553542/>



Gilles Attaf

Président de la certification Origine France Garantie, co-fondateur des Forces françaises de l'industrie, ex-Président de Smuggler
<https://www.linkedin.com/in/gilles-attaf-414b82101/>



Gildas Barreyre

Industriel, spécialiste des questions d'énergie, secrétaire général Seqens
<https://www.linkedin.com/in/gildas-barreyre-412aab6/>



Ella Cerfontaine

Réalisatrice et productrice de documentaires, notamment *Empreintes* (2007), *La ligne bleue* (2020), *La case du siècle* (2010) et *Qui a tué l'industrie française ?* (2025)

**Claire Charbit**

Économiste, experte en développement régional et gouvernance pluri-niveaux, ancienne cheffe de l'unité « Attractivité régionale et intégration des migrants » à l'OCDE

<https://www.linkedin.com/in/claire-charbit>

**Magali Clément**

Financement de l'industrie, ancienne directrice du pôle investissements industriels à Bpifrance

<https://www.linkedin.com/in/magali-clement-4a6446a5/>

**Victoria Constantini**

Étudiante, École des mines de Paris

<https://www.linkedin.com/in/victoria-constantini-b97177253/>

**Caroline Delloye**

Industrielle, ETI, image de l'industrie, directrice générale chez Groupe GONZALES, présidente de l'IRI (CFAI/AFPI de l'UIMM LYON), administratrice à l'UIMM de Lyon

<https://www.linkedin.com/in/caroline-delloye-3aa054b4/>

**Benjamin Duquesne**

Ingénieur, consultant en stratégies industrielles

<https://www.linkedin.com/in/benjamin-duquesne/>

**Thomas Grjebine**

Économiste, coauteur du rapport du Haut-Commissariat au Plan et la Stratégie « L'industrie européenne face au rouleau compresseur chinois »

<https://www.linkedin.com/in/thomas-grjebine-a7118746/>

**Aurélien Herbert**

Ingénieur, vice-président société des ingénieurs Arts et Métiers

<https://www.linkedin.com/in/aur%C3%Aaglien-herbert-02119bb2/>

**Pascale Heurtel**

Conseillère de l'administratrice générale du Cnam en charge de l'histoire, de la culture et du patrimoine

<https://www.linkedin.com/in/pascale-heurtel-a80240269/>

**Domitille Legrand**

(fonctionnaire)

<https://www.linkedin.com/in/domitille-legrand-4219ba153/>



Henri Morel

Industriel, président de la Commission industrie UIMM, ancien président de la Fédération des industries mécaniques, PDG de SFPI group

<https://www.linkedin.com/in/henri-morel-703a2b70/>



Anthony Morlet-Lavidalie

Économiste, responsable France et Industrie au sein de Rexecode

<https://fr.linkedin.com/in/anthony-morlet-lavidalie-0a771b145/>



Baptiste Nonat

Étudiant, École des Arts et Métiers

<https://www.linkedin.com/in/baptiste-nonat-158a06292/>



Yves Trousselle

Conseiller régional Nouvelle Aquitaine délégué à la RSE, ex dirigeant chez Aigle International

<https://www.linkedin.com/in/yves-trousselle-b0535621/>



Michael Valentin

Consultant, associé d'Opeo consulting, spécialiste de la performance opérationnelle des entreprises industrielles, auteur d'ouvrage notamment sur Elon Musk

<https://www.linkedin.com/in/michael-valentin-001b46b/>



Benjamin Somson

Étudiant, École des mines de Paris

<https://www.linkedin.com/in/benjamin-somson/>

Notes

[illegible]





Conservatoire national des arts et métiers
292 rue Saint-Martin,
Paris 3^e

cnam.fr

