

Cultivons notre industrie

Un défi culturel, humain et territorial

Préface de Thierry Weil



Presses des Mines



Fondation nationale entreprise et performance

PENSER L'AVENIR, POUR AGIR AU PRÉSENT

La FNEP

- Un lieu:
 - de réflexion partagée public/privé, d'échanges et de débats portant sur des sujets majeurs de l'actualité nationale et internationale, mettant en perspective des thèmes à dominante économique, environnementale et sociétale ;
 - offrant à chaque participant, une expérience unique de développement professionnel et personnel, et d'ouverture à l'international.
- Des missions annuelles d'études et de recherche pratique et prospective composées d'une dizaine de cadres de haut niveau, analysant les bonnes pratiques en Europe et hors d'Europe, sous l'égide de la FNEP et la haute autorité d'un « mentor », personnalité dont la notoriété est incontestée sur les sujets choisis.
- Des publications, fruit d'un travail collectif mêlant réflexions libres et innovantes, propositions concrètes et pragmatiques, dans une collection dédiée, pour une diffusion large auprès et au service des acteurs de l'économie.

ORGANISATIONS MEMBRES DE LA FNEP

Les entreprises fondatrices

Air France – AXA - BNP Paribas – EDF – Engie - Groupe Caisse des dépôts - Groupe La Poste - Paris Aéroport Groupe ADP – SNCF – TDF - Total

Les entreprises soutenant la FNEP

ATOS – GRTgaz - RTE - Siemens France - Transdev

Les ministères

Armées - Action et comptes publics - Économie et Finances – Enseignement supérieur, Recherche et Innovation – Intérieur - Transition écologique et solidaire

Les établissements d'enseignement supérieur

École nationale d'administration - École des Ponts ParisTech - Mines ParisTech - Sciences Po Paris

AUTRES PARTENAIRES

ADISSEO - La Fabrique de l'industrie

Association des lauréats de la FNEP-Club Pangloss - Cercle des Amis de la FNEP

La FNEP est membre affilié d'HESAM Université, communauté interdisciplinaire d'établissements d'enseignement supérieur



Un laboratoire d'idées pour l'industrie

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé pour que la réflexion collective sur les enjeux industriels gagne en ampleur et en qualité.

Elle est co-présidée par Louis Gallois, président du conseil de surveillance du Groupe PSA, et Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, Cercle de l'Industrie, Groupe des fédérations industrielles, rejoins en 2016 par le Groupe des industries métallurgiques) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte.

Missions

Lieu de réflexion et de débat, La Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur les perspectives de l'industrie en France et en Europe, sur l'attractivité de ses métiers, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation.

La Fabrique organise la confrontation des points de vue et des analyses pour rendre intelligibles des réalités complexes et nuancées. Elle collabore avec l'ensemble des institutions qui peuvent concourir à la réalisation de ses missions.

Centre de ressources, La Fabrique rassemble l'information, crée de nouveaux espaces de dialogue, produit des synthèses critiques. Le site web (www.la-fabrique.fr) permet de suivre l'actualité des débats sur l'industrie et d'y prendre part, d'être informé des récentes publications et de nos travaux, de discuter le point de vue d'experts et de proposer de nouvelles réflexions.



www.la-fabrique.fr



www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie



[@LFI_LaFabrique](https://twitter.com/LFI_LaFabrique)



www.fnep.org



[groupe FNEP](https://www.linkedin.com/company/fnep)



[@FondationFnep](https://twitter.com/FondationFnep)

CULTIVONS NOTRE INDUSTRIE

Un défi culturel, humain et territorial

FNEP, *Cultivons notre industrie. Un défi culturel, humain et territorial*, Paris, Presses des Mines, FNEP, 2019.

ISBN : 978-2-35671-554-8

© Presses des MINES – TRANSVALOR, 2019

60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France

presses@mines-paristech.fr

www.pressedesmines.com

Dépôt légal 2019

Achévé d'imprimer en 2019

Par l'imprimerie CHIRAT, 42540 Saint-Just-La-Pendue

Cette publication a bénéficié du soutien de l'Institut Carnot M.I.N.E.S.

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Fondation Nationale Entreprise et Performance

CULTIVONS NOTRE INDUSTRIE

Un défi culturel, humain et territorial

Préface de Thierry Weil



Table des matières

Avant-propos	9
Préface	11
Co-auteurs	13
Remerciements	15
Résumé	17
Executive summary	21
Introduction	25
Produire en France: pour faire quoi?.....	25
La situation de l'industrie française s'est stabilisée depuis 2012	28
<i>La France a laissé s'affaiblir son industrie manufacturière</i>	28
<i>L'attractivité économique de la France stagne depuis 10 ans</i>	29
<i>Les compétitivités prix et hors-prix restent deux enjeux majeurs</i>	30
À la recherche d'inspirations pour un nouveau souffle industriel	31
Chapitre 1 - Gagner la bataille culturelle	33
L'industrie française, un problème d'image?	33
<i>Une image à changer auprès des jeunes</i>	34
<i>Des initiatives déjà à l'œuvre pour améliorer la visibilité et l'attractivité de l'industrie française</i>	35
<i>Promouvoir le « made in France » industriel</i>	37
La place de l'industrie, une question de culture	38
<i>L'importance de la maîtrise technique en Allemagne</i>	39
<i>Le prestige du design en Italie</i>	40
<i>La transmission des savoir-faire au cœur du modèle industriel suisse</i>	41
Développons notre culture industrielle.....	42
<i>Faire découvrir l'industrie</i>	42
<i>Attirer quatre types de visiteurs: clients, jeunes, décideurs, communautés locales</i>	44
<i>Organiser les visites en fonction des intérêts spécifiques</i>	45
<i>Un outil de promotion peu coûteux</i>	45
<i>À la conquête des jeunes!</i>	48
<i>À la conquête des femmes!</i>	52

Chapitre 2 - Préparer demain en misant sur l'humain	57
Anticiper les compétences nécessaires pour l'industrie de demain alors qu'il existe déjà des tensions pour répondre aux besoins actuels	57
<i>Renforcer les savoir-faire</i>	59
<i>Processus de production : n'oublions pas les fondamentaux !</i>	61
<i>Ne pas négliger les savoir-être</i>	63
<i>Apprendre en permanence, de manière plus agile, doit devenir la norme</i>	65
Valoriser l'apprentissage et les formations professionnelles techniques	67
<i>L'apprentissage : catalyseur du développement industriel et de la réduction du chômage des jeunes</i>	68
<i>Tirer parti de l'exemple des systèmes suisse et allemand : la dualité</i>	69
<i>Changer l'image de l'apprentissage en France</i>	75
<i>Mieux impliquer tous les acteurs du secteur</i>	78
<i>Créer des écoles internes de formation</i>	79
Chapitre 3 - Cultiver nos territoires pour l'industrie	81
Créer un terreau favorable	83
<i>Préparer et maintenir un territoire physiquement favorable à la production industrielle</i>	84
<i>Accorder une attention particulière à la gestion du foncier</i>	89
<i>Attirer et retenir les talents</i>	92
Bâtir et animer des écosystèmes locaux innovants	96
<i>Des acteurs publics aux rôles clairs pour accompagner les écosystèmes</i>	97
<i>Agir en réseau</i>	101
Chapitre 4 - Semer en pépinières	105
Dynamiser les structures de recherche en articulant mieux les financements.....	106
S'appuyer sur le numérique et l'industrie du futur	110
Aider les PME à grandir et à exporter	113
<i>Accompagner l'essor de l'entreprise industrielle dans toutes ses phases de croissance</i>	113
<i>Renforcer la politique fiscale au service de l'export et de l'innovation</i>	115
Deux exemples de pépinières industrielles d'avenir	117
<i>Le défi climatique : une opportunité pour de nouvelles filières industrielles</i>	117
<i>La filière bois</i>	120
Conclusion	127
Liste des personnes rencontrées	131
Bibliographie	139
Ouvrages rédigés sous l'égide de la FNEP	147

Avant-propos

En matière de politique industrielle et de plans de compétitivité destinés à enrayer la désindustrialisation rampante depuis les années 70, tout, ou presque, a été dit et écrit par nombre d'experts éminents, les rapports Attali et Gallois faisant référence notamment. Beaucoup d'initiatives ont été prises depuis 20 ans, telles que la Nouvelle France industrielle ou l'Industrie du Futur.

Les co-auteurs de *Cultivons notre industrie* ont choisi une grille de lecture différente : en partant des conséquences induites par cette désindustrialisation et notamment dans ses effets les plus nocifs, à savoir fracture sociale, rupture d'égalité entre territoires, mais aussi incapacité à valoriser le capital humain, ils considèrent qu'il ne doit y avoir ni fatalité, ni résignation.

Après de riches échanges avec des dirigeants ou responsables économiques en France et à l'étranger, ils souhaitent vous faire partager leur curiosité et leur envie de comprendre leur analyse, aussi lucide que non complaisante, leurs réflexions dénuées de toute influence partisane, ainsi que leurs convictions sur ce sujet.

Cet ouvrage confirme la volonté de la FNEP d'aborder des sujets économiques, après avoir fait la part belle à des thèmes à dominante sociétale ou environnementale. Il répond non seulement au projet initial des fondateurs de la FNEP en 1969, mais aussi à notre raison d'être et à ce que nous pensons être notre vocation : «Penser l'avenir, pour agir mieux au présent».

Nous aurons l'occasion dans l'année à venir, lors des événements organisés dans le cadre des 50 ans de la Fondation, de vous faire partager cette vision.

Je tiens à féliciter les auteurs de cet ouvrage pour leur engagement dans cette démarche aussi stimulante qu'enrichissante. J'y associe bien naturellement Thierry Weil, leur mentor, qui les a accompagnés avec bienveillance et regard critique tout au long de cette année d'études, mais aussi les membres du comité de lecture qui ont veillé à la pertinence de l'analyse et des propositions émises.

La FNEP se réjouit de la collaboration fructueuse et prometteuse avec la Fabrique de l'industrie, concrétisée notamment par la publication en commun de ces travaux, renforçant ainsi leur diffusion.

Je remercie les entreprises et les organisations faisant le choix de soutenir nos actions, marquant ainsi leur fidélité, condition indispensable à la vie de la FNEP. Nous sommes particulièrement heureux et fiers d'accueillir de nouvelles candidatures, portant un regard neuf sur les défis de notre futur commun.

Bonne lecture à tous!

Jérôme Nanty
Président de la FNEP

Préface

Il y a à peine douze ans, on trouvait encore de «bons esprits» pour douter de la réalité du changement climatique, de l'incapacité des marchés financiers à s'autoréguler ou de l'importance de conserver des fonctions de production en France.

Les rangs de ces prétendus sceptiques deviennent plus clairsemés, même si leur arrière-garde reste pugnace. Ainsi, il y a deux ans, deux économistes titrés qualifiaient encore de négationnistes ceux qui préconisaient de sauver l'industrie et appelaient à se débarrasser de leurs idées, sinon de leurs personnes¹. Trois ans plus tôt, deux de leurs collègues (qui s'étaient déjà exprimés mi-2007 pour expliquer qu'il était stupide de craindre une crise financière²), écrivaient que le concept de politique industrielle était une des «dix idées qui coulent la France»³.

Depuis, les habitants des régions sinistrées par la désindustrialisation ont voté pour le Brexit au Royaume-Uni, élu Donald Trump aux États-Unis et grossi les rangs des populistes dans tous les pays de l'Europe continentale, y compris chez nous.

L'industrie est en effet non seulement nécessaire à notre prospérité économique, mais aussi essentielle pour notre cohésion sociale et territoriale, ainsi que le lecteur du présent ouvrage s'en convaincra rapidement.

Il faut remercier la FNEP d'avoir choisi pour cette année et les deux suivantes ce thème encore sulfureux de la réindustrialisation. Ce choix n'était pas le plus fédérateur, et on ne peut que féliciter les neuf participants et les organisations qui les emploient d'avoir su discerner l'importance du sujet.

De leurs pérégrinations dans des pays proches ou lointains, mais aussi en France, ils ont tiré la conviction qu'un rebond industriel est indispensable, que la bataille est d'abord culturelle, que les territoires peuvent créer des écosystèmes favorables et surtout que le principal verrou est dans la formation des hommes et leur attirance pour les métiers liés à la production.

1 - Cahuc et Zylberberg, 2016.

2 - Landier et Thesmar, 2007.

3 - Landier et Thesmar, 2013.

Leur thèse conforte les travaux de La Fabrique de l'industrie, notamment sur *L'industrie, jardinière du territoire*⁴ et sur *L'industrie notre avenir*⁵, ceux de Pierre Veltz sur *La société hyper-industrielle*⁶ ou ceux de la chaire *Futurs de l'industrie et du travail*⁷.

Avec talent, Antoine, Caroline, Charles-Emmanuel, Charles-Henri, Christophe, François, Jacques, Nawal et Simon nous expliquent ici pourquoi il convient de développer en France une industrie performante, sobre en ressources, respectueuse des femmes et des hommes qu'elle emploie et des territoires où elle est implantée. Ils nous montrent comment cette industrie peut offrir des métiers attractifs et s'inscrire avec succès dans une économie ouverte, en contribuant à la fois à notre bien-être matériel et à l'harmonie de notre société.

Thierry Weil
Chaire FIT²
MINES ParisTech

4 - Bourdu et al., 2014.

5 - Veltz et Weil, 2015.

6 - Veltz, 2017.

7 - Decréau, 2018.

Co-auteurs

Nawal Desindes : originaire de Vendée, une terre d'industries, Nawal a occupé différents postes opérationnels et projets à la Direction moteurs avant de rejoindre la Direction financière d'Air France Industries.

Charles-Henri Guillot : fort de sa formation en sciences politiques, Charles-Henri a développé de solides compétences dans le domaine des politiques publiques. Passionné par les enjeux de développement local et des mobilités, il croit profondément dans la collaboration et les partenariats entre secteurs public et privé. C'est cette dynamique qu'il met en œuvre au sein de la Direction commerciale France du Groupe Transdev.

Charles-Emmanuel Impallomeni : ingénieur de formation, Charles-Emmanuel est adjoint au responsable de département infrastructures d'ADP Ingénierie après diverses expériences en direction d'études, de suivi de travaux et de projets. Des projets réalisés principalement à l'étranger (Afrique, Moyen-Orient) ont contribué à son ouverture et à l'apprentissage de méthodes différentes pour aborder des sujets.

Antoine Lagoutte : officier de gendarmerie chargé de mission auprès du directeur des soutiens et des finances de la gendarmerie nationale, Antoine possède une solide expérience opérationnelle en gendarmerie départementale qui lui a permis de découvrir la richesse des territoires et la diversité de leurs écosystèmes.

Christophe Mieyeville : adjoint au responsable du pôle pilotage financier chez GRTgaz, Christophe bénéficie d'expériences diversifiées dans le management d'équipes opérationnelles techniques en distribution et transport de gaz. Sensible aux évolutions sociales et aux enjeux environnementaux, il est convaincu du rôle fondamental des entreprises pour innover, se réinventer et adapter notre monde aux enjeux de demain, en complément de celui de la puissance publique.

Caroline Mini : chef de projet senior à La Fabrique de l'industrie, Caroline est en charge des travaux sur l'investissement des entreprises et a également développé une expertise sur les technologies relatives à la croissance verte.

François Robin : passionné d'innovation, François a déposé son premier brevet pendant ses études, avant de le développer en Suisse. Il accompagne désormais la transformation digitale des processus métiers avec l'IoT pour les clients d'Atos

dans l'industrie et la grande distribution. Fidèle à ses racines, il a parallèlement créé en 2007 avec des investisseurs belges une usine de production de granulés de bois en Auvergne.

Jacques Tassy : directeur du Centre d'Exploitation Toulouse au sein de RTE. Son expérience l'a également conduit à travailler dans les domaines du développement, de l'ingénierie et de la maintenance du Réseau de Transport d'Electricité.

Simon Desindes : délégué de la mission Fnep 2018, chargé de participations à l'agence des participations de l'Etat, Simon a commencé sa carrière chez Safran avant de rejoindre la DGA où il a exercé différentes fonctions techniques puis stratégiques dans le domaine aéronautique.

Résumé

L'industrie joue un rôle majeur dans la prospérité économique d'un pays. Source d'innovation, elle permet de développer les solutions nécessaires pour faire face aux enjeux sociétaux et environnementaux. Elle est pourvoyeuse d'emplois à différents niveaux de qualification et permet la création de nombreux emplois induits, tout en contribuant à une certaine cohésion sociale.

La mondialisation, le progrès technique et la croissance du secteur des services ont eu pour effet un recul de l'emploi industriel en France de 36 % entre 1980 et 2007⁸. La part de l'industrie manufacturière dans le PIB est passée de 14,1 % en 2000 à 10,2 % en 2016⁹. Depuis, la forte mobilisation de l'ensemble des acteurs publics et privés pour le renouveau d'une industrie puissante a remplacé la vision d'un pays sans usines. Si la France a su conserver des fleurons industriels dans de nombreux domaines et possède des territoires industriels performants, il importe pourtant de se demander comment réindustrialiser notre pays.

Les Français ont certes bénéficié d'une baisse significative du prix de nombreux biens de consommation courante. La rapidité du changement a laissé cependant des traces profondes dans des bassins industriels qui ont vu disparaître des centaines de milliers d'emplois depuis plus de trente ans, transformant en désert industriel des plaines autrefois fertiles. Les conséquences de ce déclin sont visibles : polarisation des territoires, pertes d'emplois induits locaux¹⁰, déficit de la balance commerciale. Alors que la part des dépenses publiques rapportée au PIB est jugée trop élevée, il est bon de souligner que si la France avait une valeur ajoutée par habitant équivalente à celle de l'Allemagne, qui a su garder une industrie forte, cette part ne représenterait que 49 % de notre PIB. À l'heure où la mondialisation est rejetée par une part croissante de la population dans les pays occidentaux, la redynamisation de l'industrie offre une opportunité pour maintenir notre cohésion sociale et celle de nos territoires.

Comment faciliter la production en France ? Pour tenter de répondre à cette question, nous nous sommes inspirés de nos voyages d'études dans six pays

8 - Demmou, 2010.

9 - Direction générale des entreprises, 2017.

10 - Sur la période 1995-2007, une étude de C. Malgouyres (2017) montre que chaque emploi détruit dans le secteur manufacturier induit la destruction d'environ 1,5 emploi supplémentaire au niveau local.

(Allemagne, Italie, Suisse, Angleterre, États-Unis, Corée du Sud) pour comprendre certains éléments déterminants du développement d'une industrie forte. Nous avons ainsi choisi de cibler nos idées «à cultiver» autour de trois piliers : la culture industrielle, la formation et les territoires.

Tout d'abord, l'industrie française souffre d'un déficit d'image. La perception négative de l'industrie, notamment auprès des jeunes, les dissuade de s'orienter vers ces métiers, et les industriels ont des difficultés de recrutement qui freinent leur compétitivité. Pour changer cette image, le contact direct et individuel est essentiel pour déconstruire les idées reçues et la manière dont l'industrie est présentée. De nombreux dispositifs existent déjà en France. Notre première idée à cultiver est de développer davantage les visites d'usines, d'ouvrir au grand public les portes de nos entreprises et de renforcer les liens entre l'école et l'industrie.

À l'image de ce que nous avons observé en Allemagne, la démonstration des métiers par des industriels au sein des écoles et le renforcement des échanges entre les industriels et les professeurs sont des moyens efficaces de faire connaître les métiers industriels aux élèves. Il nous semble important que les classes se déplacent en entreprise et que les élèves aient la possibilité, dans le cadre de ces immersions, d'appliquer les notions apprises à un cas concret industriel. Par ailleurs, nous proposons d'étudier la généralisation de dispositifs permettant à des professeurs principaux de classe de troisième qui accompagnent les élèves dans leur orientation d'aller dans des entreprises industrielles.

Ensuite, la formation initiale et continue est un enjeu majeur pour permettre à l'industrie de disposer de collaborateurs capables de relever les défis sociaux et environnementaux du XXI^e siècle. L'observation du système de formation duale, en alternance entre l'entreprise et l'école, notamment en Suisse, nous a confortés dans l'idée que ce type de formation permet de répondre aux besoins des entreprises avec des mises en situation professionnelle, et qu'il est nécessaire de le valoriser. Il est également important de reconnaître le temps passé par les employés-formateurs au sein de l'entreprise. Notre proposition est de comptabiliser ces heures dans le budget de formation de l'entreprise et d'accorder des avantages fiscaux en fonction du nombre d'heures effectuées.

La transformation numérique des procédés de production requiert une montée en compétences des salariés. En s'inspirant de la mise en place du crédit d'impôt formation en Italie sur les technologies de l'Industrie 4.0, nous recommandons l'étude d'un crédit d'impôt ou d'un mécanisme fiscal pour faciliter la formation des salariés aux outils numériques par les entreprises. Cette mesure, testée dans un

premier temps pour les technologies numériques, pourrait être élargie à d'autres types de formations.

Enfin, les entreprises industrielles doivent pouvoir s'appuyer sur les atouts du territoire pour exporter et travailler en réseau avec les autres acteurs de la chaîne de valeur. Le district italien est un exemple éclairant ayant permis aux petites et moyennes entreprises (PME) italiennes d'exporter plus facilement que leurs homologues françaises. Un « contrat local de réseau d'entreprises » pourrait être créé pour permettre à plusieurs entreprises d'exercer en commun une ou plusieurs activités économiques dans le cadre de leurs objets sociaux respectifs, et d'accroître leur capacité d'innovation et leur compétitivité. Cette forme d'organisation pourrait permettre de mutualiser les coûts, de mieux répondre aux besoins du client et de viser de nouveaux marchés.

Les collectivités territoriales jouent un rôle important pour faciliter l'implantation des entreprises et conserver les activités industrielles sur leurs territoires. L'accompagnement des PME par les acteurs locaux nous est apparu essentiel pour les aider à croître et à s'exporter. Nous pensons utile qu'ils accompagnent les entreprises pour rechercher des sites et regrouper, lorsque cela a du sens, les activités de production des entreprises et de leurs sous-traitants sur un même lieu. Ce regroupement permettra d'optimiser l'emprise immobilière des usines et de réduire la taxe foncière industrielle payée par l'entreprise.

De nombreuses initiatives sont déjà mises en œuvre en France. Nous pouvons faire encore plus, et notre mission d'étude nous a montré que des approches innovantes et réussies mises en place dans les pays visités sont possibles. Nous espérons que les lecteurs trouveront parmi ces graines « à cultiver », tirées des pratiques observées chez nos voisins et partenaires à l'étranger, des sources d'inspiration pour les débats en cours sur la réindustrialisation de notre pays, et surtout l'envie d'agir.

Executive summary

Industry is a key pillar of any country's economic prosperity. Industry is a source of innovation and plays a vital role in addressing today's social and environmental challenges. Industry creates both direct and indirect employment, at all skill levels, and reinforces social cohesion.

Globalisation, technical progress and service sector expansion have led to a 36% decline in industrial sector employment in France between 1980 and 2007. The percentage of French GDP represented by the manufacturing sector declined from 14.1% in 2000 to 10.2% in 2016. But since 2016, there have been important initiatives from both the public and the private sector, advocating the renewal and the reinforcement of the industrial sector - this now replaces a previous vision of a country without any traditional industry. It is a fact that France today has been able to retain key industries in diverse sectors and has performing industrial areas, the question of how to support the reindustrialisation has never been so relevant.

French consumers have seen a significant decrease in the prices of basic consumer goods. But the speed of industrial sector change over the last thirty years has had a devastating impact in certain regions (hundreds of thousands of job losses), transforming once flourishing and fertile zones into industrial deserts. The consequences of this industrial decline are clearly visible: polarisation of regions; decrease in indirect local employment; trade balance deficits. Whilst the percentage of public spending in the French GDP figure is considered relatively high, it is arguable that if France had an added value per inhabitant similar to that of Germany, it would only represent 49% of the GDP figure. At a time when a large proportion of Western European populations are expressing anti-globalisation sentiments, the revitalisation of the industrial sector offers us a unique opportunity to reinforce and strengthen social and regional ties.

How to facilitate the development of the industrial sector in France? To answer this question, we drew comparisons from six countries (Germany, Italy, Switzerland, the United Kingdom, the United States and South Korea) that we visited as part of this study, to understand what are the determining factors for the development of a robust industrial sector. Our ensuing "ideas to grow" are drawn up around three major themes: Industrial Culture; Regions; and Vocational Training.

The French industrial sector has a poor image in the public eye. This negative perception of the industrial sector, especially among younger age groups, discourages young employees from choosing occupations in industry, and industrial sector employers have significant difficulties to recruit, the consequence of which has a direct impact on their competitiveness. To change this negative perception, direct and personal interaction is required to break down the preconceptions of the industrial sector. Several initiatives have already been implemented. Our first idea is thus to foster and promote more on-site factory visits; to encourage public access to industrial enterprises; and to reinforce the close relationships between schools and industry.

From our observations in Germany, we noticed that regular presentations of industrial activities in schools and close relationships between industrials and teachers are a very effective means to familiarise schoolchildren with industrial employment vocations. It is important that classes of students visit factories and that students can apply concepts learnt in the classroom to practical industrial case studies. Moreover, we propose that an initiative be launched offering teachers in middle school (those who coach students in their career choices) the opportunity to visit industrial companies.

Basic and continuing education is key for the industrial sector to be able to recruit a workforce with the necessary skills to address the social and environmental challenges of the 21st century. From our observations in Switzerland, dual training models, in which the student spends time both in school and in a company, help meet the company needs with a targeted and effective on-site professional training. Under such a model, it is key to recognise the time spent by tutor employees in the accomplishment of the training role. Our proposition therefore is to register these hours under the company's training budget and to afford a tax benefit to the employer, correlated to the number of hours devoted to the training.

The digital transformation of manufacturing processes requires significant upgrade in employee work skills. In Italy, a tax credit is given for the provision of training programmes in digital technologies. We recommend the study of the introduction of a similar tax credit or tax allowance for French corporates, to facilitate the training of employees in digital technologies. Also, this initiative could be tested in a first phase, in relation to digital technology training and then later opened up to other fields of training.

Finally, industrial companies rely on the strengths of their regions to export and to network with other actors along the industrial production value chain. The 'Italian District' is an interesting example that demonstrates how Italian SMEs

are more successful in exporting their products than their French counterparts. A 'Regional Corporate Network Contract' model could be rolled out, allowing multiple companies to collaborate, increasing innovation and competitiveness. This type of organization offers participants the advantage of being able to pool costs, better satisfy client requirements and target new markets.

Local Authorities play a key role in the facilitation of the establishment of new companies and in the retention of regional industrial activities. The support of SMEs from local actors is key to assist them to grow and increase exports. In our view, it is important to support companies in the process of identifying sites to regroup their manufacturing activities with those of their suppliers. Such an initiative would result in the optimisation of real estate occupancy and the reduction of real estate tax paid by industrial companies.

Many initiatives have already been implemented in France. But we can do more, and our foreign study comparison clearly demonstrates that more innovative and successful initiatives exist, and that they can be successfully implemented. We hope that our readers are inspired by the examples that we have drawn from the best practices and insights that we observed abroad, and that we have provided some food for thought for the important and topical discussions on the subject of the reindustrialisation of France.

Introduction

Comment donner une définition incarnée et mobilisatrice de l'industrie pour remplacer les formulations classiques destinées à réaliser des statistiques ? « *Science discerns the laws of nature. Industry applies them to the needs of man* » : cette inscription sur la coupole du musée des sciences et de l'industrie de Chicago donne probablement la définition de l'industrie la plus enthousiasmante. On pourrait la traduire littéralement par « la science vise à révéler les lois de la nature, l'industrie à les appliquer aux besoins de l'homme ». L'industrie est en effet considérée comme une activité indispensable au bien-être et au progrès social. Pour satisfaire des demandes toujours renouvelées, elle est structurellement contrainte à une remise en question permanente de son organisation et de ses produits, dans un contexte de concurrence accrue et de nécessité de transition écologique.

L'abaissement drastique des coûts de transport et le déploiement de réseaux de télécommunications mondiaux ont accéléré la mondialisation de l'économie, qui a suscité la désindustrialisation d'une France dont de nombreux secteurs n'étaient plus suffisamment compétitifs. La part de l'industrie manufacturière dans le produit intérieur brut (PIB) est ainsi passée de 14,1 % en 2000 à 10,2 % en 2016, tandis que l'Allemagne a su maintenir la part de l'industrie autour de 23 % du PIB depuis 2000. Alors que la mondialisation est une tendance de fond, la France a-t-elle encore intérêt à redonner une impulsion à l'activité industrielle sur son territoire ? En a-t-elle les moyens ? Doit-on et comment peut-on faciliter la production en France ?

Dans la suite, après une description rapide des nombreux intérêts au maintien d'une production en France, la situation actuelle de l'industrie française sera rappelée avant que ne soient détaillées les orientations que nous avons retenues dans ce rapport.

Produire en France : pour faire quoi ?

Produire en France, cet objectif est dans l'air du temps et porté au plus haut niveau politique¹¹. L'État multiplie depuis plusieurs années les initiatives pour y parvenir : ministère du Redressement productif, Nouvelle France industrielle,

11 - « Pour aller plus loin sur le pouvoir d'achat, il faut produire plus et avoir une industrie plus compétitive » Emmanuel Macron, 14 novembre 2018, et discours du Premier ministre le 20 novembre 2018 pour le Conseil national de l'industrie.

Conseil national de l'industrie, Conseil national de la productivité, loi Pacte, French Fab, loi Travail, réforme de l'apprentissage, crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)... La stratégie de l'État dans le domaine, sa communication et sa mise en œuvre restent pour autant mal perçues. Son implication est néanmoins indispensable pour la création d'un écosystème favorable.

Vouloir encourager la production sur le sol national, est-ce néanmoins chercher à rester accroché à une image d'Épinal de la France des années 60, alors que le secteur des services représente en France en 2017 plus de 78 % du produit intérieur brut du pays ? Un euro de valeur ajoutée¹² dans le transport, la logistique ou le commerce de détail ne produit-il pas le même bénéfice économique qu'un euro issu d'une activité de production ? Les réponses à ces deux questions sont négatives. Produire n'est pas une activité comme les autres. Il est difficile de vendre un service en l'absence de biens.

Opposer activités de services et industrie est d'ailleurs devenu inopérant.

Cette distinction reste influencée par un découpage statistique qui n'a pas suivi l'évolution des organisations industrielles. L'activité productive consiste de plus en plus à fournir un bien avec des services associés. On vend un moteur d'avion avec un contrat d'entretien à l'heure de vol, une voiture en leasing, une *box* Internet avec un abonnement à de la vidéo à la demande... La France se distingue d'ailleurs des autres pays industrialisés par sa capacité à les intégrer. La valeur ajoutée des « produits » dans les exportations industrielles françaises est constituée à 47 % par les services qui leur sont incorporés (32 % aux États-Unis, 36 % en Allemagne, 30 % en Chine et Corée du Sud)¹³.

Des activités de production, qui s'appuient nécessairement sur la présence d'une industrie manufacturière locale, **présentent de nombreux avantages** :

- **Elles permettent de profiter de la croissance mondiale.** Depuis 2010, la croissance mondiale a toujours été supérieure à 2,5 %, celle de la France stagnant autour de 1 %. Or on ne peut pas capter cette croissance sans développer une offre compétitive de biens et de services que des clients étrangers voudront acheter.
- **Elles participent à la cohésion nationale.** La présence de l'industrie sur le territoire est en général mieux répartie que de nombreuses activités de services qui se concentrent dans les zones très urbanisées.

12 - La valeur ajoutée est la différence entre la valeur finale de la production d'un agent économique (valorisée par le chiffre d'affaires pour une entreprise) et la valeur des biens qui ont été consommés par le processus de production (consommations intermédiaires, comme les matières premières) au cours d'une période donnée.

13 - Levinson, 2017.

L'industrie a un rôle régulateur, du moins tant qu'elle est maintenue ou se développe. En réduisant le nombre d'emplois intermédiaires comparativement bien rémunérés et les possibilités d'ascension sociale, la désindustrialisation accélère la crainte de déclassement des classes moyennes des pays industrialisés. Ce sont les régions anglaises frappées par une désindustrialisation rapide qui se sont majoritairement prononcées pour le **Brexit**. Quatre mois plus tard, **Donald Trump** a pu compter, pour s'imposer, sur le vote « surprise » de trois États de la *Rust Belt*¹⁴ qui votaient démocrate depuis 1988 (Pennsylvanie, Wisconsin et Michigan)¹⁵.

- **Elles concentrent les activités de recherche et de développement sur le sol national. À 72 %, les activités françaises de recherche et développement (R&D) sont en effet conduites par les entreprises industrielles manufacturières françaises** (23,2 milliards d'euros) en 2016¹⁶. Dans les activités de services, **63 % des 7,5 milliards d'euros investis le sont dans les activités informatiques et les services d'information ainsi que dans les activités spécialisées scientifiques et techniques**, qui sont souvent des moyens de répondre à des besoins du tissu industriel. Si la France souhaite apporter des réponses aux grands enjeux du XXI^e siècle (transition écologique, nouvelles mobilités, transformation numérique, etc.), elle ne pourra le faire qu'avec une industrie nationale forte. La proximité des activités de production permet en effet de mieux appréhender la conception du produit et son processus de réalisation, permettant des cycles d'amélioration beaucoup plus rapides.
- **Elles sont nécessaires à notre souveraineté.** L'existence d'une base industrielle et technologique de défense nationale ou européenne est une condition de notre autonomie d'action. Sans la maîtrise de capacités de production au meilleur niveau technologique, notre sécurité intérieure et extérieure peut être remise en cause du jour au lendemain. Par son investissement continu depuis plus de soixante ans dans le tissu industriel, la France dispose d'ailleurs d'une base industrielle et technologique de défense de premier rang mondial, contributrice nette à sa balance commerciale et représentant plus de 200 000 emplois.

14 - La *Rust Belt* (en français: «ceinture de la rouille»), est le surnom d'une région industrielle des États-Unis. Elle est nommée jusque dans les années 1970 la *Manufacturing Belt* («ceinture des usines»); ce changement d'appellation est dû à l'évolution économique de la région. Celle-ci correspondait de longue date à une zone de développement des industries lourdes. À la suite de leur déclin, une partie de la population a quitté ces anciens centres économiques pour s'installer dans des régions plus dynamiques.

15 - Fottorino, 2016. L'analyse du vote Trump révèle que ce sont les populations blanches, souvent moins diplômées et premières victimes des délocalisations industrielles depuis 2000 qui ont fait basculer le vote, sensibles au discours prônant la réindustrialisation («Make America great again»).

16 - Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, 2018.

La situation de l'industrie française s'est stabilisée depuis 2012

La France a laissé s'affaiblir son industrie manufacturière

Malgré les nombreuses initiatives visant à favoriser le développement de l'industrie depuis de nombreuses années, **la France ne produit pas plus de produits manufacturés qu'en 1998 alors que leur demande intérieure a augmenté de plus de 60 %** depuis cette date¹⁷. Après la chute brutale de la part de l'industrie dans la création de richesse nationale, mise en lumière par le rapport Gallois¹⁸, la situation de l'industrie française s'est stabilisée depuis 2012. En reprenant les mêmes éléments que ceux présentés dans le rapport, on notera les points suivants.

La part de marché mondiale des produits manufacturés français a significativement baissé (de 4,7 % en 2006 à 3,5 % en 2016), baisse observée néanmoins chez tous les grands pays industriels¹⁹, à l'exception des États-Unis (stable sur la période autour de 9,5 %) et de la Chine (forte hausse de 10,5 % en 2006 à 17 % en 2016 qui a renforcé son statut d'«usine du monde»). La balance des biens et services, qui représente la différence entre les exportations et les importations, reste négative depuis 2006. Le solde entre importations et exportations de produits manufacturés a poursuivi sa dégradation en passant **de -48,2 milliards d'euros pour atteindre -53,6 milliards d'euros en 2018**²⁰ (la balance des services reste positive à +28 milliards d'euros en 2018, portée par le tourisme). Conséquence de cette situation dégradée, **le solde courant**, qui mesure le besoin de financement extérieur de la France, se dégrade en 2018 à **-0,7 % du PIB. La perte de compétitivité de l'industrie française a ainsi des effets majeurs sur l'économie française.**

La part de l'industrie (hors construction) dans la valeur ajoutée totale en France est passée de 16,5 % en 2000 à 12,4 % en 2012 et se maintient à ce niveau depuis lors (12,6 % en 2016)²¹. La part de l'industrie manufacturière s'élève à 10,2 %.

17 - Ansel, Rousseau et Novelli, 2018.

18 - Gallois, 2012.

19 - Mais dans une moindre mesure en Allemagne, ses parts de marché passant de 11,2 à 10,1 %.

20 - Seuls deux secteurs agrégés contribuent positivement au solde commercial : les produits des industries agroalimentaires (grâce aux boissons, aux produits laitiers et aux glaces) et les matériels de transport (principalement grâce à l'aéronautique). Source : commerce extérieur, 2019.

21 - Direction générale des entreprises, 2017.

Les emplois industriels (hors construction) sont passés de 4 millions en 2000 à 3,1 millions (estimé)²² fin 2018, dont 2,8 millions de salariés dans l'industrie manufacturière représentant 11,1 % de l'emploi salarié total, soit 200 000 emplois de moins qu'en 2012.

L'attractivité économique de la France stagne depuis 10 ans

Même si la méthodologie des classements internationaux peut toujours susciter des critiques, il est intéressant de comparer la France avec ses voisins, et en particulier avec les pays que nous avons visités. La France se classe ainsi au 22^e rang (perdant une place entre 2016 et 2017, quasi-stable depuis 10 ans) dans le classement global sur la compétitivité du Forum économique mondial 2017-2018²³, dominé par la Suisse, les États-Unis et Singapour, l'Allemagne étant 5^e. La France est certes louée (cf. tableau 1), pour la qualité de ses infrastructures mais les «**lourdeurs administratives**» (115^e), les «**pratiques d'embauches et de licenciement**» (133^e), la «**taxation sur le travail**» (119^e) et le «**dialogue social**» (109^e) sont mentionnés comme des points à améliorer²⁴. Sur ces items, l'Allemagne, la Suisse ou les États-Unis se distinguent très nettement.

Item	France	Allemagne	Suisse	Italie	Royaume-Uni	Corée du Sud	USA
Classement général	22	5	1	43	8	26	2
Infrastructure	7	10	6	27	11	8	9
Lourdeurs administratives	115	7	6	134	32	95	12
Embauche et licenciement	133	18	2	127	8	88	5
Taxation sur le travail	119	34	5	127	42	60	15
Dialogue social	109	21	1	102	19	130	14
Nombre de procédures pour créer une entreprise	36	104	53	53	18	2	53
Flexibilité sur la détermination du salaire	59	114	6	131	14	62	18

Tableau 1 - Comparatif des classements sur quelques items choisis entre les pays visités lors de la mission d'étude (source : rapport Global Competitiveness Index 2017-2018)

Toutefois, les mesures récentes (loi Travail, réforme de l'apprentissage, loi Pacte...) prises en France visent à changer la donne. Elles portent d'ailleurs systématiquement

22 - Insee, 2019.

23 - Classement réalisé au moyen d'un sondage de dirigeants exécutifs de sociétés.

24 - L'étude a été réalisée avant la mise en œuvre des ordonnances réformant le droit du travail.

sur les points faibles de la France dans les classements internationaux au regard de la compétitivité : réduction de la fiscalité des entreprises et de la complexité administrative, attractivité des talents, simplification des règles concernant le droit du travail. Ces efforts se traduisent par une progression de 18 places dans les intentions d'investir en France pour des investissements mondialement mobiles, tant de firmes étrangères que françaises, dans le baromètre d'EY pour 2018. Dans le même classement, l'Allemagne recule légèrement, tandis que le Royaume-Uni descend significativement d'une année sur l'autre du fait du Brexit.

Les compétitivités prix et hors-prix restent deux enjeux majeurs

L'écart de **fiscalité des entreprises françaises** avec les entreprises industrielles allemandes, rappelé encore récemment²⁵, représente 6 points de valeur ajoutée, et **limite leur capacité à améliorer leur compétitivité prix**. Un grand nombre de ces prélèvements sont opérés même si l'entreprise ne dégage pas de bénéfice. Par ailleurs, l'augmentation continue des dépenses sociales a été financée en France par un alourdissement des prélèvements pesant sur les salaires ou le capital. La mise en place récente d'une politique visant à financer les dépenses par une taxation sur une assiette plus large ne pourra pas en effacer rapidement les effets délétères sur la compétitivité.

Néanmoins, les mesures prises depuis 2012 (CICE et pacte de responsabilité et de solidarité) ont permis aux entreprises de restaurer des marges plus importantes, qui ont atteint 38 % pour l'industrie manufacturière en 2017²⁶ (après une baisse des marges des entreprises de 30 % à 21 % sur la période 2000-2011 à l'opposé de celles des entreprises allemandes²⁷). Par ailleurs, même si cela doit se confirmer dans les années à venir, le **coût du travail horaire dans l'industrie manufacturière en France en 2017 (38,1 euros)** reste élevé par rapport à la moyenne de la zone euro (33 euros) de l'Italie (27,2 euros) ou de l'Espagne (22,9 euros) mais est **inférieur à celui de l'Allemagne (40,1 euros)**.

La compétitivité hors-prix traduit la capacité des entreprises à vendre indépendamment des prix pratiqués. Son niveau dépend des caractéristiques des produits (contenu en innovation, design, fiabilité) et de celles des producteurs et des vendeurs (image de marque, réputation, service après-vente). Or, sur ce plan, **la France souffre en moyenne d'un rapport qualité/prix de ses produits**

25 - Dubief et Le Pape, 2018.

26 - Direction générale des entreprises, 2018.

27 - Coe-Rexecode, 2013.

perçu comme défavorable, sauf dans quelques secteurs industriels d'excellence (aéronautique, luxe, chimie). La production française se trouve ainsi prise en étau entre les produits de basse qualité fournis à bas coût par l'Asie de manière générale et les produits de meilleure qualité fournis à des prix parfois inférieurs par le Royaume-Uni, le Japon, les États-Unis ou l'Allemagne. Trois causes, en partie imputables au besoin de maintenir des niveaux de marge suffisants, peuvent être invoquées :

- **une spécialisation industrielle dans des secteurs peu technologiques** (malgré quelques fleurons dans l'aéronautique, l'automobile ou le spatial), qui se traduit par une faible dépense globale de R&D des entreprises (2,2% du PIB au total en 2016, contre 2,9% pour l'Allemagne ou 3,3% pour la Suède²⁸). Or la R&D est un moteur de la montée en gamme des produits et de l'outil industriel ;
- **un retard notable dans l'adoption des technologies numériques** malgré un investissement élevé des entreprises dans les logiciels comparativement à nos partenaires européens ;
- **un sous-investissement depuis plus de 20 ans dans les machines et équipements par rapport à nos grands voisins**. Le taux d'investissement (en points de pourcentage de la valeur ajoutée) en machines et équipements est ainsi resté stable autour de 7% depuis 1995, de 2% inférieur sur toute la période à celui de l'Allemagne, et près de 10% inférieur à celui de l'Italie.

À la recherche d'inspirations pour un nouveau souffle industriel

Comment avons-nous choisi les pays visités dans le but d'y chercher des pistes de réflexion au service de la redynamisation de la production en France ?

Nous avons d'abord souhaité voir des pays voisins qui, malgré l'accélération de la compétition mondiale, ont réussi à conserver une industrie manufacturière exportatrice nette, comme l'Italie, la Suisse ou l'Allemagne. Il nous paraissait par ailleurs utile de nous rendre dans les pays où la désindustrialisation avait été identifiée comme une cause majeure des deux séismes politiques de 2016 : le Brexit et l'élection de Donald Trump. En retenant l'Angleterre qui a voté majoritairement pour la sortie de l'Union et certains États américains de la *Rust Belt*, nous avons cherché à voir quel rôle avaient joué les décisions politiques des dernières années dans l'évolution de l'industrie et quelles leçons en tirer. Enfin, la Corée du Sud, éloignée de notre modèle culturel et disposant d'un des taux de robotisation les plus élevés du monde,

28 - Eurostat, 2017.

nous a paru être un excellent moyen de sortir d'une vision purement «occidentale» du sujet et d'observer une industrie compétitive au niveau mondial.

Au cours de ces six voyages d'études, nous avons observé l'importance de l'industrie dans l'économie nationale et dans l'esprit des décideurs, en nous focalisant sur le retour d'expérience et l'examen de dispositifs existants. En confrontant les visions de nombreux industriels, chefs d'entreprises, acteurs étatiques et collectivités locales à celles de leurs homologues français, nous avons cherché à élaborer des idées «à cultiver» pour atteindre cet objectif essentiel d'une industrie française performante et ouverte sur le monde, capable de répondre aux enjeux économiques et sociétaux du XXI^e siècle. L'état actuel de l'industrie est la conséquence de choix politiques, économiques et collectifs des quarante dernières années. L'exemple allemand montre pourtant que le découragement serait coupable. Les effets des réformes ne se voient que sur le temps long. Il faut donc une volonté collective de défendre l'industrie et de chercher à maintenir un cap. Ceci ne peut se faire sans une intense pédagogie.

La France dispose d'atouts et de potentiels d'amélioration considérables pour augmenter la part de valeur ajoutée de ses entreprises productrices de biens et de services. La taille de son marché intérieur, la qualité de sa recherche et de son innovation ou de ses infrastructures restent des leviers majeurs lui permettant de redynamiser sa production nationale. Pour ne pas remettre en cause le modèle social français, la reconquête de parts de marché ne peut pas venir de la seule recherche de réduction des coûts.

Nous avons pris le parti de **ne pas aborder en tant que tels les enjeux technologiques et de ne pas traiter le sujet de la fiscalité** ou de **l'environnement normatif européen** de manière approfondie, laissant au lecteur la liberté de se tourner vers les nombreux rapports récents qui traitent, par filière ou de manière transverse, ces questions. S'ils doivent faire l'objet d'une attention particulière, **ces sujets ne nous sont pas apparus comme les points les plus distinctifs au regard des pays visités**. Nous avons identifié à l'issue de nos missions **trois axes prioritaires** qui seront développés dans la suite de l'ouvrage :

- gagner la bataille culturelle ;
- préparer demain en misant sur l'humain ;
- cultiver nos territoires industriels.

Enfin, une dernière partie expose les quelques «graines» à faire germer découvertes lors de nos entretiens et nos voyages, avec l'objectif de donner au lecteur des pistes et des domaines où le renouveau industriel peut s'incarner.

Chapitre 1

Gagner la bataille culturelle

L'industrie française, un problème d'image ?

Une prise de conscience que la France serait allée trop loin dans la désindustrialisation s'est lentement diffusée depuis quelques années. Il n'y a pour autant pas de consensus national sur le rôle que doit jouer l'industrie dans la société française. La multiplication des événements autour de l'industrie (tables rondes, salons, groupes de travail) permet de valoriser et de faire connaître les métiers industriels mais ces rencontres rassemblent généralement des personnes déjà informées ou convaincues. Il est nécessaire de sensibiliser plus largement les citoyens, alors que l'industrie reste très souvent associée, via les journaux télévisés ou l'actualité, aux fermetures d'usine.

L'industrie bénéficie aujourd'hui de vents porteurs grâce à l'image d'une nouvelle frontière technologique à laquelle elle cherche à s'associer et qu'il convient de promouvoir. Robotisation, Internet des objets, intelligence artificielle (IA), traitement massif de données et fabrication additive sont des concepts porteurs pour des populations de jeunes et de moins jeunes de plus en plus connectés. Elle ne doit pas pour autant s'enfermer dans cette vision idéalisée par rapport à la réalité de nombre de PME et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI), mais plutôt s'en servir comme porte d'entrée auprès de jeunes qui sont confrontés tardivement au monde du travail. C'est d'ailleurs auprès d'eux que les principaux efforts d'information et de communication nous semblent prioritaires à mener. L'industrie présente en effet de nombreux avantages (salaires plus élevés, métiers qualifiés, ancrage territorial) à valoriser. Une participation plus importante des femmes aux métiers industriels, moins pénibles qu'autrefois, devrait en particulier être encouragée et contribuerait à atténuer en partie les difficultés de recrutement. **En effet, l'industrie française peine à recruter.** Sur les 202 904 projets de recrutement dans l'industrie en 2018, 50,3 % sont jugés difficiles²⁹. Plus de 30 000 postes ne sont pas pourvus dans l'industrie, faute de candidats, alors que près de 550 000 jeunes sont au chômage³⁰. Le déficit d'attractivité des métiers

29 - Pôle emploi, 2018a.

30 - Insee, 2018a.

Conclusion

Les préoccupations sociales et environnementales, couplées à la prise de conscience récente par les gouvernants du rôle particulier joué par l'industrie dans le progrès et le bien-être, ouvrent une fenêtre d'opportunité pour l'industrie française. L'ensemble des pays visités, à l'exception de l'Angleterre, ont intégré dans les faits l'importance qu'une industrie forte revêt pour leur prospérité et leur cohésion nationale. L'industrie est une activité indispensable qu'il est absurde d'opposer aux activités de services.

Quarante ans de désindustrialisation ont laissé des traces profondes dans de nombreux territoires en créant un sentiment de déclassement pour de nombreuses populations dans les zones frappées de plein fouet par la compétition mondiale. Désormais, l'heure est à la reconquête.

Nous sommes convaincus qu'elle sera longue mais passionnante. Elle doit d'abord commencer par la reconquête culturelle : redonner une image positive et incarnée à l'industrie est primordial. Connaître les industriels près de chez soi, comprendre le rôle que joue l'industrie pour le développement de sa région, de sa ville ou de son quartier sont les meilleurs moyens de faire adhérer chacun aux nécessaires transformations à venir pour encourager le développement industriel dans un environnement mondial très concurrentiel. Le corps enseignant étant un maillon essentiel de cette reconquête, il convient d'attacher une grande vigilance à sa formation et à sa bonne information sur la réalité de l'industrie au XXI^e siècle. L'industrie ne peut pas rester associée aux mauvaises conditions de travail et à une activité désuète alors qu'elle est un levier majeur de transformation de notre société.

Ensuite, l'humain sera plus que jamais au cœur du succès de cette entreprise. L'évolution profonde des emplois qu'implique le déploiement des technologies digitales n'y changera rien. Les Cassandre annonçant régulièrement la fin du travail semblent à chaque fois oublier l'histoire industrielle depuis l'invention du métier à tisser et de la machine à vapeur. Disposer d'une population formée, capable de répondre aux besoins des entreprises sur la durée, voilà le premier objectif à accomplir. La France a d'ailleurs du chemin à parcourir par rapport à certains de ses plus proches voisins, alors que notre système éducatif ne permet toujours pas de diminuer drastiquement le chômage des jeunes. C'est pourtant bien le renforcement de l'apprentissage et de l'enseignement professionnel lors de la formation initiale qui semble prévenir efficacement le chômage des jeunes en

Allemagne et en Suisse. Il est urgent de s'inspirer de leurs pratiques. La formation continue est un outil indispensable à l'adaptation aux mutations technologiques et doit être utilisée comme telle auprès des populations qui y sont les plus confrontées. Apprendre à apprendre n'est pas un luxe. Mais la formation n'est pas tout. La qualité du management et de l'organisation du travail, qui permet à des employés de plus en plus formés et polyvalents d'exercer leurs talents ainsi que leurs responsabilités, sera déterminante pour créer un avantage compétitif avec les autres pays pleinement engagés eux aussi dans la course mondiale vers toujours plus de productivité. Le bouleversement des modèles d'organisation induit par les technologies digitales et leurs conséquences sera d'ailleurs analysé par la prochaine mission d'étude de la FNEP.

Enfin, la reconquête ne pourra se faire sans un jardin où l'industrie peut être cultivée et s'épanouir. Jardiniers compétents, engrais efficaces, patience et constance seront également des atouts indispensables pour la faire fleurir. Jardiner ne peut d'ailleurs se faire seul, c'est une équipe motivée qu'il convient de mettre en place pour accompagner localement le développement des entreprises tout au long de leur vie. Il s'agit de créer les conditions favorables à leur coopération, de les aider à vendre leurs produits à l'international, mais également à former leurs employés et de leur faire adopter au plus tôt les technologies digitales. Les PME et ETI souvent très attachées à la prospérité de leur environnement local, dont elles dépendent fortement, doivent être les graines à privilégier. Les acteurs locaux privés et publics sont les mieux placés pour exercer ce rôle exigeant, en bonne intelligence avec un État conscient de l'importance des dynamiques territoriales, nécessairement protéiformes. Les pays que nous avons visités et qui ont conservé une industrie performante sont ceux qui ont su très tôt faire confiance et donner les moyens d'agir à ces jardiniers de proximité et du quotidien. La France doit résolument s'engager à faire de même pour que son industrie s'épanouisse. La transformation numérique en cours sera l'occasion d'accélérer un mouvement entamé il n'y a que quelques années.

Le numérique ne doit cependant pas être vu comme la solution miracle qui résoudrait le manque actuel de compétitivité ou le sous-développement de certaines filières. La France possède de véritables graines qui n'attendent qu'une conjonction de facteurs favorables pour germer. La filière bois ou les opportunités offertes par la nécessaire adaptation au changement climatique en sont deux exemples. L'exploitation des nombreux rapports existants démontre d'ailleurs que c'est plus souvent la mise en action qui pêche que la qualité du constat et des propositions.

La difficulté dans la mise en œuvre de nos différentes idées à cultiver réside d'ailleurs probablement dans l'écart de temps nécessairement long entre leur décision d'application et l'observation de leurs effets (quand ils sont mesurables). L'expérience recueillie lors de nos visites dans les différents pays nous invite cependant à un certain optimisme car, que ce soit pour l'adaptation de la formation aux besoins des entreprises ou la responsabilisation des acteurs locaux, les résultats sont là, même s'ils sont le fruit de plusieurs dizaines d'années d'efforts.

La polarisation sociale observée dans de nombreux pays développés entre « gagnants » et « perdants » de la mondialisation ou de l'urbanisation invite à agir sans plus tarder. La présence d'activités créatrices de richesses réparties plus équitablement sur le territoire et hors des grandes métropoles est une piste. C'est le rôle essentiel que peut jouer l'industrie. À un moment où de nombreux doutes ont émergé sur le modèle de société et d'inclusion économique des pays occidentaux, une réponse globale est plus que jamais nécessaire. À chacun de s'investir pour transformer cette envie de produire en France en réalité. Plus que jamais, cultivons notre industrie !

Ouvrages rédigés sous l'égide de la FNEP

- Rapport 1970, no 1** *L'Ombudsman/Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France/ La perception des aspects négatifs de l'industrie/ Politiques nationales et marché mondial.*
- Rapport 1971, no 2** *Les Problèmes de développement en Amérique latine et au Sénégal et la coopération française.*
- Rapport 1972, no 3** *Fédéralisme et équipement collectifs... un enseignement possible pour la France.*
- Rapport 1973, no 4** *Développement industriel et relations extérieures.*
- Rapport 1974, no 5** *Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle.*
- Rapport 1975, no 6** *La Condition du travail dans la grande industrie.*
- Rapport 1976, no 7** *Démographie française: quelle politique pour la France?*
- Rapport 1977, no 8** *Enseignement supérieur et vie professionnelle.*
- Rapport 1978, no 9** *Pouvoirs publics et moyens d'information. Le jeu des pouvoirs et des médias.*
- Rapport 1979, no 10** *La Mer.*
- Rapport 1980, no 11** *L'Emploi.*
- Rapport 1981, no 12** *La Santé.*
- Rapport 1982, no 13** *Le Consumérisme: consommateurs et vie économique.*
- Rapport 1983, no 14** *Les Entreprises publiques: conditions d'une bonne gestion.*
- Rapport 1984, no 15** *Le Commerce extérieur et la balance des paiements.*
- Rapport 1985, no 16** *La Sauvegarde de l'environnement.*
- Rapport 1986, no 17** *Recherche et innovation: moteurs du dynamisme économique.*
- Rapport 1987, no 18** *Entreprise et système éducatif.*
- Rapport 1988, no 19** *La Communication interne et externe des grandes entreprises.*
- Rapport 1989, no 20** *Les Nouvelles Formes de management face à la compétition économique.*
- Rapport 1990, no 21** *Les Nouvelles Entreprises de la culture.*
- Rapport 1991, no 22** *Quelle place pour quelle Europe?*
- Rapport 1992, no 23** *Europoles et banlieues.*
- Rapport 1993, no 24** *Entreprise et environnement.*
- Rapport 1994, no 25** *Responsabilité individuelle, garanties collectives.*
- Rapport 1995, no 26** *L'Insertion professionnelle des jeunes.*
- Rapport 1996, no 27** *Administrations, entreprises et aménagement du territoire.*
- Rapport 1997, no 28** *L'Entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication.*
- Rapport 1998, no 29** *Le Travail: mode d'emploi.*

- Rapport 1999, no 30** *L'Exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration.*
- Rapport 2000, no 31** *Sécurité et développement économique au XXI^e siècle.*
- Rapport 2001, no 32** *Clients/ usagers : jusqu'où la différence doit-elle disparaître ?*
- Rapport 2002, no 33** *Entreprises et administrations face au développement durable.*
- Rapport 2003, no 34** *Développement social et compétitivité ?*
- Rapport 2004, no 35** *Comment accroître les performances par un meilleur management ?*
- Rapport 2005, no 36** *Évolution démographique : vers une nouvelle gestion des carrières et des savoirs ?*
- Rapport 2006, no 37** *L'Entreprise, l'État et la société civile.*
- Rapport 2007, no 38** *Faire de la diversité un atout économique (La diversité, un atout économique, 2007-2014 : quelles avancées ?, édition actualisée, AFNOR éditions, avril 2014).*
- Rapport 2008, no 39** *Manager la recherche et l'innovation pour améliorer la compétitivité* (publié par les éditions AFNOR, en 2009, sous le titre : *6 clés pour l'innovation, la recherche et la compétitivité*).
- Rapport 2009, no 40** *Partenariats public-privé et performance des investissements publics.*
- Rapport 2010, no 41** *La Régulation des réseaux industriels. Quelles évolutions et perspectives, en France et en Europe ?*, La Documentation française, septembre 2011.
- Rapport 2011, no 42** *Je sens, tu ressens, nous sommes. Remettre l'humain et ses émotions au cœur des entreprises et des administrations*, La Documentation française, septembre 2012.
- Rapport 2012, no 43** *Face aux crises, courage, changeons ! Confiance et solidarité, les conditions de réussite en gestion de crise*, La Documentation française, septembre 2013.
- Rapport 2013, no 44** *Cap vers la confiance. Enjeu sociétal : du risque à l'opportunité*, La Documentation française, octobre 2014.
- Rapport 2014, no 45** *Réconcilions économie et écologie. Pour une nouvelle économie verte en faveur de la croissance*, La Documentation française, mars 2015.
- Rapport 2015, no 46** *All you need, innovate. Les clés d'un écosystème innovant*, La Documentation française, mai 2016.
- Rapport 2016, no 47** *Oser innover, pour construire une société d'innovateurs*, La Documentation française, avril 2017.
- Rapport 2017, no 48** *#SOBERISER. Innover pour un monde durable*, Presses des Mines, avril 2018.
Prix du Livre 2019 Qualité Performance, décerné par l'Association France Qualité Performance (AFQP), la Direction générale des entreprises (DGE) et le MEDEF.

Pour se procurer les rapports, s'adresser à la FNEP :

secretariat@fnep.org

Tél. : 01 56 81 20 14

Cultivons notre industrie

La désindustrialisation n'est pas une fatalité. En France, mais aussi en Allemagne, Suisse, Italie, Angleterre, Corée du Sud et aux États-Unis, nous avons rencontré des industriels, des chefs d'entreprise, des acteurs académiques et des décideurs publics pour saisir leurs visions et examiner leurs pratiques. Cet ouvrage présente les enseignements et recommandations que nous en avons tirés.

Nous avons la conviction que la France, en développant les talents et en renforçant les dynamiques et coopérations territoriales, doit soutenir une industrie ambitieuse et performante, condition d'une économie forte. Culture industrielle, investissement sur l'humain et implication des territoires sont les ferments d'une renaissance. Plus que jamais, il faut cultiver notre industrie !



Les coauteurs (de gauche à droite) :

1^{er} rang : Jacques Tassy (RTE) – Nawal Desindes (Air France) – Charles-Henri Guillot (Transdev) – Caroline Mini (La Fabrique de l'industrie) – Christophe Mieyeville (GRTgaz)

2^e rang : Simon Desindes (Ministère des armées/DGA) – François Robin (Atos) – Antoine Lagoutte (Ministère de l'Intérieur/Gendarmerie Nationale) – Charles-Emmanuel Impallomeni (ADP Ingénierie)

