



conférence
Gambetta

La relocalisation ou la mort
Eloge de l'Etat bâtisseur

Jules Morel

François Livel

Préface de Gilles ATTAF

Jules Morel est Chargé de mission à la direction générale chez Akka Technologies.

François Livel est un haut-fonctionnaire ayant exercé plusieurs années au Ministère de l'Economie et des Finances.

Cette note a été rédigée pendant la période allant du confinement jusqu'au début de l'été et avant la promulgation du plan France Relance par le gouvernement français le 3 septembre 2020.

Publié en novembre 2020.

La Conférence Gambetta est un laboratoire d'idées républicaines et sociales qui vise à réunir des universitaires, praticiens et citoyens engagés pour croiser les points de vue dans une même poursuite de l'intérêt général au cours de conférences ouvertes à tous ; mettre en valeur des recherches et des débats rendus invisibles par le flot médiatique ; fournir des sources d'inspiration pour le "métier de citoyen".



 <https://www.facebook.com/ConfGambetta/>

 <https://twitter.com/confgambetta>

 <http://www.conferencegambetta.fr/>

Résumé

1. Au tournant des années 2020, l'industrie française semblait retrouver une dynamique positive pour la première fois depuis vingt ans : plus d'ouvertures d'usines que de fermetures, deux fois plus d'investissements (IDE) reçus que l'Allemagne. En revanche, la décennie 2010 a été celle d'une érosion structurante du tissu industriel français (Alstom, Technip, STW, Linxens, Alcatel, Arcelor).
2. La part de l'industrie dans le PIB français est de 17%, contre 41% en Chine, 28% en Allemagne et 29% au Japon. De nombreux secteurs industriels français sont inscrits dans des chaînes de valeur mondiales, tels que l'informatique, l'électronique, les machines et équipements, le pharmaceutique (868 ruptures d'approvisionnement en 2018, contre 50 en 2008). Les délocalisations offrent une main d'œuvre bon marché mais présentent des risques de perte en qualité. L'avantage concurrentiel de la Chine s'explique par sa faculté à planifier dans le temps long les orientations de son industrie. En 2015, la Chine a présenté un plan pour 10 ans, « made in China 2025 », concentré sur 10 secteurs clés, avec pour objectif principal d'augmenter sa capacité d'innovation. Résultat : en 2018, la Chine a déposé plus de la moitié des brevets du monde.
3. La crise sanitaire du COVID-19 et la crise économique qui en découle révèlent la fragilité des appareils productifs, a fortiori lorsqu'ils sont internationalisés. Aux Etats-Unis, le chômage est monté à 13% en quelques semaines et les emplois intérimaires ont cessé. Sans garantie de reconstituer des équipes au pied levé, les industriels devraient pâtir de la flexibilité du droit du travail nord-américain. En France, les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique sont les plus affectés par le ralentissement de la demande mondiale. La crise du COVID-19 menace l'appareil productif français d'effondrement et laisse présager une grande casse sociale, sans intervention vigoureuse de l'Etat. Dès lors, la priorité des Français en 2020 est « l'autonomie agricole » (93%), « la recherche et la production des laboratoires en France » (91%) et « la relocalisation des opérations industrielles » (92%). La note propose la doctrine d'un Etat Bâtitteur, appuyé par des idées concrètes pour retrouver la souveraineté industrielle de la France.

4. Depuis 2000, de rares exemples de relocalisation nous montrent qu'un tel mouvement est bénéfique pour l'entreprise : Rossignol, Kusmi Tea, Suez, la filière du lin, la filière électronique, certaines activités pharmaceutiques, etc. Cinq facteurs clés pour la relocalisation émergent, identifiés par l'économiste El Mouhoub Mouhoud : (i) la hausse du coût du travail dans le pays de délocalisation ; (ii) la hausse des coûts d'acheminement, (iii) la qualité de la production dans le pays de délocalisation, (iv) les facteurs sociaux et environnementaux de la production délocalisée et (v) l'amélioration des méthodes de production industrielle.

7 Chiffres-clés

17%. La part de l'industrie dans le PIB français, contre 41% en Chine, 28% en Allemagne et 29% au Japon.

92% des Français souhaitent que l'exécutif « pousse la relocalisation des opérations industrielles en France ».

60 à 80% des matières actives à usage pharmaceutique sont fabriquées hors de l'UE, contre 20% il y a 30 ans.

868 signalements de tensions ou de ruptures d'approvisionnement en médicaments en France en 2018, contre 50 en 2000

7 000. Le nombre d'emplois supprimés par Arcelor-Mittal en France en 10 ans.

230 000 véhicules construits en 2018 : la voiture la plus fabriquée en France est une voiture japonaise, la Toyota Yaris.

28% de chercheuses en France alors que 49% des femmes de 25 à 34 ans sont diplômées de l'enseignement supérieur et 40% des hommes.

Nos propositions

La note formule des propositions pour la souveraineté industrielle de la France, organisée par un Etat bâtisseur, qui ordonne, dirige et accomplit de grands projets pour redonner sa noblesse au « faire ». L'Etat bâtisseur est projeté vers l'avenir, a une conscience forte de l'écologie et il enclenche l'élan social, tout en sachant déléguer.

Proposition n°1 – Reprendre les 34 plans industriels de l'ancien ministre du redressement productif Arnaud Montebourg et concentrer le Crédit Impôt Recherche sur ces filières.

Proposition n°2 – Déployer un puissant système de subventions aux relocalisations et aux colocalisations, ainsi qu'à la montée en puissance des moyens industriels : revalorisation de la prime d'aménagement du territoire (PAT), suramortissement, CIP et taux différencié de l'impôt sur les sociétés.

Proposition n°3 – Mettre en œuvre une politique commerciale fondée sur la réciprocité : intégrer dans les accords commerciaux une clause de maintien des droits de douane de l'UE corrélée au respect de critères et d'objectifs sociaux et environnementaux (normes de l'OIT, Accord de Paris, etc.). Ajout de critères RSE dans les commandes publiques, pour viser en particulier des circuits courts, un impact carbone moindre, un mieux disant social.

Proposition n°4 – Renforcer le dispositif des fonds d'investissement régionaux et d'augmenter l'empreinte industrielle de Bpifrance : « remise au soutien productif » de 10% sur l'impôt des plus-values, conditionnée à la création d'emplois. Consacrer un tiers des fonds de Bpifrance à l'investissement industriel.

Proposition n°5 – Remettre l'investissement au centre du jeu : allègements de fiscalité sur les plus-values générées par l'investissement dans des projets industriels stratégiques, financement participatif.

Proposition n°6 – Accroître et améliorer les moyens de communication territoriale

Proposition n°7 – Favoriser la relocalisation des talents sur le territoire français : plan de communication global autour de l'attractivité de la France, subventions à la relocalisation individuelle des talents, investissements dans l'appareil de recherche publique, augmenter la part des femmes dans la recherche française.

Proposition n°8 – Soutenir la (re)formation de tous dans la durée : affectation d'une partie des fonds de la formation professionnelle au champ des 34 plans industriels, transparence de l'usage du Compte personnel de formation

Proposition n°9 – La création de l'École 24 : une école d'apprentissage liant savoirs-faire artisanaux et technologies de pointe par le compagnonnage

Proposition n°10 – Protéger les pépites industrielles existantes

Table des matières

Table des matières	7
Partie 1. Les délocalisations montrent leurs limites	14
2000-2020 : L'industrie française minée par les délocalisations de grands groupes aux résultats mitigés	14
La crise du COVID-19 nous rappelle la fragilité de tout appareil productif – a fortiori lorsqu'il est internationalisé	21
Partie 2. Les relocalisations : une tendance fragile mais porteuse de valeur 25	
Des relocalisations réussies montrent la voie à suivre	25
Les relocalisations sont principalement guidées par des motifs économiques	32
Partie 3. Les années 2020, millésime du redressement productif : gamme de relocalisation à l'usage des audacieux et des créatifs	38
Le pilotage – éloge de l'Etat bâtisseur	38
Proposition n°1 : Reprendre les 34 plans industriels de l'ancien ministre du redressement productif Arnaud Montebourg et concentrer le Crédit Impôt Recherche (CIR) sur ces filières	43
<i>Concentrer les efforts au nom de l'efficacité d'action</i>	44
<i>Canaliser le Crédit Impôt Recherche (CIR) sur les 34 plans pour passer du plan à la réalité</i>	45
Proposition n°2 : Déployer un puissant système de subventions aux relocalisations et aux colocalisations, ainsi qu'à la montée en puissance des moyens industriels	47
<i>Relocalisations de proximité et colocalisations</i>	49
<i>Les relocalisations en France : revaloriser la prime d'aménagement du territoire (PAT)</i>	49
<i>Les mesures de soutien à la montée en puissance industrielle : suramortissement, CIP et taux différencié de l'impôt sur les sociétés</i>	51
Proposition n°3 : Mettre en œuvre une politique commerciale fondée sur la réciprocité	53
<i>Valoriser les territoires et les talents</i>	55
Proposition n°4 : Renforcer le dispositif des fonds d'investissement régionaux et augmenter l'empreinte industrielle de Bpifrance	56
<i>Renforcer le dispositif des fonds d'investissements régionaux</i>	57
<i>Flécher les investissements de Bpifrance à destination des projets industriels</i>	57
Proposition n°5 : Remettre l'investissement au centre du jeu	58
<i>Recourir au capital-risque</i>	58

<i>Lancer une campagne de crowdfunding citoyen</i>	59
Proposition n°6 : Accroître et améliorer les moyens de communication territoriale.....	59
Proposition n°7 : Favoriser la relocalisation des talents sur le territoire français	60
<i>Capitaliser sur la crise du covid-19 : déployer un plan de communication globale autour de l'attractivité de la France</i>	60
<i>Mettre en place des subventions à la relocalisation individuelle des talents : la prime de retour d'expérience</i>	62
<i>Valoriser la recherche française, sans demi-mesure</i>	63
<i>Revoir le mode de financement de la recherche</i>	64
<i>Soutenir l'augmentation de la part des femmes dans le monde de la recherche</i>	65
<i>Honorer les forces du redressement industriel</i>	67
<i>De l'audace des chefs – Capitaliser sur les mutations de l'industrie du futur</i>	67
Proposition n°8 : Soutenir la (re)formation de tous dans la durée	68
Proposition n°9 : Créer l'Ecole 24	70
Proposition n°10 : Protéger les pépites industrielles existantes.....	71

Préface

Elevé dans une famille d'artisans, j'ai fréquenté très tôt l'atelier de mon père, culottier rue Moulin Joly dans le 11^{ème} arrondissement de Paris. Jeune, j'observais déjà ses gestes précis et appréciais la singularité de chaque pièce. Fidèle à mon père et à ces souvenirs d'enfance, j'ai développé en grandissant une conviction quant aux savoir-faire, qui ne m'a pas quitté depuis. Ceux-ci constituent la richesse de notre tissu productif, notre avantage concurrentiel et il s'avère tout à fait impératif d'œuvrer pour leur préservation.

Plus tard, dans ma vie d'entrepreneur, de la reprise de l'atelier de mon père au début des années 1980 à mes années passées à la tête d'un groupe industriel, j'ai été témoin de la désindustrialisation galopante de notre pays, marquée par le recul ininterrompu de la contribution de l'industrie au PIB national. Alors qu'elle représentait 27,8% du PIB en 1980, elle a atteint en 2018 son point le plus bas à 17,1%, avec des disparités importantes entre les secteurs. Avec FRANCE MANUFACTURE, il nous a fallu rivaliser de combativité et d'inventivité pour résister à ce mouvement de fuite des savoir-faire et des usines, qui touche fortement la filière française du textile. Tel le colibri, en lançant BELLEVILLE, costumier français et marque Origine France Garantie, nous résistons avec énergie et perpétons à notre manière des savoir-faire industriels français irremplaçables.

Il ne faut d'ailleurs pas se méprendre, longtemps nous n'avons été qu'une poignée à mettre en garde contre les dangers du démantèlement de notre tissu productif, passant parfois pour des originaux. Loin d'être perçue comme un désastre, la désindustrialisation passait plutôt pour un progrès, une étape de la transition vers une économie de la connaissance. Les usines, ces lieux sales et polluants, allaient quitter nos contrées et plus personne en France ne devrait subir la condition d'ouvrier. La conjonction de cette perception réductrice de l'industrie et d'une vision utopiste d'une économie du futur fondée uniquement sur les services et les professions intellectuelles semble avoir participé à la mise au rebus de nos manufacturiers. Dans cet abandon, il est inutile de chercher des responsables, il s'agit du paradigme d'une époque. Parmi les milieux politiques comme économiques, rares étaient ceux qui percevaient les menaces en termes de création de valeur, d'emploi et d'autonomie.

Conscient que mon action en tant qu'entrepreneur ne suffirait pas à créer un mouvement de résistance en faveur de la préservation de nos outils industriels, je me suis tourné vers l'activisme. En créant les Forces Françaises de l'Industrie (FFI), nous voulions fédérer les femmes et les hommes prêts à agir pour sauver nos filières industrielles et leur redonner un second souffle. Afin d'infuser ces idées et de faire émerger des pistes concrètes, je travaille avec des personnalités politiques de tous bords, des acteurs publics et privés.

Aujourd'hui, la désindustrialisation semble montrer ses limites. La tertiarisation de l'économie déçoit, incapable de tenir ses promesses en termes de création de richesse et d'emploi, ainsi que de promotion sociale. De plus, nous semblons avoir pris conscience collectivement que si nous ne sommes pas capables de donner corps à nos idées par manque de capacités de production, nous perdons une partie importante de la valeur créée, alors que la multiplication des intermédiaires augmente la vulnérabilité de nos chaînes de valeur. Pour la première fois depuis plusieurs décennies, il semblerait que la question industrielle éveille à nouveau l'intérêt du monde politique. Que ce soit le Pacte Productif ou l'offre de sites industriels « clés en main » par la Banque des Territoires, les signaux positifs sont là.

Au travers de ce rapport, Jules et François nous livrent des pistes de réflexion essentielles. D'une part, il y a urgence à préserver nos pépites industrielles et à développer un tissu productif national, d'autre part, aucun mouvement de réindustrialisation d'ampleur n'aura lieu sans une volonté politique solide et le soutien des pouvoirs publics. La préservation de nos emplois, de nos savoir-faire et de nos outils ne peut se faire qu'en constituant des écosystèmes productifs permettant de coordonner les efforts et en structurant des filières industrielles européennes capables de sécuriser les chaînes de valeur.

Gilles ATTAF, fondateur de BELLEVILLE et Président des FFI

Introduction

La question des délocalisations est au cœur du débat économique et politique depuis les années 1990 dans l'ensemble des pays industrialisés. Elle constitue le pan le plus visible des dérives d'une mondialisation heureuse

pour les profits d'entreprises aux stratégies court-termistes mais calamiteuse pour l'emploi et l'attractivité de territoires moribonds et vidés de compétences et de technologies. Des villes voire des régions entières comme la Lorraine ou les Hauts-de-France se sont désindustrialisées tandis que, au nom de la compétitivité et d'une course aux coûts toujours plus folle, se sont créées, en Asie et en Europe centrale et orientale en particulier, de nouvelles usines, voire de nouveaux laboratoires et centres de recherche. Cette mort de notre industrie et des territoires qui la portent n'est pourtant pas inéluctable. Une autre politique est possible pour mettre en valeur des points forts restants ou à venir de notre industrie, préserver et renforcer la qualité de nos produits, mettre en valeur notre capacité d'innovation et de recherche, profiter pleinement de la force des talents des travailleurs, Cette stratégie de relocalisation ne pourra fonctionner que si elle soutenue par un Etat bâtisseur, seul à même d'avoir la vision et les moyens pour déployer des solutions de revitalisation industrielle dans toute la France, au bénéfice des entreprises, comme de leurs salariés et de l'intérêt général.

Reléguée depuis vingt ans à regarder sa voisine allemande multiplier ses exportations au son de la « Deutsche Qualität », la France de l'industrie abordait pourtant la nouvelle décennie pleine d'espoirs. Poussée par un vent d'innovations et d'investissements stratégiques, elle ouvrait enfin plus d'usines qu'elle n'en fermait (+120 contre -100 en 2019¹). Son industrie étendue lui permettait de générer une valeur ajoutée conséquente – environ 25% du PIB en employant 12,5% de la population active, tandis que ses hommes et ses femmes rajeunissaient le parc national de machines à des niveaux comparables à ceux de l'Allemagne.

Dès 2018, la France engrangeait 339 projets industriels directement issus de l'étranger, symbole d'une attractivité qui la plaçait première en Europe, loin devant sa voisine rhénane et ses 152 Investissements Directs de l'Etranger (IDE) industriels². Des produits phares, tel que son moteur aéronautique LEAP (développé conjointement par Safran et General Electric) ou ses produits de luxe Hermès, Kering et Louis Vuitton donnaient le ton sur les marchés à l'export : avant la covid-19, la machine France tournait encore en

¹ Universal Robots (Février 2020). En 2020, quelles perspectives pour l'industrie française ? *L'Usine Nouvelle*. (<https://www.usinenouvelle.com/article/en-2020-quelles-perspectives-pour-l-industrie-francaise.N933364>)

² EY (Janvier 2020). *Baromètre de l'attractivité industrielle de la France*. (<https://www.ey.com/fr/fr/services/advisory/ey-barometre-2020-de-l-attractivite-industrielle-de-la-france>)

régime haut. La consécration du retour d'une politique industrielle française semblait être officielle avec l'annonce plusieurs fois retardée du contenu du Pacte Productif, qui doit consacrer les thématiques prioritaires de la France, dont un volet « industrie » et un volet « innovation ». Fin 2019, le retour du « made in France » semblait être acté, loué qu'il était par 70% des chefs d'entreprises étrangers interrogés par le baromètre *Ernst and Young*. Sans faire de bruit, l'industrie française semblait s'être enfin réalignée début 2020 pour un départ décennal canon.

Cependant, la décennie écoulée aura également été celle de l'érosion structurante de nos joyaux stratégiques. Alstom et Technip en tête, STX à Saint-Nazaire, Linxens, Alcatel et Arcelor : la litanie des entreprises qui ont fait la force du tissu industriel français avant leur départ dans l'escarcelle de groupes étrangers est trop longue pour être détaillée ici. On pourra à cette fin se référer notamment au livre de Laurent Izard *La France vendue à la découpe* qui a consacré des pages édifiantes à ce phénomène. Pourtant, des voix se sont élevées pour remettre l'Etat derrière notre industrie et doter le gouvernement de nouvelles armes pour contrôler les IDE en France. Bien loin des accusations d'autarcie, certains hommes politiques, à commencer par l'ex-ministre de l'économie Arnaud Montebourg, ont vu l'importance de sanctuariser notre industrie et d'en protéger les forces vives : les hommes et les femmes qui l'alimentent, leur outil de production, leur valeur ajoutée, les brevets et savoirs-faire qui en découlent. De toute évidence, le redressement productif de la France ne pourra passer que par une doctrine claire, conjointe et impulsée par les pouvoirs publics dans la durée.

Mais la crise sanitaire s'est installée et a engourdi l'élan de la machine France. Engloutie par les glaces du confinement sanitaire, l'économie française a regardé filer jour après jour le train de la croissance. Le temps confiné a amputé la France de 11% de sa production nationale en 2020 selon Bruno Le Maire. Le directeur de la Banque de France complète « qu'il faudra rembourser la dette contractée », laissant planer un inquiétant retour de l'austérité budgétaire. Les reports de paiement en cascade menacent des milliers de PME et de fournisseurs, qui sont pourtant le socle de nos grands donneurs d'ordre. Sans eux, c'est une grande partie du tissu industriel français qui est menacé d'effondrement, y compris pour des secteurs majeurs comme l'automobile ou l'aéronautique, ou dans une moindre mesure l'agro-alimentaire. Les douze millions de chômeurs partiels ne sont pas tous

garantis de retrouver leur emploi après la crise, et pas nécessairement en ordre serré depuis le 11 mai 2020.

A la crise sanitaire succède ainsi la crise économique, et la reprise laisse présager beaucoup d'incertitudes. Sans intervention vigoureuse et adaptée de l'Etat dans l'économie, la casse sociale sera grande et l'appareil productif français ne reprendra sûrement pas l'ascension escomptée encore trois mois plus tôt. Mais quelle reprise envisager ? La crise du covid-19 nous aura douloureusement rappelé les années filantes de l'industrie française, « *la délégation de notre alimentation, de notre protection et notre capacité à soigner* » étant une folie selon le Président de la République.

Face à cette détresse économique, la priorité des Français serait aujourd'hui d'en reprendre le contrôle. Selon un sondage Odoxa-Comfluence pour *les Echos*, **93% des Français souhaitent que l'exécutif « garantisse l'autonomie agricole de la France », 91% qu'il « favorise la recherche et la production des laboratoires français et étrangers en France » et 92% qu'il « pousse la relocalisation des opérations industrielles en France »**. Malgré ces signaux clairs, le doute est permis quant à la capacité d'un gouvernement ultralibéral d'instaurer un Etat bâtisseur capable de planifier, d'organiser et d'accompagner la réussite collective des Français dans des projets industriels et stratégiques. Des années de délocalisations et d'illusions sur la fin de l'industrie au profit des seuls services auront fragilisé l'édifice global de l'économie française et considérablement réduit sa capacité de création de richesses. Pour reprendre pied en France et dans la compétition industrielle mondiale (la France est passée du 4^{ème} au 7^{ème} rang mondial en moins de 10 ans par sa richesse), l'industrie française aura besoin d'un effort collectif – secteur public et secteur privé mutualisant leurs efforts pour une réussite commune. Les sujets seront vastes : créer de nouveaux champions français, faire converger les politiques fiscales entre membres de l'Union Européenne, former les jeunes et les moins jeunes aux métiers de l'industrie du futur, renforcer l'image des produits « made in France », soutenir les investissements en France, et – le plus important – **l'audace des bâtisseurs**. C'est ainsi que cette note se propose de consacrer quelques pages au courage d'un certain nombre de Français ayant souhaité entrer en résistance contre un déclin productif qui n'est pas inéluctable, et de proposer dans une plus large mesure la **doctrine d'un Etat Bâtisseur appuyé par des idées concrètes pour retrouver la souveraineté industrielle et relancer la machine France**.

Partie 1. Les délocalisations montrent leurs limites

2000-2020 : L'industrie française minée par les délocalisations de grands groupes aux résultats mitigés

1 Contenus en « made in France » et en importation de la consommation effective des ménages en 2015

	Consommation des ménages en valeur (en millions d'euros)	Contenus en valeur ajoutée « made in France » (en %)	Contenus en importation (en %)	Dont contenus directs (en %)	Dont contenus indirects (en %)
Agriculture, sylviculture et pêche	17 399	47,7	52,3	38,4	13,9
Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	44 652	74,6	25,4	0,7	24,7
Fabrication de denrées alimentaires, poissons et produits à base de tabac	100 053	59,8	40,2	22,1	18,1
Cokéfaction et raffinage	20 145	27,6	72,4	42,9	29,5
Fabrication d'équip. électriques, électron., inform. ; fabr. de machines	15 951	7,5	92,5	88,5	4,0
Fabrication de matériels de transport	34 060	15,7	84,3	72,6	11,7
Fabrication d'autres produits industriels	69 273	20,1	79,9	71,0	8,9
Construction	15 956	79,7	20,3	0,0	20,3
Commerce ; répar. autos et motos	192 770	86,4	13,6	0,0	13,6
Transports et entreposage	44 854	76,0	24,0	11,3	12,6
Hébergement et restauration	73 180	85,1	14,9	0,0	14,9
Information et communication	37 939	75,6	24,4	9,2	15,3
Activités financières et d'assurance	54 683	86,9	13,1	2,0	11,1
Activités immobilières	241 352	97,5	2,5	0,0	2,5
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	31 272	85,9	14,1	3,1	11,0
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	526 136	93,3	6,7	0,1	6,6
Autres activités de services	73 942	86,5	13,5	2,8	10,7
Total	1 593 617	81,3	18,7	8,7	9,9
Champ des biens manufacturés	239 482	35,9	64,1	49,6	14,5
Champ des biens fabriqués	65 657	14,3	85,7	77,1	8,6
Champ des services	1 276 128	90,6	9,4	1,0	8,4

Lecture : 81,3 % de la consommation des ménages se compose de valeur ajoutée française (respectivement 18,7 % de la consommation des ménages est importée). La somme des colonnes « Contenus en valeur ajoutée » et « Contenus en importation » est de 100 %.

Source : Insee, comptes nationaux, estimations à l'aide du modèle Avionic.

Source : rapport INSEE « Le made in France » : 81% de la consommation totale des ménages, mais seulement 36% de celle des biens manufacturés

Avant d'entamer une réflexion sur les relocalisations industrielles, il est important de constater les niveaux réels d'internationalisation des chaînes de valeur françaises. L'indice de la seconde colonne du tableau ci-dessus traduit la part de la valeur ajoutée réalisée en France pour une industrie donnée. On constate que de nombreuses industries réalisent toujours une large partie de leur valeur ajoutée en France : la production et la distribution d'eau (85,2%), les activités de santé (90,3%), les activités scientifiques et techniques (85,9%), etc. Toutefois, il est permis de relever qu'un certain

nombre d'industries réalisent une faible part de leur valeur ajoutée sur le territoire national : la fabrication de produits informatiques et électroniques (6,1%), la fabrication de machines et équipements (8,7%), les équipements électriques (10,1%), l'industrie pharmaceutique (13,1%), le textile (13,5%), le matériel de transport (15,7%) sont autant d'industries dont les chaînes de valeur semblent avoir abandonné un système de production nationale. Les raisons de cette internationalisation des chaînes de valeur sont plurielles et propres à chaque industrie. Toutefois nous verrons plus bas que la crise liée au covid-19 amorce la remise en question de cette organisation³.

Dans la lutte commerciale internationale, les parts de marché s'acquièrent généralement le long de la ligne de crête qui sépare le versant des prix de celui de la qualité et de la valeur intrinsèque d'un bien ou service. De fait, les délocalisations permettent d'accéder à une main d'œuvre bon marché et à un appareil productif parfois moins onéreux qu'en France, et ainsi de faire baisser une partie des coûts de production. Cette baisse des coûts produit alors un impact favorable sur la rentabilité financière de l'opération, ce qui permet à l'entreprise de dégager une marge nette positive dont, en théorie, elle réinvestit une partie dans l'amélioration de ses outils de production, dans l'innovation, dans l'augmentation des salaires de ses employés et des recrutements stratégiques et parfois, dans la rémunération des investisseurs qui ont pris le risque de financer l'entreprise et ses projets. A contrario, les délocalisations présentent des risques et des coûts de moyen terme trop souvent sous-estimés au regard des avantages précités de court terme : coûts de transport plus élevés et logistique davantage complexe, allongement des chaînes de valeur, de sous-traitance et de production, main d'œuvre locale moins bien formée et qualité souvent moindre (au moins initialement) qu'en France, barrière de la langue et différences culturelles rendant plus difficile la communication et la gestion quotidienne, innovations obérées par la coupure entre les sites de production et les laboratoires de recherche appliquée et impact carbone beaucoup plus élevé induit par le recours à des sous-traitants localisés dans des pays à bas coûts de main d'œuvre et de production. Enfin, certaines délocalisations peuvent être subies, parce qu'imposées par des donneurs d'ordre (notamment Renault et PSA vis-à-vis de Valéo et Faurécia), souhaitant que leurs sous-traitants de premier rang, dans lesquels ils ont confiance et avec lesquels ils ont l'habitude de travailler, les accompagnent dans cette stratégie industrielle. Ces sous-traitants n'ont

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4166056?sommaire=4167500> pour télécharger la version Excel, qui complète le tableau PDF utilisé dans le document

alors guère le choix, craignant d'être déréférencés par leurs donneurs d'ordre.

Pour toutes ces raisons, les délocalisations sont mues par des motifs divers et doivent être étudiées à l'aune de leur caractère stratégique pour l'employeur comme pour la base industrielle française.

Les délocalisations automobiles ont, par exemple, été principalement motivées par des analyses et une recherche de baisse des coûts de production. Renault a ainsi délocalisé à de multiples reprises, notamment en 2007 lorsque la production de la Twingo 2 a été transférée en Slovénie, après 14 ans de production à Flins⁴. Le groupe PSA (hors Opel) ne réalise plus qu'un tiers de sa production en France après avoir fermé son usine d'Aulnay en 2012⁵ tandis que le groupe au losange ne réalise plus que 20% de sa production en France. Valéo a déplacé en 2007 une partie de ses activités d'Abbeville vers la Slovaquie ainsi que ses chaînes de montage du Calvados vers son site tunisien de Ben Arous en 2006. Faurecia a relocalisé une partie de ses activités PVC en République Tchèque et a ouvert en 2007 une usine géante à Pisek ainsi qu'un site deuxième majeur au Maroc⁶. Entre 2005 et 2017, 40% d'automobiles en moins ont été assemblées sur le territoire national : 2,2 millions de véhicules contre 3,5 millions en 2005, entraînant la perte de 100 000 emplois dans le secteur. La voiture la plus fabriquée en France en 2018 est une voiture japonaise : la Toyota Yaris fabriquée à Valenciennes, autour de 230 000 véhicules en 2017⁷.

La crise du COVID-19 aura mis en lumière un autre secteur ayant tendance à délocaliser sa chaîne de valeur depuis vingt ans : l'industrie pharmaceutique. Menacés par la concurrence des génériques au détriment des médicaments de marque, les groupes pharmaceutiques ont drastiquement diminué leurs coûts en recourant à la réduction de leurs effectifs, à la séparation de

⁴ D'aucuns ont pointé du doigt en 2012 ce qu'ils prenaient pour une délocalisation géante de Renault au Maroc, à Tanger, alors qu'il s'agissait plutôt d'une relocalisation de la marque *low cost* Dacia, depuis son site historique roumain de Pitesti. Or, l'objectif de Dacia n'a jamais été d'exporter ni de produire en France, où la production à bas coûts était irréaliste.

⁵ Feitz, A. (octobre 2018). L'automobile a délocalisé dans les pays à bas coûts. *Les Echos*. (<https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/lautomobile-a-delocalise-dans-les-pays-a-bas-couts-143049>)

⁶ Fainsilber, D. (avril 2008). Faurecia accélère les délocalisations. *Les Echos*. (<https://www.lesechos.fr/2008/04/faurecia-accelere-les-delocalisations-485353>)

⁷ Verdevoye, A-G. (mars 2018). Comment Renault et PSA ont délocalisé leur production automobile. (<https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/comment-renault-et-psa-ont-delocalise-leur-production-automobile-574049>)

certaines activités d'approvisionnement et à des délocalisations de leur production. En 2014, MSD, filiale du groupe allemand Merck, supprimait 400 postes sur son site de Courbevoie, soit 14% des effectifs français. On pourra rappeler à cet égard la perte de souveraineté française sur la production du principe actif du Doliprane, de l'Effergal et du Dafalgan depuis une dizaine d'années – aujourd'hui produit en Chine et aux Etats-Unis⁸. En 2020, 60% à 80% des matières actives à usage pharmaceutique sont fabriquées hors de l'Union Européenne, contre 20% il y a 30 ans. Ainsi, selon l'Académie Nationale de Pharmacie (ANP), 5% des médicaments seraient quotidiennement en rupture de stock, en raison de difficultés d'approvisionnement dans ces matières premières actives dans 14% des cas⁹. Toujours selon le rapport de l'ANP, *« cette perte quasi-complète de l'indépendance de l'Europe en sources d'approvisionnement en matières actives pharmaceutiques se conjugue à l'éventuelle perte du savoir-faire industriel correspondant. Il s'agit d'une question majeure de santé publique. »* C'est probablement du sujet le plus médiatique, car la crise du COVID-19 a exacerbé cette dépendance, l'Agence Européenne du Médicament (EMA) déclarant au mois d'avril 2020 que *« la disponibilité des médicaments utilisés pour les patients du COVID-19 est une préoccupation majeure »*. De fait, les stocks de relaxants musculaires, anesthésiants, sédatifs et analgésiques sont consommés à flux tendu sans être réapprovisionnés dans les mêmes volumes et l'APHP a pu craindre que ces tensions n'aboutissent à des pénuries de médicaments essentiels aux services de réanimation. En 2018, l'Agence Nationale de Sécurité du Médicament (ANSM) a noté 868 signalements de tensions ou de ruptures d'approvisionnement, soit 20 fois plus qu'en 2008. Comme le montrent les deux tableaux ci-dessous, le nombre de médicaments remboursables (désignés par leur code identifiant de présentation dit « CIP ») en rupture de stock et la durée de leur indisponibilité est préoccupante.

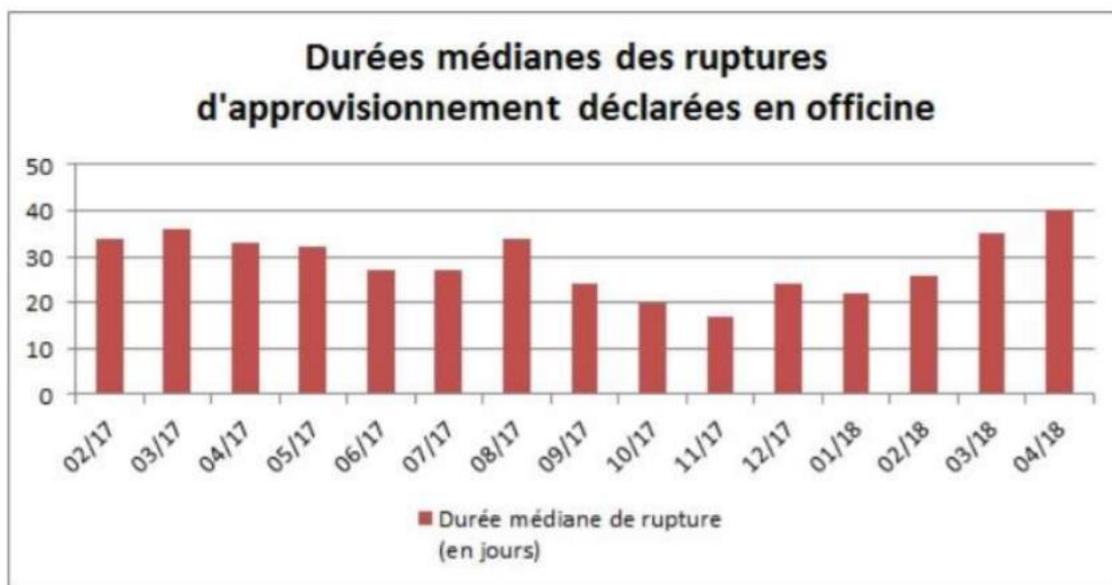
⁸Berthelot de la Glétais, J. (juin 2020). Comment le principe actif de Doliprane, Effergal et Dafalgan s'est retrouvé délocalisé en Chine et aux Etats-Unis. *L'Usine Nouvelle*. <https://www.usinenouvelle.com/article/comment-le-principe-actif-de-doliprane-effergal-et-dafalgan-s-est-retrouve-delocalise-en-chine-et-aux-etats-unis.N976711>

⁹ ANP. (mars 2013). *Médicaments : Ruptures de stocks, ruptures d'approvisionnement*. https://www.acadpharm.org/dos_public/ANP_ruptures_medicaments_reco_presse.pdf

CIP: code identifiant de présentation



Source : Ordre national des pharmaciens, avril 2018 – dans le cadre du rapport sur l'indisponibilité des médicaments de l'Académie nationale de pharmacie du 20 juin 2018



Source : Ordre national des pharmaciens, avril 2018 – dans le cadre du rapport sur l'indisponibilité des médicaments de l'Académie nationale de pharmacie du 20 juin 2018

La réalité économique des délocalisations de l'industrie pharmaceutique a parfois également des répercussions éthiques, comme l'a souligné l'organisation *Public Eye* en 2016¹⁰, dénonçant la tendance à la délocalisation des essais cliniques par certains grands groupes pharmaceutiques dans les

¹⁰ Public Eye. (juin 2016). *Essais cliniques en Egypte : Roche et Novartis enfreignent les standards éthiques.* (<https://www.publiceye.ch/fr/coin-medias/communiques-de-presse/detail/essais-cliniques-en-egypte-roche-et-novartis-enfreignent-les-standards-ethiques>)

pays du Sud. En 2016, 40% des essais cliniques étaient réalisés dans des pays du Sud, contre 10% en 2000. Ces tests, menés à bien dans des contextes de vulnérabilité économique de la population locale, ne respectent pas toujours les standards éthiques internationaux. Toujours selon le rapport, un médicament sur trois testé en Egypte n'est pas homologué. Or, ce laxisme méthodologique permet aux laboratoires d'avoir accès à de larges réservoirs de population qui acceptent d'être testées en dépit de la non-homologation des traitements et au risque d'effets secondaires, puisque le fait d'être testé représente souvent le seul espoir de traitement, généralement hors de portée économique pour ces populations.

On peut également assimiler à des délocalisations un phénomène indirect lié au rachat et au dépeçage de groupes français par des groupes étrangers :

- **Péchiney**, spécialiste de l'aluminium absorbé par le canadien Alcan en 2003 et qui n'aura laissé qu'un petit millier d'employés pour un groupe en ayant compté des dizaines de milliers¹¹.
- **Arcelor**, absorbé par l'aciériste indien Mittal qui ferme le site de Gandrange la même année puis les deux hauts fourneaux de Florange en 2012. En dix ans, le groupe a supprimé 7 000 emplois sur le territoire français¹² et les 2500 emplois des hauts fourneaux de Fos-sur-Mer sont aujourd'hui menacés¹³.
- **Alcatel**, équipementier des télécoms tombé dans l'escarcelle du finlandais Nokia en 2016, après une fusion douloureuse avec l'américain Lucent en 2006, supprime 600 emplois en France en 2018, 470 en 2019, 408 autres en 2020 puis annonce en juin 2020 1233 suppressions de postes pour 2021, dont plus de 80% d'ingénieurs en R&D¹⁴ !
- **Lafarge**, qui fusionne avec le Suisse Holcim et délocalise son siège social en Suisse alors qu'il était le plus gros des deux.
- **Alstom**, spécialiste des systèmes de production d'énergie et du ferroviaire est coupé en deux à la faveur d'un rachat agressif par

¹¹ Goncalves, A. (août 2010). Pechiney, l'histoire mouvementée d'un ex-champion national. *Les Echos*. (<https://www.lesechos.fr/2010/08/chronologie-pechiney-lhistoire-mouvementee-dun-ex-champion-national-442333>)

¹² Amiot, M. (mars 2016). ArcelorMittal a supprimé le tiers de ses effectifs en dix ans. *Les Echos*. (<https://www.lesechos.fr/2016/03/arcelormittal-a-supprime-le-tiers-de-ses-effectifs-en-dix-ans-217912>)

¹³ Milliet, G. (avril 2020). Fos-sur-Mer : les 2 500 salariés d'ArcelorMittal menacés par l'arrêt d'un 2^e haut-fourneau. *France 3 Provence-Alpes-Côte-d'Azur*. (<https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/bouches-du-rhone/fos-sur-mer/fos-mer-arcelormittal-prevoit-arret-2e-haut-fourneau-creer-2500-salaries-1819240.html>)

¹⁴ Loukil, R. (janvier 2019). Nokia supprime 460 postes d'ici 2020 à Nozay et Lannion et va céder un site. *L'Usine Nouvelle*. (<https://www.usinenouvelle.com/article/nokia-supprime-460-postes-d-ici-2020-a-nozay-et-lannion-et-va-ceder-un-site.N793229>)

l'américain General Electric (GE). Les 3000 emplois promis en France se sont transformés en 482 suppressions de postes et les trois coentreprises censées être créées par les deux protagonistes ont été rachetées par GE pour des sommes modiques. L'amende versée par GE à l'Etat pour avoir enfreint les termes de l'accord n'aura été que de 50 millions d'euros, un montant dérisoire par rapport à l'ampleur du scandale et aux disponibilités financières de GE.

- **Technip** (13,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017) fusionne « entre égaux » avec l'américain FMC en 2017 (6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires au même moment) en délocalisant son siège aux Etats-Unis. FMC fait alors main basse sur les brevets développés par des générations entières de chercheurs issus de l'Institut Français du Pétrole, avant que Technip-FMC ne connaisse une scission tragique trois ans plus tard. Celle-ci s'accompagne du départ des activités sous-marines (anciennement françaises) vers la partie américaine¹⁵.

Il est dès lors permis de s'inquiéter de la fusion « entre égaux » de Fiat Chrysler avec le groupe PSA, censée générer un énième « Airbus de quelque chose », stratégie qui, par le passé, n'a pas toujours fait ses preuves. Enfin, la CNIM, qui est l'un des pourvoyeurs stratégiques de l'armée française en matériels (avec des ponts flottants motorisés, des engins de débarquement rapide (EDAR) et les lunettes de vision nocturne de sa filiale Bertin) est sérieusement ciblée par des investisseurs chinois ayant eu vent de ses grandes difficultés financières¹⁶. De fait, les marchés à l'export de l'industrie française présentent des risques de fuites technologiques qui, s'ils permettent de générer des revenus à court et moyen terme, obèrent la compétitivité française à long terme. Selon le chercheur Antoine Bondaz, interviewé en mai 2020 par Le Figaro, « *il est fondamental d'avoir conscience du risque d'instrumentalisation de la coopération scientifique et des échanges universitaires au service de la captation des technologies par la*

¹⁵Fayol, C. (septembre 2020). Technip : après le fiasco de la fusion de « l'Airbus du parapétrolier », la facture française. *Marianne*.
<https://www.marianne.net/economie/technip-apres-le-fiasco-de-la-fusion-de-l-airbus-du-parapetrolier-la-facture-francaise>

¹⁶ Bauer, A. (mai 2020). Les Européens s'interrogent sur le champ des secteurs stratégiques. *Les Echos*.
<https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/les-europeens-sinterrogent-sur-le-champ-des-secteurs-strategiques-1202822>

Chine»¹⁷. D'où la nécessité pour la France d'adopter une stratégie d'intelligence économique publique et privée permettant de tirer parti sans naïveté des opportunités d'investissements français à l'étranger ou étrangers en France, en se prémunissant sans naïveté et sans paranoïa contre les tentatives hostiles de prédation d'entreprises aux savoir-faire stratégiques (cf. notamment la note récente de la conférence Gambetta *Prendre au sérieux le décret Montebourg*)¹⁸.

Le tableau des délocalisations n'est toutefois pas synonyme d'un dépouillement absolu et irrémédiable de l'appareil productif français. Par exemple, dans le cas du secteur automobile, les délocalisations n'ont pas empêché des investissements bienvenus. Dans le cas de Renault et de PSA, les deux groupes ont délocalisé des activités devenues obsolètes et recentré leurs activités hexagonales sur la R&D. Depuis 2010, toute la filière automobile consacre ainsi des efforts aux véhicules du futur : Faurecia pour le cockpit du futur, Valéo dans les véhicules autonomes, Renault dans l'électrification de la chaîne de traction-propulsion. Par ailleurs, le technocentre de Renault à Guyancourt et celui de PSA à Vélizy figurent parmi les premiers déposants de brevets dans l'Hexagone en 2017. Toutefois, le retard accusé sur la Chine dans le développement des batteries pour véhicules électriques est préoccupant pour la patrie de deux des plus gros constructeurs automobiles du monde (l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi pointait en 2019 à la troisième place mondiale et le groupe PSA, neuvième avant sa fusion annoncée avec Fiat-Chrysler, huitième, devrait également gagner plusieurs places).

La crise du COVID-19 nous rappelle la fragilité de tout appareil productif – a fortiori lorsqu'il est internationalisé

La crise liée au COVID-19 sera sans ambiguïté la pire crise de l'histoire de l'économie mondiale depuis la Grande Dépression de 1929. L'exemple des Etats-Unis est éloquent : au cours de la deuxième quinzaine de mars 2020, 10 millions d'Américains se sont inscrits aux allocations chômage, alors que l'économie américaine n'aurait dû normalement connaître qu'un demi-

¹⁷ A l'entrée de la centrale nucléaire de Taishan, à qui la France a fourni deux réacteurs EPR, quatre panneaux préviennent les visiteurs : 1) nous achetons de la technologie étrangère 2) nous la digérons 3) nous la reproduisons au niveau national 4) nous l'exportons.

<https://www.lefigaro.fr/international/france-chine-les-liaisons-dangereuses-20200503>

¹⁸ Maurel, E. & Livel, F. (mai 2020). *Prendre au sérieux le décret Montebourg*. Conférence Gambetta. (http://www.conferencegambetta.fr/wp-content/uploads/2020/05/decret_montebourg.pdf)

million d'inscrits sur la même période¹⁹. Les outils statistiques du Bureau d'Etudes Statistiques sur le Travail n'arrivant pas à suivre l'accélération de la tendance, ils affichent toujours un taux de chômage national aux alentours de 4,8% alors qu'il pourrait déjà avoisiner 13%. Si l'on considère par ailleurs la typologie du marché de l'emploi américain, qui a massivement recours à l'usage de travailleurs intérimaires (les *contractors*, modèle particulièrement utilisé pour des métiers d'ingénieur, notamment dans l'aéronautique et l'automobile), ce chiffre est certainement relevé. En effet, les intérimaires ont été les premiers à voir leur mission s'arrêter avec le ralentissement de l'activité économique. Les donneurs d'ordre s'en sont servi de variable d'ajustement avant de mettre leurs propres employés au chômage. Or, les *contractors* ne sont pas éligibles aux allocations chômage et ne sont donc pas comptabilisés dans les taux officiels. Cet oubli compte pour 8,5 à 10 millions de chômeurs supplémentaires. Ces travailleurs intérimaires font pourtant partie prenante des projets d'ingénierie chez les grands industriels tels que Lockheed Martin, UTC, General Motors, Tesla, Pfizer et leurs fournisseurs, mais aussi chez les industriels européens et leurs appareils de production délocalisés. Daimler (Charleston, Caroline du Sud), BMW (Greer, Caroline du Sud), Airbus (Mobile, Alabama), Thales (Irvine, Californie et Melbourne, Floride), ou encore Safran (Alexandria, Virginie) font aussi appel à des *contractors* via des agences d'intérim (staffing) – Adecco en tête. Or, il est légitime de penser que les industriels connaîtront de grandes difficultés à redémarrer leurs projets américains au moment du déconfinement, car après avoir mis leurs projets en suspens et laissé partir leurs *contractors*, ils n'ont aucune garantie de pouvoir reconstituer ces équipes au pied levé. En effet, les *contractors* iront vendre leurs services au plus offrant et se relocaliseront en fonction de la demande industrielle. Ainsi, la fluidité du droit du travail nord-américain (la situation est applicable au Canada également) pourrait présenter certains avantages en temps normaux mais concède une fragilité évidente dans les temps de crise. Ici, il est intéressant de souligner que le droit du travail français est vecteur de protection pour les salariés et donc protecteur pour la production industrielle – de la même façon d'ailleurs que le droit des affaires français protège davantage les entreprises que la *common law* anglo-saxonne²⁰.

¹⁹ Wolfers, J. (avril 2020). The Unemployment Rate Is Probably Around 13 Percent. *The New York Times*. (<https://www.nytimes.com/2020/04/03/upshot/coronavirus-jobless-rate-great-depression.html>)

²⁰ Celle-ci est en effet fondée sur une approche jurisprudentielle souvent aléatoire et source de contentieux aux coûts beaucoup plus onéreux que dans le cas de contrats écrits plus rigoureux et précis.

En Asie, la Chine a connu au premier trimestre 2020 un ralentissement historique de son économie. Sur la période, son PIB a chuté de 6,8%, certains analystes s'attendent à 30 millions de destructions d'emplois dans l'Empire du Milieu, et l'appareil productif s'est contracté pour la première fois depuis 1976²¹. En effet, les mesures de télétravail sont difficilement applicables aux schémas industriels et le « présentéisme » est une pratique culturelle importante en Chine. Le ralentissement de la consommation locale s'étant ajouté à cette crise de l'offre, les industriels français ayant des débouchés en Chine ont vu leur chiffre d'affaires se réduire fortement au premier trimestre (-15% pour le groupe de luxe Kering, par exemple). Si l'activité semble redémarrer depuis le mois de mars à la faveur des mesures de relance économique prises par Pékin, les industries du Japon, de la Corée du Sud, de la Malaisie et de Taïwan continuent à se replier. Les dépenses en équipements industriels de plus de 2 000 entreprises asiatiques devraient ainsi diminuer pour la première fois en trois ans.

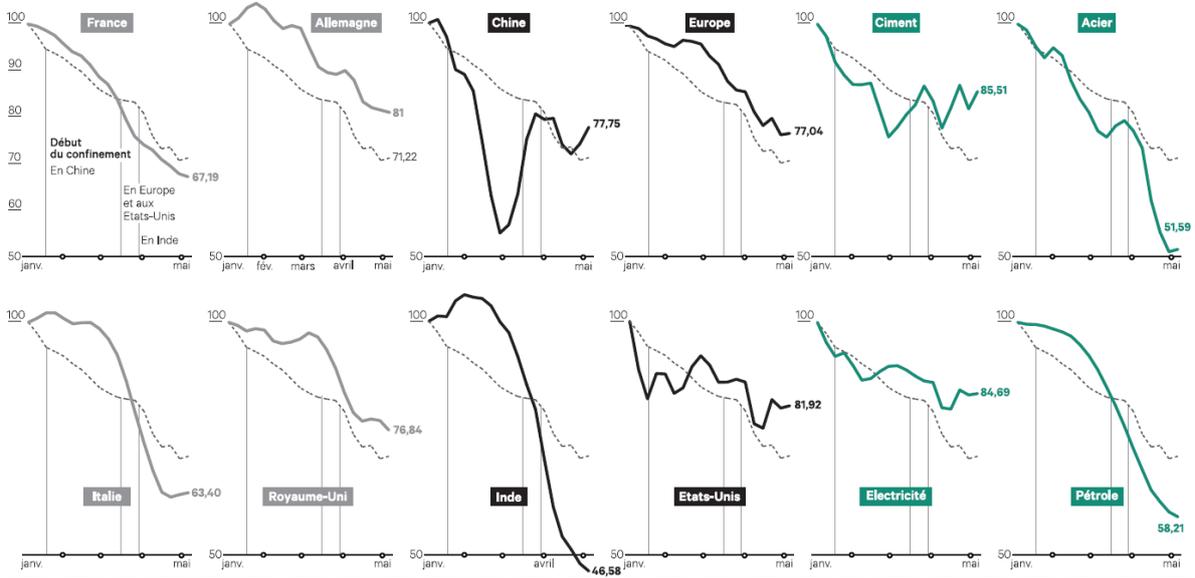
En France, les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique sont les plus affectés par le ralentissement de la demande mondiale. En effet, les opérateurs de site, qui fonctionnent en équipe rapprochée sur des outils industriels partagés, sont directement confrontés aux risques de contagion du virus sur leur lieu de travail. A la mi-avril, le groupe Renault comptait 16 000 employés en chômage partiel en France et PSA et Michelin avaient fermé tous leurs sites jusqu'à nouvel ordre. Renault Trucks a également fermé la totalité de ses sites français, mettant ses 4 500 salariés au chômage partiel. Les équipementiers automobiles ont ainsi suivi la tendance de leurs donneurs d'ordres, à l'image de Plasticoire (PVL, dont le PDG Patrick Findeling admettait « ne plus avoir une seule commande en Europe » dès la fin mars) ou de Faurecia, dont l'arrêt de la production en Amérique du Nord a pesé lourd au deuxième trimestre après avoir connu un premier exercice très difficile au premier trimestre. L'arrêt quasi-complet du trafic aérien mondial n'aide pas non plus Airbus à remporter de nouveaux contrats, ni à livrer ses avions. Au-delà de l'arrêt des principaux sites de production et d'assemblage en France, les branches délocalisées des industriels français sont également impactées par la crise. Dans la seule région de Wuhan, on recense une centaine d'entreprises françaises, parmi lesquelles Faurecia, Plastic Omnium, PSA, Renault et Valeo, dans le secteur automobile. Début 2020, toutes ont dû fermer leurs portes et n'ont entamé une reprise progressive qu'à partir de la mi-avril. Les fournisseurs sont impactés de la

²¹ AFP. (17 avril 2020). *Le coronavirus inflige une claque historique au PIB chinois.*

même manière : les fournisseurs chinois de moules d'injection de Plastivoire ont ainsi dû arrêter leur production pendant les trois premiers mois de l'année avant une reprise progressive. Cependant, ce redémarrage a coïncidé avec l'impact de la crise en Europe occidentale et le ralentissement des productions nationales où s'effectue généralement l'assemblage des pièces des fournisseurs. Ainsi, dans le cas d'une crise internationale comme celle du covid-19, la fragmentation et l'allongement à l'international des chaînes de valeur en vue de générer des économies d'échelle génèrent des ralentissements en accordéon sur les productions françaises, en raison de l'asynchronie des confinements.

L'industrie française plus atteinte que les autres par le Coronavirus

Evolution en base 100, par secteur et par zone géographique, du 6 janvier au 11 mai 2020
 ---- Courbe mondiale tous secteurs confondus



* LES ECHOS / SOURCE : EVOK RECOVERY INDEX / CREDIT PHOTO : SENTINEL-2 / AGENCE SPATIALE EUROPEENNE - MARSOX - KAYRICK

Suite à la crise du covid-19, l'industrie française perd du terrain – les Echos 20 mai 2020

Partie 2. Les relocalisations : une tendance fragile mais porteuse de valeur

Des relocalisations réussies montrent la voie à suivre

Avant de citer quelques exemples de relocalisations exemplaires en France depuis vingt ans, il faut souligner une réalité essentielle : il s'agit encore d'un phénomène minoritaire. L'économiste El Mouhoub Mouhoud, spécialiste de la question des localisations d'entreprises, considère que seulement 5% des entreprises délocalisent²², une tendance observée par l'INSEE lors de sa dernière étude sur la question²³. Cependant, l'impact technologique et social de ces délocalisations peut être extrêmement fort, comme on l'a vu dans le cas de Whirpool à Amiens en 2018 ou pour les hauts-fourneaux de Florange en 2013. Ainsi, le nombre d'entreprises qui relocalisent est nécessairement inférieur à ces 5%, mais les délocalisations font courir le risque d'affaiblir notre indépendance industrielle, alimentaire et sanitaire en cas de crise. Prenons néanmoins le pouls de la France qui relocalise afin d'en tirer les leçons qui permettraient de lancer beaucoup plus massivement la machine des relocalisations.

La relocalisation réussie la plus souvent présentée est celle de l'entreprise de skis Rossignol, qui est retournée produire sur ses terres historiques de Sallanches (Haute-Savoie) en 2013, après des années de production à Taïwan. Cette relocalisation lui a permis d'avoir accès à une main d'œuvre qualifiée, de réduire ses coûts de transport en redimensionnant sa chaîne logistique et de recentrer son image de marque sur son marché historique, la fabrication de skis en Haute-Savoie étant perçue comme un gage de qualité par une clientèle exigeante et essentiellement française. Pour le président du groupe interrogé à l'époque, « la France est plus compétitive que Taïwan », notamment parce que la matière première servant à fabriquer les skis provient d'Europe et qu'il est beaucoup plus avantageux pour le groupe de produire au plus près de ses sites d'approvisionnement. Par ailleurs, cette relocalisation a permis à l'entreprise de retrouver une certaine forme

²² Mouhoud, E. M. (26 mars 2019). *Déclaration sur Franceinfo*. (<https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/l-interview-eco/leconomiste-el-mouhoub-mouhoud-estime-que-5-des-entreprises-delocalisent-3228849.html>)

²³ Mouhoud, E. EM. (23 juillet 2018). *Déclaration dans Alternatives Economiques*. (<https://www.alternatives-economiques.fr/y-a-de-relocalisations-france-y-a-de-delocalisation/00085625>)

d'agilité de production, en recentrant autour d'un même site toute la chaîne industrielle, de la recherche à la production, en passant par la mise au point, la fabrication de prototypes et la logistique. Ainsi, lors de l'hiver 2012, Rossignol a pu répondre en urgence à une commande de 5 000 paires de skis supplémentaires passée par le marché américain en dernière minute lors de l'hiver 2012. La réussite de cette relocalisation tient aux investissements massifs qui ont permis à la marque de se doter des moyens de ses ambitions, en allouant près de 10 M€ à un programme d'automatisation et de robotisation de la production. Le groupe a renoué avec les bénéfices, alors qu'il ne faisait pas de profits lors de sa période de production asiatique. La robotisation est une arme économique et technologique particulièrement efficace pour rapatrier des productions à haute valeur ajoutée en France, avec certes moins d'emplois à la clé et des besoins de qualification plus importants. L'industrie de demain peut être à nouveau pourvoyeuse d'emplois mais la majorité des emplois moins qualifiés devra désormais se concentrer dans le secteur des services (services à la personne, sécurité, métiers de l'environnement, etc.) ou dans l'agriculture.

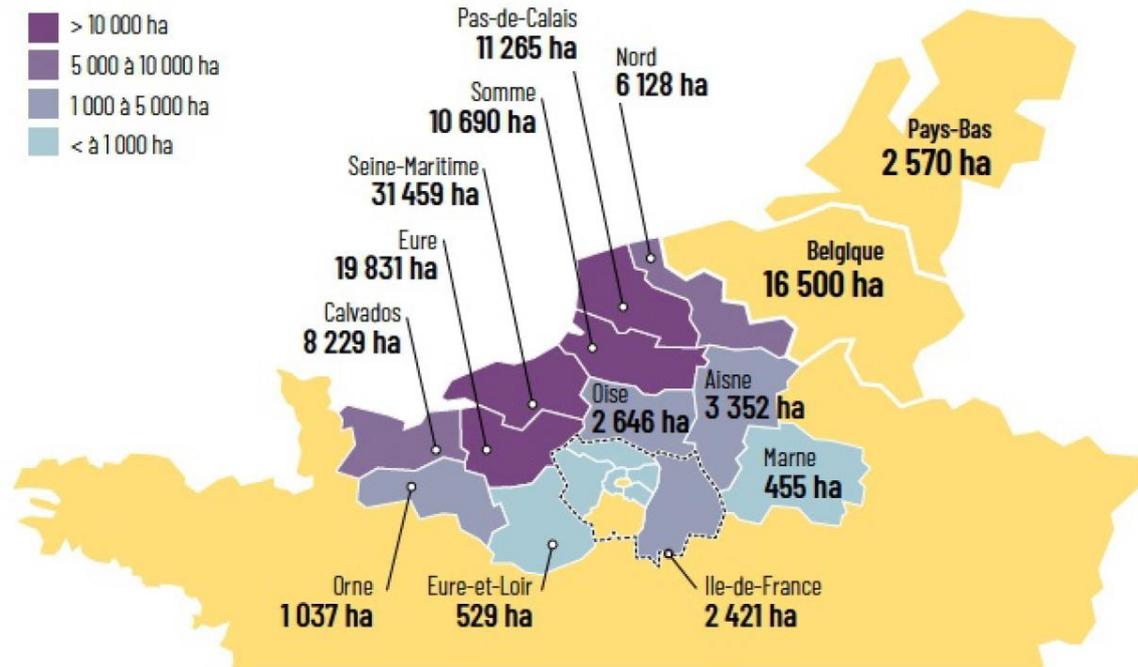
Un autre exemple intéressant est celui de la renaissance de la filière du lin en France²⁴. Alors que le débat autour de la souveraineté industrielle de la France se focalise sur les filières stratégiques traditionnelles, il paraît crucial de montrer que la crise du covid-19 a rebattu les cartes en matière de criticité des filières. « *En janvier 2020, qui aurait pu dire de l'habillement qu'il s'agissait d'une filière stratégique ?* » s'interroge Gilles Attaf,²⁵ délégué général de la branche textile du groupe Molitor et PDG de l'entreprise Smuggler. « *Trois mois plus tard, au cœur de la pandémie et de la pénurie de masques de protection, notre filière fut un contributeur incontournable à la fabrication de masques* ». De fait, près de 500 entreprises du secteur textile français ont su se fédérer à la faveur de la crise pour produire près de 5 millions de masques types UNS1 – UNS2 et endiguer la pandémie. Ainsi se pose la question de la relocalisation complète de la filière du lin en France : plante indigène du Nord de la France et de l'Europe, le lin est filé en Chine depuis les années 1980-1990, où les entreprises de textile ont délocalisé une partie du travail et de la technologie de filature. Au fil du temps, les compétences de la filière du lin françaises ont été complètement perdues au profit du marché chinois et le marché français est devenu dépendant d'un savoir-faire auparavant national. Aujourd'hui, 90% de la transformation du

²⁴ Nathan, H. (novembre 2019). Filière lin 100 % tricolore : un combat industriel. *Alternatives Economiques*. <https://www.alternatives-economiques.fr/filiere-lin-100-tricolore-un-combat-industriel/00090773>

²⁵ Gilles Attaf est notamment co-fondateur des Forces Françaises de l'Industrie (FFI) – collectif d'entreprises souhaitant réindustrialiser le tissu français en s'alliant de manière constructive et intelligente.

lin mondial sont réalisés en Chine. Ainsi, le lin récolté en France et vendu en moyenne 2,10€ le kilo avant d'être transformé en Chine revient aujourd'hui en France sous la forme de fil vendu à 12€ le kilo. Si les agriculteurs ont largement profité de la manne qu'a représenté l'appétit du marché chinois pour le lin, les industriels de la transformation ont subi de plein fouet les accords internationaux dits « multifibres », mis en place dans les années 1970, qui ont tiré les prix vers le bas. Mais depuis une dizaine d'années, de multiples initiatives ont émergé parallèlement pour redoter la France de son appareil de transformation du lin. Par exemple, le collectif *Linpossible* qui regroupe l'association *LCBio* (Lin et chanvre bio), la coopérative de teillage *Terre de lin*, *SPLICE*, *Le slip français*, *Tissage de France et 1083* (créateur de jeans made in France). D'autre part, l'entreprise *Velcorex* cherche à rallier derrière elle les reliquats de la filière qu'elle souhaite faire renaître grâce à de nouveaux procédés chimiques de fixation des couleurs et des investissements massifs dans les outils de filature. Cependant, le groupe se heurte aux difficultés d'obtenir des financements privés et assume plutôt solitairement la refondation d'une filière qui pourrait profiter à la communauté entière. L'intérêt des investisseurs ne semble pas encore de se concentrer sur des projets industriels qui requièrent des montants conséquents en capital d'exploitation et plus de temps pour atteindre la rentabilité financière, en dépit de l'intérêt écologique de transformer une matière première au plus près de sa zone de production. Néanmoins, des initiatives de relocalisation se concrétisent. L'entreprise Emanuel Lang (appartenant au groupe Velcorex) a annoncé le retour du tissu en lin 100% français pour 2020²⁶.

²⁶ FashionNetwork.com. (2020). *Made in France : une filature de lin de retour en France dès 2020*. (<http://emanuel-lang.fr/made-in-france-une-filature-de-lin-de-retour-en-france-des-2020/>)



Les zones de production du lin en France

Source : Comité interprofessionnel de la production agricole du lin (Cipalin)

D'autres secteurs ont expérimenté des relocalisations et peuvent témoigner de l'attractivité du modèle national, après avoir fait l'expérience d'une sous-traitance à l'étranger. *Kusmi Tea* a relocalisé la production de ses boîtes et sachets de thé en France après les avoir délégués à des entreprises respectivement chinoises et marocaines. Ces délocalisations lui ont permis dans un premier temps de faire baisser les coûts de fabrication et de redresser financièrement l'entreprise, tout en conservant une image de marque de thés premiums. Rapidement, ces productions sont pourtant rapatriées. D'une part, pour des raisons stratégiques : l'approvisionnement en boîtes de thé pouvait se trouver menacé par le défaut du seul fournisseur chinois et l'approvisionnement marocain aurait pu être impacté par les déstabilisations politiques survenues en 2010-2011 dans les pays arabes. D'autre part, le dirigeant de *Kusmi Tea* invoque des raisons économiques pour justifier ce rapatriement. Le prix de la main d'œuvre chinoise a crû d'années en années et a écrasé les marges générées par la délocalisation initiale, le tout sur fond d'augmentation des prix du pétrole et du fret. Cependant, la réussite économique de ce rapatriement s'est surtout concrétisée grâce à l'investissement dans des robots pour la production des sachets de thé, permettant à l'entreprise de produire en France à des coûts maîtrisés et de retrouver de la flexibilité et de la réactivité. Le groupe peut

effectuer des tests sur des petites séries sans reconfigurer toute sa chaîne de valeur et subir des coûts élevés à chaque expérimentation. Par ailleurs, les taux d'imperfection élevés contractés auprès des fournisseurs étrangers, causés en majorité par le transport, ont pu être réduits en produisant au plus près des sites d'assemblage. Le souhait de l'entreprise d'inscrire son action dans une logique de responsabilité sociale a contribué au succès de la relocalisation, puisque la réduction de son empreinte carbone est allée de pair avec une amélioration de la qualité des produits en raccourcissant leur chaîne de valeur. Ce rapatriement a ainsi permis à l'entreprise de faire coïncider sa production de thé en France avec son image de marque premium et de répondre aux nouvelles exigences des consommateurs.

Autre nom connu à avoir fait l'expérience de la relocalisation, l'entreprise Suez a rapatrié en septembre 2019 une troisième ligne de recyclage de films en polyéthylène à basse densité (PEbd), à Landemont dans le Maine-et-Loire. Ces déchets étaient auparavant exportés en Chine pour être traités. Ce rapatriement s'est fait grâce à un investissement de 2 M€, qui permet à Suez²⁷ de recycler quelques 6 500 tonnes de PEbd en surfilms plastiques. Le prix de la matière ainsi recyclée est tombé de 50 à 70%. Cette relocalisation a permis de créer huit emplois sur le site de Landemont, qui comprend dorénavant 40 employés, avant l'ouverture d'une quatrième ligne de recyclage en 2020-2021. D'autres exemples de relocalisation moins documentés pourraient être mis en avant : le Coq Sportif à Troyes, les lunettiers Atol dans le Jura, le groupe Carambar & Co. en Alsace, les emballages plastiques Sphères qui ont quitté la République Tchèque pour la région parisienne, l'entreprise Paraboot en Isère après des années de production au Portugal, etc.

Le phénomène des relocalisations touche aussi de plus petites entreprises : le d'enceintes acoustiques Focal a rapatrié sa production vers son site de Saint-Etienne après plus de 15 ans d'activités industrielles en Chine. L'entreprise a notamment réinternalisé la production des membranes polyglass afin de bénéficier d'outils de production automatisés et investi près d'1 M€ dans la R&D, ce qui lui a permis de créer de nouveaux emplois. Par ailleurs, Schneider Consumer Group (ex-ADMEA) a relocalisé sa marque d'électroménager Scholtès en France après l'avoir racheté à Whirlpool en

²⁷ Delamarque, M. (septembre 2019). Comment Suez relocalise le recyclage des films plastique dans le Maine-et-Loire. *L'Usine Nouvelle*. (<https://www.usinenouvelle.com/article/comment-suez-relocalise-le-recyclage-des-films-plastique-dans-le-maine-et-loire.N883880>)

2017 afin de jouer sur le « *made in France* » pour séduire ses clients asiatiques avec des produits haut de gamme. Les produits étaient jusqu'alors fabriqués en Pologne et en Italie, au détriment du site historique de Manom en Moselle qui avait fermé en 2005. Exemple plus récent, le groupe STIL²⁸ qui produit des instruments de mesure de la température, du vent, de la pression, des précipitations ou de l'humidité. La crise du covid-19 a été perçue par les dirigeants du groupe comme l'opportunité d'accélérer le rééquilibrage de la production, actuellement à 70% en Chine. En effet, le gouvernement chinois a réquisitionné les fabricants de thermomètres médicaux de son territoire pour lutter contre le covid-19, ce qui menaçait le marché français de ruptures de stock. STIL a engagé la relocalisation de ses activités sur son site de Vaux-le-Pénil en Seine-et-Marne, où il a renoué des liens avec d'ex-fournisseurs ayant conservé les gestes et plans de leur ancienne collaboration.

La crise du covid-19 a également mis le secteur pharmaceutique au centre des débats, en raison notamment de la tendance à sous-traiter la fabrication des principes actifs des médicaments²⁹. Pourtant, certains acteurs du secteur, à l'image de Sanofi, avaient entamé leur renaissance nationale avant la crise en abandonnant les sites de production de principes actifs d'Inde et de Chine, et ce depuis le début des années 2010. En effet, l'intérêt généré par une production à bas coût n'a pas tenu face aux problèmes de qualité et de contrefaçon rencontrés sur place. En 2016, 30% des sites chinois n'étaient pas accrédités aux normes *Good Manufacturing Practices*, garantes de la qualité de production des principes actifs pharmaceutiques par l'Agence européenne du médicament³⁰. S'ajoutent l'augmentation des coûts salariaux, les ruptures de stock et le durcissement des réglementations des agences sanitaires. Les groupes pharmaceutiques français cherchent alors relocaliser afin de retrouver les avantages d'une production nationale. La montée en puissance des biotechnologies, catalysée par un tissu de recherche de premier plan, a permis un recentrage progressif vers « une industrie pharmaceutique de proximité et indépendante » selon Philippe Luscan,

²⁸ Désavie, P. (mars 2020). Stil accélère la relocalisation de sa production d'instruments de mesure. *L'Usine Nouvelle*. (<https://www.usinenouvelle.com/article/covid-19-stil-accelere-la-relocalisation-de-sa-production-d-instruments-de-mesure.N938576>)

²⁹ Ducruet, C. (juin 2017). Deux types d'activités fondamentalement différentes. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/2017/06/deux-types-dactivites-fondamentalement-differentes-1116080>

³⁰ EMA (2014). *Good Manufacturing Practices*. (<https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/research-development/compliance/good-manufacturing-practice>)

directeur des affaires industrielles du groupe Sanofi³¹. De fait, la France présente des avantages qualitatifs forts, notamment un écosystème de santé intégré et robuste.

Dernier exemple en date, celui de la filière électronique qui souhaite relocaliser sa chaîne d'approvisionnement en circuits imprimés, car elle se heurte à des difficultés logistiques aigües. En effet, selon Eric Burnotte, président du syndicat de la sous-traitance électronique, le marché français dépend à 80% des fournisseurs asiatiques. Or, d'après M. Burnotte, avec l'arrêt du trafic aérien les coûts d'acheminement sont multipliés par quatre ou cinq alors même que s'accroissent les coûts de production directement liés au covid-19, du fait des mesures de protection mises en place (gel hydroalcoolique, équipements de protection individuelle, désinfection des postes de travail, mise en place de robinets automatiques et de minuteriers électriques). Tous ces coûts supplémentaires et circonstanciés entraîneront un surcoût pour le client, la filière électronique générant déjà des marges très faibles³². Les circuits imprimés sont pourtant des composants essentiels pour des secteurs critiques de la souveraineté française tels que l'aérospatial, le militaire, le nucléaire, le ferroviaire et le secteur médical.

Aujourd'hui, malgré l'existence du pôle de compétitivité Minalogic, spécialisé dans la micro-nano-électronique, l'optique, la photonique et le logiciel en Auvergne-Rhône-Alpes, la France ne compte plus qu'une dizaine de petits producteurs de circuits imprimés, les gros volumes de production étant délocalisés à l'étranger. Ce sujet incarne pleinement le souhait des 92 % de Français souhaitant voir la France renouer avec sa souveraineté industrielle. A ce titre, la filière des circuits imprimés pourrait être le champ d'expérimentation d'un néocolbertisme moderne et intelligent. En vertu de celui-ci, l'Etat déconcentré, autrement dit « territorialisé », piloterait le rapprochement entre les grands donneurs d'ordres de la filière (qui seraient incités à repasser commande auprès des producteurs français) et BPI-France pour financer les investissements dans des chaînes de production à grands volumes, le tout en étroite collaboration avec les collectivités territoriales, en particulier les régions.

³¹ Luscan, P. (avril 2020). *Déclaration dans L'Usine Nouvelle*. (<https://www.usinenouvelle.com/article/le-phenomene-de-relocalisation-avait-demarre-avant-la-crise-du-covid-19-pour-la-pharmacie-assure-philippe-luscan-vice-president-affaires-industrielles-de-sanofi.N956486>)

³² Loukil, R. (mai 2020). Le casse-tête du sous-traitant électronique Alliansys. *L'Usine Nouvelle*. (<https://www.usinenouvelle.com/article/covid-19-la-bataille-de-la-production-le-casse-tete-du-sous-traitant-electronique-alliansys.N964101>)

Les relocalisations sont principalement guidées par des motifs économiques

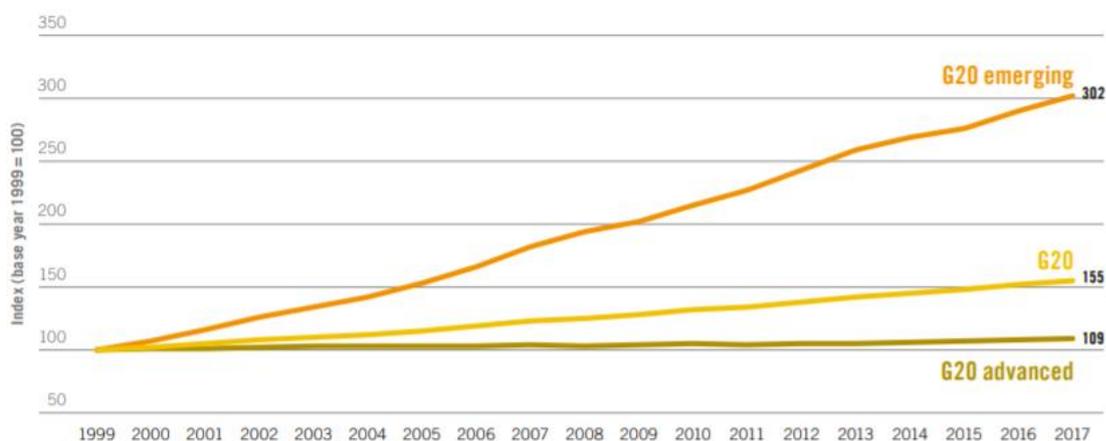
Les relocalisations industrielles des vingt dernières années ressemblent à des initiatives décorrélées les unes des autres, décidées généralement à la faveur d'opportunités économiques et stratégiques, plus que dans un cadre général qui favoriserait cette tendance. De fait, il est toujours difficile en 2020 de trouver des statistiques robustes sur ce phénomène peu promu avant la crise du covid-19. Par exemple, une des rares études conduites sur le sujet en 2013 par la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS, aujourd'hui DGE) ne fait état que de 107 cas de relocalisations sur la période 2005-2013³³. Mais à y regarder de plus près, une cinq facteurs clés pour la relocalisation des entreprises émergent, identifiés par l'économiste de l'université de Paris-Dauphine El Mouhoub Mouhoud : (i) la hausse du coût du travail dans le pays de délocalisation, (ii) la hausse des coûts d'acheminement, (iii) la qualité de la production dans le pays de délocalisation, (iv) les facteurs sociaux et environnementaux de la production délocalisée et (v) l'amélioration des méthodes de production industrielle (notamment grâce à la robotisation et à l'automatisation). Cette grille de lecture permet alors de discerner une trame globale de plus en plus favorable à la massification et à l'accélération du phénomène.

Sur le premier point, les délocalisations, notamment dans les pays d'Asie de l'est, ont été progressivement remises en question par un relatif rattrapage des coûts salariaux. Par exemple, l'émergence d'une classe moyenne en Chine s'accompagne de revendications sociales qui contribuent à faire monter comparativement le coût de la main d'œuvre locale. Les salaires moyens annuels réels ont augmenté de 200% dans les pays des 20 économies émergentes (dont la Chine) et de 55% dans les pays du G20. Dans cette logique, l'évolution des coûts de production à la hausse joue en défaveur du pays de délocalisation, et pourrait soit conduire à une autre localisation dans des pays aux coûts encore inférieurs, soit à un rapatriement de la production dans le pays d'origine de celle-ci. En effet, l'inflation salariale chinoise peut être mise en balance avec la possibilité d'accéder en France à un écosystème

³³ PIPAME. (décembre 2013). *Relocalisations d'activités industrielles en France*. (https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/etudes/industrie/2013-12-relocalisation-synthese.pdf?fbclid=IwAR1rF6vwlbK8Npkj3Z5I7I6Hg26DxlJwWPqszWKQTJcN8my-S1ghenKyR1c)

productif à haute valeur ajoutée et forte qualification. C'est ainsi que l'engouement initial pour la Chine est remis en question, puisque le double attrait initial d'un marché gigantesque en pleine croissance couplé à des coûts de production relativement faibles n'est plus aussi évident en 2020 qu'en 2000. Partant, relocaliser dans d'autres pays d'Asie du Sud-Est dans la seule perspective d'obtenir une baisse des coûts de main d'œuvre n'est pas non plus nécessairement viable à long terme. Par exemple, il est permis de penser que la taille du marché vietnamien n'absorberait pas l'inexorable hausse des coûts de production provoquée par sa croissance économique.

Figure 3 Total increase in the real average wages of G20 countries, 1999–2017



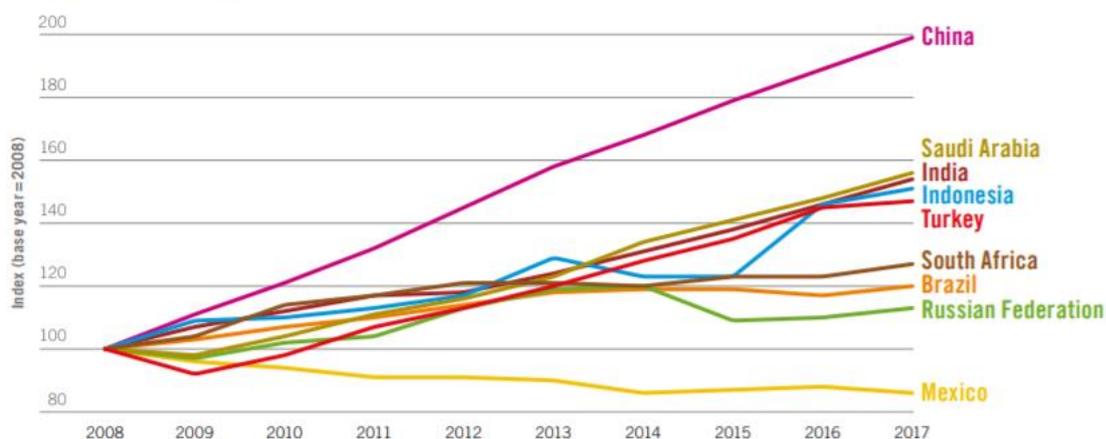
Note: 2017 figures are preliminary estimates as national estimates are not yet available for all countries.

Source: ILO estimates based on official national sources as recorded in ILOSTAT and the ILO Global Wage Database (see: www.ilo.org/ilostat).

Hausse totale du salaire réel moyen des pays du G20, 1999 - 2017

Source : *Organisation internationale du travail, rapport annuel sur les salaires mondiaux (2018-2019)*

Figure 10 Average real wage index for emerging G20 countries, 2008–17



Source: ILO estimates.

Index de salaire réel moyen des pays émergents du G20, 2008-2017

Source : Organisation internationale du travail, rapport annuel sur les salaires mondiaux (2018-2019)

Par ailleurs, la hausse des coûts d'acheminement est à analyser à l'aune d'un ensemble de paramètres quantitatifs et qualitatifs. De fait, la volatilité à moyen-terme des prix du pétrole fait peser un risque financier sur les coûts d'acheminement directs. Indirectement, l'éclatement à l'international des chaînes de valeur (approvisionnement, transformation, acheminement et vente) conduit parfois à des aberrations logistiques qui atténuent l'effet d'économies généré par une production à bas coûts, comme pour la filière du lin et l'iPhone. Enfin, l'impact écologique de l'internationalisation des chaînes de valeur pèse de plus en plus dans l'esprit des consommateurs finaux, dont les exigences en matière de responsabilité sociale des entreprises et d'utilisation des circuits courts de production et de distribution vont croissant. La traçabilité et la preuve d'origine sont ainsi devenues un enjeu prégnant de la compétition internationale, car elles donnent des gages sur la qualité et l'impact positif d'un produit sur la santé de la planète et des consommateurs. C'est la raison pour laquelle l'Union européenne cherche à faire émerger le label « made in Europe »³⁴. Grâce à l'unification des normes disparates des Etats membres, elle poursuit l'objectif d'intégrer un modèle économique fort, centré sur ses consommateurs.

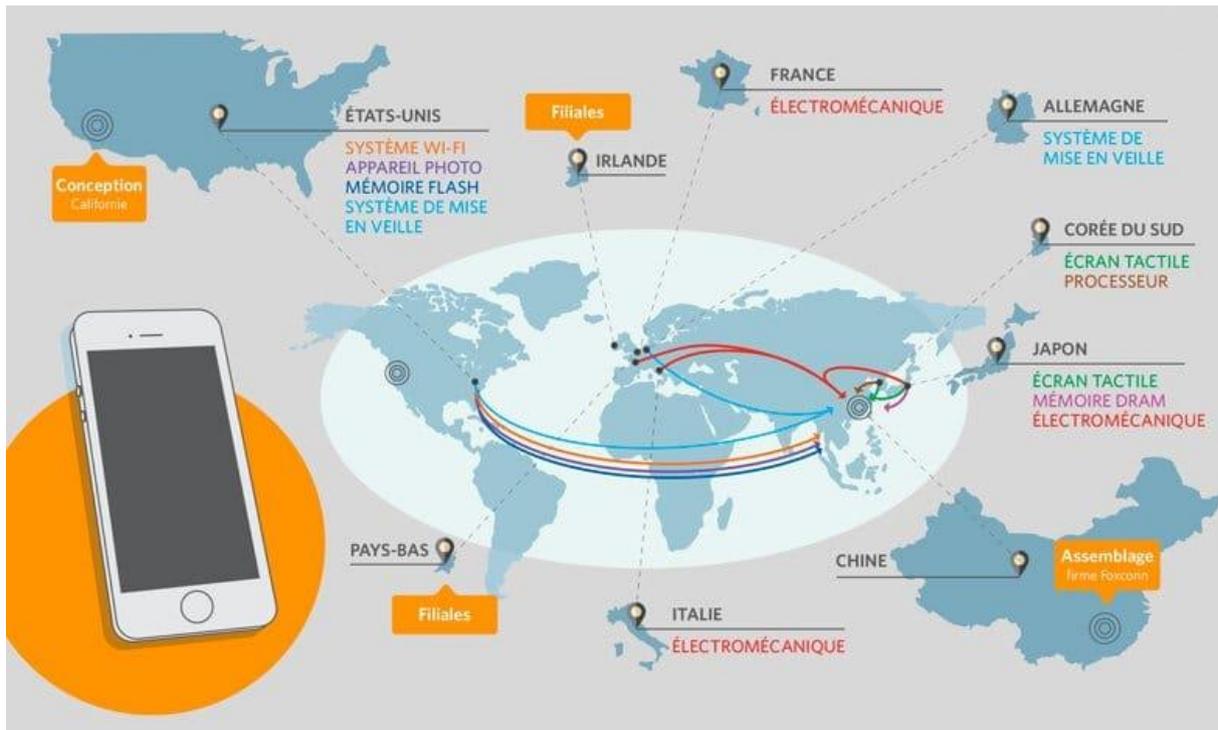
D'autre part, si le coût de la production délocalisée reste compétitif en apparence face au coût de la production française (en dépit de sa tendance inflationniste), il faut analyser le rapport qualité-prix, la qualité du produit final dans les « pays-ateliers » (Asie du Sud-Est, Maghreb, Europe de l'Est) n'atteignant pas toujours les niveaux d'exigence attendus. De fait, les productions délocalisées s'exposent à de multiples risques tels que la contrefaçon, les pillages technologiques, le mauvais respect des délais de fabrication et d'approvisionnement, le non-respect des exigences de production, ou encore la détérioration du produit lors de son acheminement puisque les circuits d'acheminement sont distendus. Ainsi, une importante part de la logique de relocalisation tient au bénéfice attendu de la qualité du tissu productif français.

³⁴ Pour l'instant, il n'existe pas d'obligation au niveau européen en matière de marquage des produits industriels sauf pour les produits pouvant présenter un risque pour la santé du consommateur tels que les produits agroalimentaires ou produits de beauté.

La prise en compte croissante des sujets RSE³⁵ par les consommateurs pousse également les entreprises à repenser leur positionnement stratégique et à mettre en valeur des aspects de durabilité et de responsabilité dans leurs produits. Ainsi, une production faisant trois fois le tour de la terre avant d'échouer sur les rayons destinés aux consommateurs est un phénomène de plus en plus en décrié. Par exemple, la fabrication de l'iPhone n'implique pas moins de huit pays différents dans sa chaîne de valeur : Chine, Japon, Corée du Sud, Allemagne, Italie, Pays-Bas, France et Etats-Unis. Elle nécessite le recours à des matières premières localisées dans des pays extrêmement pauvres, où la main d'œuvre, mal rémunérée, travaille dans des conditions très difficiles. Au-delà de l'incongruité écologique que représente cette chaîne d'assemblage, la réputation de l'entreprise Apple est aussi mise en cause par les autorités de concurrence européenne qui voient dans le choix de l'Irlande comme quartier général européen d'Apple une optimisation fiscale agressive non conforme à la réalité du chiffre d'affaires de la firme. L'exemple d'Apple recèle une multitude d'autres problématiques qui engagent sa responsabilité sociale d'entreprise, notamment les dénonciations régulières pour obsolescence programmée de ses produits. Hormis l'existence avérée de défauts de fabrication généralisés et volontairement institués par l'un des sous-traitants internationaux avec la complicité d'Apple, les délocalisations ne sauraient être directement mises en cause ici.³⁶ Néanmoins, le thème de l'obsolescence programmée fait indéniablement émerger le besoin de traçabilité dans les chaînes de valeur complexes et internationales, afin que les consommateurs soient informés des conditions de production et de la qualité des produits qu'ils achètent. Dès lors, les productions industrielles seront amenées à se conformer aux exigences de responsabilité des consommateurs si elles souhaitent continuer à prospérer. Comme les technologies, les comportements et critères d'achat évoluent.

³⁵ Responsabilité Sociale des Entreprises, qui englobe des dimensions écologiques, sociales et notamment fiscales.

³⁶ Le Denn, A. (mars 2020). Obsolescence programmée de l'iPhone : Apple accepte de payer 500 millions de dollars de dédommagement. *L'Usine Digitale*. (<https://www.usine-digitale.fr/article/obsolescence-programmee-de-l-iphone-apple-accepte-de-payer-500-millions-de-dollars-de-dedommagement.N936319>)



Circuit d'assemblage de l'iPhone 8.

Source : MicMag.

Enfin, les relocalisations peuvent être facilitées par l'émergence de nouvelles techniques de production de pointe provenant des centres de R&D qui, généralement, n'ont pas été délocalisés. De fait, si l'avantage des délocalisations réside essentiellement dans la diminution des coûts de production, les entreprises industrielles n'en gardent pas moins jalousement leurs brevets et sites de R&D sur leur territoire d'origine afin de monter leurs produits en valeur et en gamme, à l'abri des risques de pillage technologique. Ainsi, l'émergence de nouvelles technologies dans le cadre de l'industrie 4.0 (impression 3D, automatisation, jumeau numérique, *blockchain*, etc.) ouvre des perspectives de modernisation à l'outil industriel historique, qui peut redevenir compétitif face aux délocalisations. Les avantages découlant de ces innovations technologiques sont nombreux : flexibilité des chaînes de production, diminution des coûts, accélération des cycles de développement, tests à moindre frais sur de petites productions sans mobiliser de trop gros volumes de CAPEX (ou dépenses d'investissement), validation d'hypothèses et de scénarios à risque grâce au jumeau numérique, etc. Par exemple, le recours à l'impression 3D a permis à de nombreuses entreprises de reconfigurer leurs chaînes de production au début de la crise du covid-19, et de pouvoir fabriquer des visières de protection, des éléments de matériel médical et de respirateurs artificiels pour contribuer au soutien du personnel médical (Renault, Kering, L'Oréal par exemple ont participé à cet effort).

Autre exemple, Renault Trucks utilise les technologies de la réalité augmentée pour améliorer le contrôle qualité de ses moteurs³⁷, remplaçant la documentation papier par les lunettes de réalité augmentée Hololens et une centralisation sur tablettes. Le groupe Dassault Systèmes se fait le champion des solutions de continuité digitale, grâce à sa solution de *Product Lifecycle Management* (PLM) intitulée « 3D Experience », qui permet d'assurer une fluidité tout au long du cycle de développement d'un produit, garantissant le lien entre bureau d'étude et chaîne de production. D'autre part, la valorisation des données grâce à la mise en place de capteurs de l'Internet des objets industriels (IIoT – *Industrial Internet of Things*) génère des gains phénoménaux pour les industriels : mise en place de solutions de maintenance prédictive sur les véhicules logistiques, meilleure gestion des inventaires grâce aux solutions de *Warehouse Management Systems*, repérage de défauts de fabrication, audit des fournisseurs, etc. Ces nouvelles technologies peuvent également susciter des avantages comparatifs extraordinaires lors de la vie-série des produits (une fois sortis d'usine) : le groupe *Airbus Defense & Space* a ainsi déployé une solution de drone autonome pour procéder à l'inspection de ses avions de transport de troupe une fois sortis de leurs chaînes d'assemblage.



Inspection & maintenance du MRTT par drone

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=S8TeNQClcT8>

³⁷ Bergounhoux, J. (novembre 2017). Renault Trucks dope le contrôle qualité de ses moteurs à la réalité augmentée. *L'Usine Digitale*. (<https://www.usine-digitale.fr/article/renault-trucks-dope-le-contrôle-qualité-de-ses-moteurs-a-la-réalité-augmentée.N616053>)

Partie 3. Les années 2020, millésime du redressement productif : gamme de relocalisation à l'usage des audacieux et des créatifs

Cette partie sera consacrée à la réflexion autour du redressement industriel français, évitant autant que possible de céder à la tentation facile d'opposer délocalisations et relocalisations dans un duel infécond. L'objectif de ces propositions est d'enclencher les conditions permettant l'esprit d'entreprise industrielle et son épanouissement durable en France, notamment en donnant corps au concept d'Etat bâtisseur.

Le pilotage – éloge de l'Etat bâtisseur

Un Etat bâtisseur n'est pas un Etat stratège³⁸. Un Etat bâtisseur ne se contente pas simplement d'intervenir dans la sphère économique en vue de l'organiser, ni de définir des domaines prioritaires à développer, dans le seul but de répondre à des calculs de compétitivité. Il est et fait plus que cela : un Etat bâtisseur ordonne, dirige et accomplit de grands projets pour redonner sa noblesse au « faire », là où l'Etat stratège se perd dans la théorie et les grands principes censés régir le réel (économiques, concurrentiels, sociétaux) et là où l'Etat jupitérien se contente de laisser faire et de laisser passer. Un Etat bâtisseur a donc un plan, ce qui ne l'empêche pas d'adapter la réalisation de ce plan aux contraintes du réel, car il sait s'ajuster pour réaliser sa vision.

Un Etat bâtisseur est dès lors un Etat ambitieux, résolument projeté vers le temps long et l'avenir, pour lequel il a de grandes idées – qu'il souhaite durables et garantes des générations futures. Partant, il a une conscience forte de l'écologie, c'est-à-dire de l'étude des milieux où vivent les êtres vivants d'aujourd'hui et où devront pouvoir vivre les êtres vivants de demain. Il reconnaît la préservation de ces milieux comme la condition *sine qua non* à l'assise de ses réalisations dans la durée.

³⁸ La notion d'Etat stratège a été proposée en 1993 par le rapport Blanc et reprise lors des rapports Picq – Minc de 1994. Elle est devenue depuis une expression banalisée qui est souvent confondue avec celle d'un Etat planificateur. Surtout, la notion d'Etat stratège a été vidée de sa substance par l'inaction stratégique des différents gouvernements depuis 25 ans. Nous proposons ainsi une nouvelle formule qui permettra de nettoyer l'édifice de fond en comble et d'intégrer de nouveaux concepts, en adéquation avec les enjeux de l'an 2020.

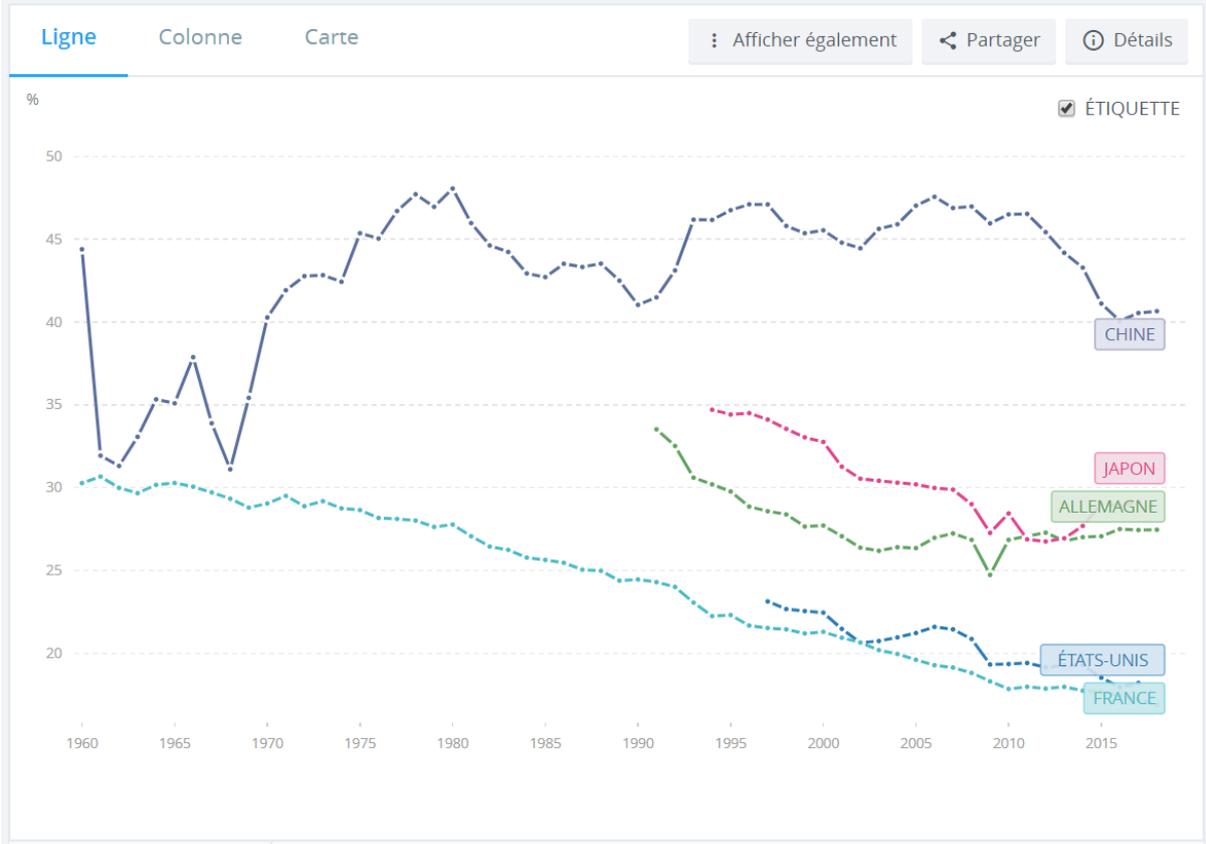
Dès lors, ce sont les projets de l'Etat bâtisseur qui actionnent le reste de l'économie et enclenchent l'élan social, sans pour autant qu'il ne s'immisce dans la gestion quotidienne des choses. L'Etat bâtisseur sait déléguer et sait accorder sa confiance aux individus qui réalisent ses idées. Ses projets sont alors les fondements concrets d'un but global, qui mêle réussite collective et entreprise individuelle, redonnant ainsi la fierté du travail bien fait qui lie entre eux les membres d'une nation.

Enfin, l'Etat bâtisseur n'est ni un Etat vorace, ni un Etat frugal. C'est un Etat qui s'applique les principes de la guerre chers au Maréchal Foch : économie des moyens, concentration des efforts et liberté d'action, afin de protéger ses acquis et de réaliser sa vision. Voyons comment insuffler cet esprit à la France de 2020.

On le rappelle, alors que la part de l'industrie, au sens strict, dans le PIB français a représenté, selon les données de la Banque Mondiale, 16,9% en 2018, celle-ci a atteint 40,7% du PIB chinoise, 27,5% du PIB allemand et 29% du PIB japonais. Quelle sont les catalyseurs de cette industrialisation ? Peut-on tirer des enseignements de la structure industrielle de nos concurrents ?

Industrie, valeur ajoutée (% du PIB) - United States, Germany, China, Japan, France

Données des comptes nationaux de la Banque mondiale et fichiers de données des comptes nationaux de l'OCDE.



Source : Banque Mondiale³⁹

En ce qui concerne la Chine, l'avantage concurrentiel qui saute aux yeux entre nos deux appareils est sa faculté à planifier dans le temps long les orientations de son industrie, par d'incroyables efforts financiers et politiques. Kai Fu Lee, ponte de l'intelligence artificielle et magnat du capital-risque dans ce domaine, l'explique dans son ouvrage *AI Superpowers*: la Chine a su allier de manière paradoxale les bénéfiques du communisme planificateur avec la flexibilité d'une économie de marché concurrentielle. L'empire du Milieu a ainsi présenté en 2015 son plan *made in China 2025*, destiné à passer de « fabriquer en Chine » à « innover en Chine ». Dix secteurs clés sont appuyés au cours des dix années 2015-2025 par les politiques publiques chinoises : la robotique, les NTIC⁴⁰, l'aéronautique, l'ingénierie océanique, le ferroviaire, les nouvelles énergies, les nouveaux matériaux, la biomédecine et les machines agricoles. La Chine va ainsi consacrer ses 12^{ème}

³⁹ Banque Mondiale. (2019). *Industrie, valeur ajoutée*. (<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/nv.ind.totl.zs>)

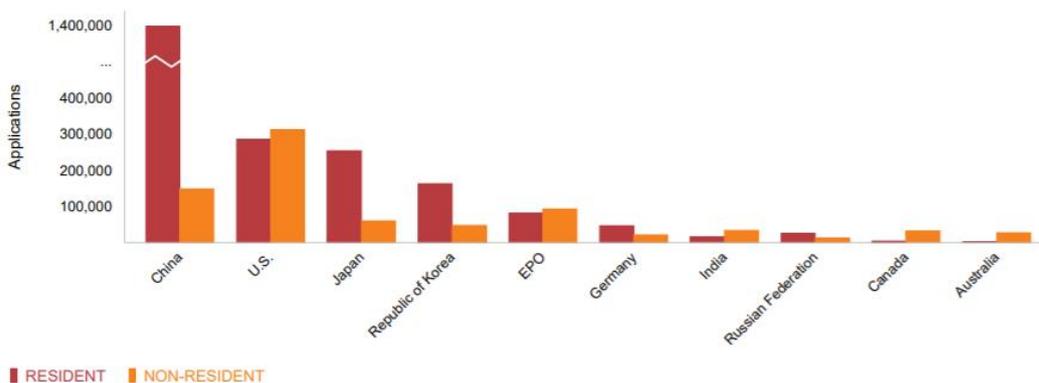
⁴⁰ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

et 13^{ème} plans quinquennaux à financer la recherche dans ces 10 thématiques stratégiques, en leur allouant des efforts censés faire primer la qualité sur la quantité des produits chinois. 40 nouveaux centres d'innovation doivent ouvrir entre 2020 et 2025 et 15 centres d'innovation en production industrielle ont vu le jour sur la période 2015-2020.

En 2018, pour la première fois de l'histoire, la Chine a déposé plus de brevets devant l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle que n'importe quel autre pays, avec plus de la moitié des dépôts de brevet du monde⁴¹. Ce chiffre traduit les résultats d'une politique ambitieuse au long cours, qui n'a d'autre objectif que de diriger l'ensemble des forces productives chinoises vers un but commun : l'avènement de la puissance industrielle chinoise au premier rang mondial.

China received 46.4% of all patent applications filed worldwide

1.2. Patent applications at the top 10 offices, 2018



Proportion de demandes de brevet dans le monde en 2019 – OMPI

Source : https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2019-chapter1.pdf

Si le rapport de l'OCDE de 2017 sur la Chine⁴² pointe du doigt les carences historiques de l'innovation chinoise et leurs faibles répercussions sur la productivité industrielle (notamment le fait que le grand nombre de brevets correspond à des récupérations de technologies déjà existantes et rarement à de réelles innovations), il est valable de penser que le pays a su industrialiser une politique d'innovation nationale qui va l'amener à monter en gamme rapidement et à devenir un pôle d'expertise incontournable à moyen terme. C'est d'ailleurs la thèse de Kai Fu Lee, qui pense que la Chine est sur la voie inexorable de la montée en pointe de son industrie et que son

⁴¹ WIPO. (2019). *World Intellectual Property Indicators 2019*.

https://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/en/documents/wipi_2019_glance.pdf

⁴² OCDE. (Avril 2019). Chine. *Etudes économiques de l'OCDE*. (<https://www.oecd.org/fr/economie/etudes/Chine-2019-OCDE-etude-economique-synthese.pdf>)

appareil productif sera considéré comme le meilleur du monde d'ici quelques années. Dans l'esprit de l'auteur, le véritable avantage concurrentiel se fera grâce à l'avènement des applications de l'intelligence artificielle. Selon lui, l'Empire du Milieu s'embarrasse moins que l'Occident des atteintes à la propriété intellectuelle ou dans le traitement des données individuelles, domaine contraint en Europe par le RGPD. Elle s'offre ainsi la possibilité de traiter dans son ensemble le véritable avantage de la révolution de l'intelligence artificielle : la donnée de masse. De là découleraient des applications multiples et plurisectorielles qui seront l'apanage d'une Chine prenant la première place mondiale. La porosité assumée entre domaines civil et militaire en Chine, incarnée par le comité de pilotage à l'intégration civile et militaire et cadré par une loi obligeant laboratoires civils et militaires à collaborer, est un autre exemple de cette planification intelligente.

Ainsi, « *La restructuration du secteur manufacturier passera aussi par une modification de l'économie du pays : plutôt que de s'attacher aux exportations et aux investissements, l'économie sera guidée par les services et une production industrielle plus intelligente. En plus de favoriser les dépenses en R&D, les entreprises auront besoin de former leurs employés aux nouvelles technologies, les futurs diplômés devront les maîtriser également et être en mesure d'aller plus loin dans la recherche et l'innovation* »⁴³. La Chine souhaite ainsi éviter des vagues de délocalisation vers les pays d'Asie du Sud-Est et cherche à développer rapidement un appareil productif de pointe et responsable, qui soit à même d'attirer les talents étrangers et d'en conserver les forces vives. En effet, ne pas délocaliser, c'est déjà relocaliser.

D'autre part, l'exigence croissante des citoyens chinois en matière de qualité de vie et de responsabilité écologique a été entendue par le gouvernement chinois qui en a fait son cheval de bataille pour le développement industriel du pays. Ainsi, 1000 « usines vertes » et 100 zones industrielles « éco-responsables » ont été annoncées avant 2025 dans le cadre du plan « made in China 2025 ». Celui-ci n'est d'ailleurs que la face visible d'un projet beaucoup plus ambitieux qui combine l'aménagement des infrastructures censées ouvrir les débouchés commerciaux aux produits manufacturés (les fameuses « nouvelles routes de la soie ») avec l'objectif de devenir le *leader* industriel mondial d'ici 2049, au centenaire de la fondation de la République

⁴³ Le Gal, E. (septembre 2015). Made in China 2024, l'ambition chinoise. *Portail de l'IE*. (<https://portail-ie.fr/analysis/1273/made-in-china-2025-lambition-chinoise>)

populaire de Chine. La comparaison inévitable entre cette politique d'innovation coordonnée chinoise et les dépenses d'innovation dans l'Union Européenne ne présage malheureusement pas d'un rattrapage imminent des Européens.

Proposition n°1 : Reprendre les 34 plans industriels de l'ancien ministre du redressement productif Arnaud Montebourg et concentrer le Crédit Impôt Recherche (CIR) sur ces filières

Le covid-19 a montré qu'en cas de crise collective, les Etats se replient sur eux-mêmes et sur leur économie avant de penser à coordonner une réponse multilatérale. L'échelon de souveraineté nationale n'a jamais semblé aussi prégnant qu'au moment de la fermeture des frontières des Etats européens sans coordination générale, ni qu'au travers des diverses stratégies de lutte contre la pandémie : immunité collective en Suède, confinement total en France, campagnes de dépistage massif en Allemagne ou encore confinement à retardement au Royaume-Uni. Edouard Philippe a lui-même concédé que « l'Union Européenne n'avait pas été à la hauteur de la crise » lors de récentes questions au gouvernement.

Si le plan de relance européen acte enfin un début de mutualisation des moyens des pays membres de l'Union, la disparité des plans de relance nationaux laisse présager un accroissement des écarts entre la France et l'Allemagne, qui a promis une intervention publique de 700 Mds€ alors que la France ne mobilise que 115 Mds€. ⁴⁴ Ainsi, la course à la reprise post-confinement semble augurer d'une reprise de la concurrence intra-européenne dans laquelle la France aurait beau jeu de ne pas jeter toutes ses forces, sans attendre le salut d'un *deus ex-machina* de la Banque centrale européenne.

Ainsi, en concertation avec les différents acteurs des cercles proches et élargis de l'industrie française (organes de recherche scientifique, organisations patronales, organisations syndicales, groupements d'entreprises, moyens de financement, écoles, centres de formation et

⁴⁴ Giraud, G. & Bourgeois, W. (juillet 2020). *Agir (vraiment) quoi qu'il en coûte*. Conférence Gambetta. (<http://www.conferencegambetta.fr/wp-content/uploads/2020/07/Agir-vraiment-quoi-quil-en-cou%CC%82te-22-juillet.pdf>)

enseignement supérieur), la France devra lancer un vaste audit de nos moyens industriels afin d'élaborer un plan à dix ans dont l'objectif serait de rehausser la part de l'industrie à 25% du PIB, tout en respectant les engagements pris dans le cadre de la COP21 (notamment les -40% d'émission de CO2 dans l'Union Européenne).

Concentrer les efforts au nom de l'efficacité d'action

Ce rapport de combat devra s'appuyer sur les 34 plans industriels initiés par l'ancien ministre de l'industrie et du redressement productif Arnaud Montebourg en septembre 2013. La liste est la suivante :

- Transition énergétique :
 1. Rénovation thermique des bâtiments
 2. Chimie verte et biocarburants
 3. Energies renouvelables
 4. Réseaux électriques intelligents
 5. Qualité de l'eau et gestion de la rareté
 6. Industrie du bois
 7. Recyclage et matériaux verts
- Santé et économie du vivant :
 8. Innovation dans l'agroalimentaire
 9. Biotechnologies médicales
 10. Dispositifs médicaux et nouveaux équipements de santé
(un thème d'actualité)
 11. Textiles techniques et intelligents
 12. Hôpital numérique
 13. Produits innovants pour une alimentation sûre, saine et durable
- Numérique :
 14. *Big data*
 15. *Cloud computing*
 16. Objets connectés
 17. Réalité augmentée
 18. Logiciels et systèmes embarqués
 19. Services sans contact
 20. E-education
 21. Cybersécurité
 22. Nanoélectronique
 23. Robotique

- 24. Supercalculateurs
- 25. Souveraineté des télécoms
- 26. Usine du futur
- Transport :
 - 27. TGV du futur
 - 28. La voiture pour tous consommant moins de 2L aux 100
 - 29. Bornes électriques de recharge
 - 30. Autonomie et puissance des batteries
 - 31. Avion électrique et nouvelle génération d'aéronefs
 - 32. Dirigeables charges lourdes
 - 33. Navire écologique
 - 34. Satellites à propulsion électrique

Sept ans après leur lancement, ces 34 plans industriels restent quasiment tous d'actualité, même s'ils ont été réduits artificiellement à dix par Emmanuel Macron, préférant ainsi opter pour un « jardin à la française » simpliste et technocratique quand il a succédé à Arnaud Montebourg à la tête du ministère de l'économie. Les 34 plans ont en effet le mérite d'exister, permettant dès lors d'éviter de reprendre un travail à partir de zéro. De plus, s'ils pourront être enrichis de quelques filières supplémentaires (agriculture de précision verticale, intelligence artificielle, etc.). Enfin, la granularité des thématiques est bien plus fine que celle des 10 « marchés prioritaires » attendus dans le cadre du Pacte productif – auquel il faut ajouter 12 autres « marchés présentant des enjeux sociétaux et technologiques nécessitant la poursuite des actions de soutien public »⁴⁵. Au contraire, les 34 plans industriels « Montebourg » appellent déjà à la création de champions nationaux via des mesures précises. Reprendre les initiatives abandonnées par le successeur de M. Montebourg à Bercy sera un grand signe de cohérence et de volontarisme attendu par les Français. L'Etat Bâtitteur doit s'appuyer sur cette trentaine de plans pour relancer l'emploi en France et faire émerger des technologies de rupture, qui appelleront à leur tour le succès et l'innovation.

Canaliser le Crédit Impôt Recherche (CIR) sur les 34 plans pour passer du plan à la réalité

⁴⁵ Le collège d'experts. (février 2020). *Faire de la France une économie de rupture technologique*. https://www.economie.gouv.fr/files/Rapport_college_experts_06_02.pdf

Par ailleurs, la concentration sectorielle du CIR sur ces 34 filières et plus permettrait d'éviter la dispersion de cette manne financière (6,5 Mds€ en 2017 dont 96% au titre de la recherche⁴⁶) et de préciser les règles d'un dispositif mal maîtrisé : en 2017, 25 000 sociétés ont soumis 24 Mds€ de dépenses qu'elles pensaient éligibles au CIR, n'obtenant que 6 Mds€ de financements – c'est-à-dire un quart des montants déclarés éligibles. Conditionner le CIR aux 34 plans industriels permettrait plus de lisibilité et une plus grande efficacité dans l'évaluation des dossiers, accélérant ainsi le déblocage des fonds. Par ailleurs, cette clarification pourrait aussi être accompagnée d'une augmentation de l'enveloppe globale allouée au CIR et destinée prioritairement aux TPE-PME. Ces mesures, en contradiction avec le droit européen actuel, défavorable aux aides sectorielles considérées comme des aides d'Etat, nécessiteraient un appui politique fort. Elles ne créeraient pas d'inégalités mais corrigeraient au contraire une situation concurrentielle inégale en rattrapant nos concurrents, en particulier situés hors d'Europe.

La France ne part pas battue dans cette compétition industrielle internationale. Ses avantages sont nombreux et sa tradition d'Etat organisateur pourrait retrouver davantage de sens avec la crise du covid-19. Entre planification absolue et dérégulation inconséquente, une troisième voie est possible, dans laquelle l'Etat pourrait jouer un rôle de soutien des secteurs privilégiés et stratégiques. Néanmoins, l'Etat a besoin de se redonner les moyens de ses ambitions, alors que les cures d'austérité se font souvent au détriment de la qualité du service public, d'une organisation simple et efficace comme du maintien d'un nombre suffisant de fonctionnaires expérimentés et compétents à des postes-clés. Toutes les forces productives et financières du pays doivent se tourner vers une réindustrialisation intelligente, utile, efficace, et responsable. Celle-ci doit être conçue de manière non-partisane, partagée entre les différentes couches de l'appareil industriel, maintenue par les gouvernements successifs. Un énième livre blanc ne sera qu'un coup d'épée dans l'eau, qui ne peut remplacer un plan doté d'objectifs précis et mesurables et des moyens économiques ambitieux. Il n'est pas interdit de tirer les leçons de certaines réussites étrangères en matière de planification.

⁴⁶ MESRI. (décembre 2019). *Le crédit d'impôt recherche (CIR) en 2017.* (https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Chiffres_CIR/45/2/CIR2017prov_en_ligne_v2_1252452.pdf)

Proposition n°2 : Déployer un puissant système de subventions aux relocalisations et aux colocalisations, ainsi qu'à la montée en puissance des moyens industriels

Autre exemple de redéploiement de l'Etat dans la sphère industrielle : celui du Japon. En effet, le gouvernement japonais a annoncé en avril 2020 des mesures de sauvetage de son économie totalisant un montant record de 920 milliards d'euros (108.000 milliards de yens). Cette enveloppe représente 20% du PIB de la troisième puissance économique mondiale⁴⁷.

La majeure partie de cette manne sera consacrée au soutien à l'emploi japonais (75% du montant total) via des subventions publiques destinées à soutenir les PME et des prêts à taux zéro pour les PME dont le chiffre d'affaires a baissé de 50% ou plus. La crise du covid-19 aura mis en lumière une nouvelle fois la grande dépendance de l'industrie japonaise aux importations en provenance de son partenaire chinois (terres rares, pièces automobiles, matières premières pour les médicaments génériques, composants électroniques). L'arrêt de l'activité manufacturière en Chine à partir de fin janvier a causé des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement de plusieurs secteurs, à l'image du secteur automobile japonais qui a divisé ses rythmes d'assemblage par deux, voire trois par rapport à 2019. Le gouvernement japonais souhaite protéger sa chaîne industrielle d'un éventuel second confinement, sur fonds de guerre commerciale sino-américaine et de tensions en mer de Chine orientale.

Ainsi, le Premier ministre japonais Shinzo Abe semble avoir pris la mesure de ces risques en déclarant qu'il consacrerait un budget spécial de 2 milliards d'euros⁴⁸ (sous la forme d'incitations financières) à la relocalisation de certaines chaînes de production hors de Chine. Le secteur de l'automobile, à l'image d'Honda qui compte deux usines en Chine, est notamment prié de relocaliser sa production. La priorité sera donnée à la production de matériel sanitaire (combinaisons, masques, respirateurs, développement de médicaments, etc.) et aux produits électroniques, que le gouvernement

⁴⁷ Yamaguchi, T. (avril 2020). Coronavirus : le Japon lance un plan de soutien de 915 milliards d'euros. *L'Usine Nouvelle*. (<https://www.usinenouvelle.com/article/coronavirus-le-japon-lance-un-plan-de-soutien-de-915-milliards-d-euros.N950581>)

⁴⁸ Rousseau, Y. (avril 2020). Tokyo profite de la crise du coronavirus pour encourager ses industriels à quitter la Chine. *Les Echos*. (<https://www.lesechos.fr/monde/asie-pacifique/tokyo-profite-de-la-crise-du-coronavirus-pour-encourager-ses-industriels-a-sortir-leurs-usines-de-chine-1193616>)

cherche à faire revenir sur le territoire national⁴⁹. A noter que les matières premières nécessaires à la fabrication des masques N95 proviennent à 40% de Chine. La production de composants et systèmes énergétiques pour les énergies renouvelables pourrait également être l'objet de relocalisations⁵⁰.

L'essentiel de ces 2 milliards d'euros sera constitué de subventions pour financer des projets privés, avec le double objectif de :

- (1) Rapatrier au Japon la production de composants, matériaux et produits manufacturés pour lesquels l'industrie dépend fortement d'un pays en particulier
- (2) Sécuriser la production au Japon de biens nécessaires à la santé publique et pour lesquels le pays dépend en grande partie des importations

200 M€ supplémentaires seront dédiés à la diversification des chaînes d'approvisionnement des entreprises japonaises à l'étranger et seront octroyés à des entreprises souhaitant procéder à des études de faisabilité pour relocaliser leur production hors de Chine, engager des frais de construction, ou investir dans des équipements industriels. Le montant de ces subventions sera plafonné au trois-quarts des dépenses pour les consortiums de PME, aux deux tiers pour les PME, à la moitié pour les grands groupes et sera calculé selon le taux d'exportation vers le Japon du produit concerné⁵¹.

25 M€ supplémentaires seront alloués au développement des matériaux de substitution (hors terres-rares) et à l'amélioration de la connectivité des chaînes d'approvisionnement. 25 autres millions d'euros seront mobilisés par le ministère de la Santé et du Travail pour soutenir l'établissement de moyens de production de principes actifs pharmaceutiques sur le territoire japonais.

⁴⁹ Fleuri, J. (avril 2020). Coronavirus. Le Japon investit 20 % de son PIB dans un plan d'urgence. *Ouest-France*. (<https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/crise-du-coronavirus/coronavirus-le-japon-investit-20-de-son-pib-dans-un-plan-d-urgence-6805514>)

⁵⁰ SER de Tokyo. (avril 2020). *COVID-19: premières conséquences sur l'énergie au Japon*. (<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2020/04/28/covid-19-premieres-consequences-sur-l-energie-au-japon>)

⁵¹ DG Trésor. (avril 2020). *COVID-19: l'amorce d'une stratégie de sécurisation des chaînes d'approvisionnement au Japon*. (<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2020/04/27/covid-19-l-amorce-d-une-strategie-de-securisation-des-chaines-d-approvisionnement-au-japon>)

A la lumière de cet exemple, la France devrait s'inspirer du gouvernement japonais et déployer un système de subventions à la diversification des chaînes d'approvisionnement de ses champions délocalisés, notamment hors de Chine, afin de diminuer leur exposition à la prédation technologique de l'Empire du milieu et à ses risques sanitaires, quitte à relocaliser hors de France.

Relocalisations de proximité et colocalisations

Pour les relocalisations hors du territoire national dites « de proximité », le gouvernement français devra passer des accords bilatéraux de « colocalisations » ou de « codéveloppement » avec des pays choisis pour leur proximité avec la sphère d'influence économique et culturelle française. Ainsi, les pays du Maghreb seront une zone de relocalisation privilégiée pour une partie des activités industrielles françaises, alliant proximité géographique, contiguïté culturelle, compatibilité linguistique, et savoir-faire industriel. L'exemple de la filière d'approvisionnement en composants électroniques (circuits imprimés) est un premier chantier qu'il conviendrait de prendre à bras le corps en réunissant fournisseurs, donneurs d'ordres et investisseurs afin de rapatrier en France ou dans la sphère proche du territoire national un cercle vertueux qui permettrait de sécuriser l'approvisionnement de ces composants critiques.

Les relocalisations en France : revaloriser la prime d'aménagement du territoire (PAT)

Une prime aux relocalisations sur le territoire national pourra également être clarifiée⁵² dans le cadre de la PAT⁵³ – dont il faudra demander la prolongation par l'Union Européenne au-delà de son terme, prévu le 31 décembre 2020. Afin de monter en puissance, la PAT devra élargir son champ d'application géographique au-delà des zones d'Aide à finalité régionale (AFR) afin d'être plus souple et plus efficace. En effet, près des trois-quarts des subventions allouées par la PAT se concentrent sur quatre régions (Hauts-de-France, Normandie, Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine). Or, ce

⁵² Plusieurs essais et propositions de primes de relocalisation ont été évoqués par le passé (cf. la prime de relocalisation proposée par M. Christian Estrosi, ancien ministre de l'industrie, dans le cadre des Etats généraux de l'industrie en octobre 2009) mais ce dispositif ne semble pas avoir été poussé plus en avant.

⁵³ En 2018, la PAT a permis de soutenir 22 projets représentant 600 M€ d'investissement, qui ont soutenu environ 2800 emplois dont 2000 nouveaux emplois. Le montant global des primes a représenté environ 39,5 M€ sur l'année.

dispositif efficace pour le soutien de l'investissement industriel et des PME devrait absolument monter en puissance, en métropole comme en outremer.

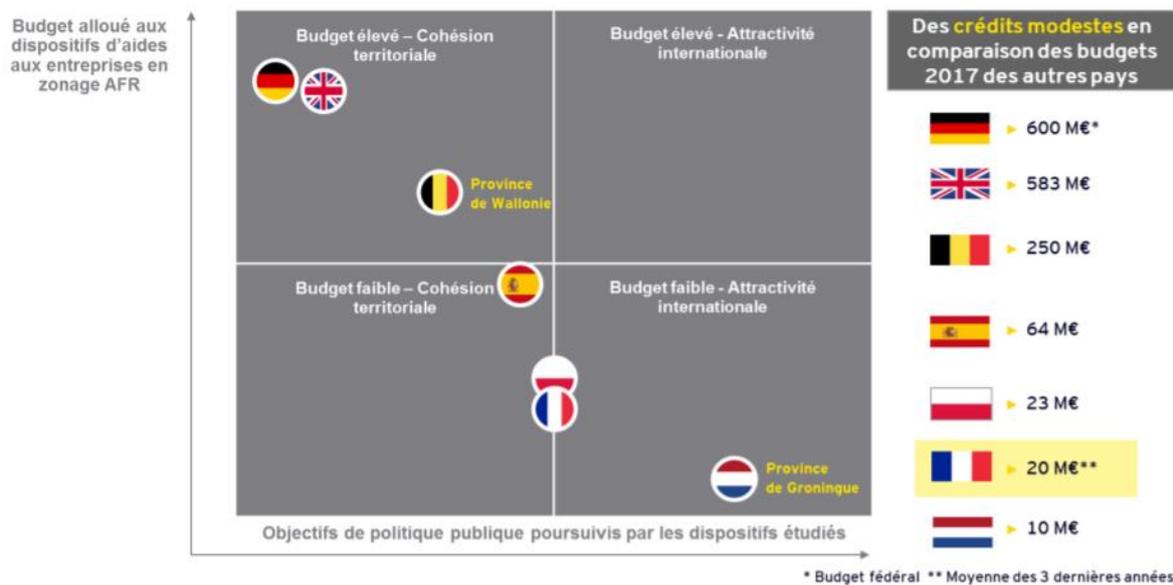
Chiffres clés du bilan à mi-parcours du régime 2014-2020 de la PAT



Source : EY, Evaluation à mi-parcours de la PAT, septembre 2017

De plus, il sera nécessaire de revaloriser l'assiette de la PAT, plafonnée à 15 000€ par emploi créé. En effet, il serait pertinent de subventionner à hauteur de 19 000€ (coût d'un SMIC annuel chargé) la création d'un emploi nouveau par une PME ou une relocalisation d'emploi, à condition que celui-ci ne soit pas supprimé dans les deux ans suivant sa création. Ainsi, pour un emploi créé ou relocalisé de manière durable, la première année de coût d'emploi serait couverte dans la limite d'un SMIC. Cette mesure serait peu onéreuse à l'échelle de l'Etat, d'autant plus que les volumes consacrés à la PAT sont très loin d'être comparables aux aides directes à l'investissement dans les territoires mises en œuvre pas nos voisins européens (voir tableau). L'Allemagne a ainsi consacré près de 600 M€ à l'aide à l'aménagement du territoire par les entreprises alors que la France n'engageait que 40 M€ (pour n'en consommer que 20 M€) sur la même année 2016 ! Les dotations de la PAT doivent donc être rehaussées à des niveaux crédibles pour favoriser le développement économique des territoires, au moins à hauteur de 200M€ d'aides directes.

Positionnement des six pays étudiés dans le benchmark EY et de la France (au titre de la PAT) au regard de l'objectif de politique publique poursuivi et du budget alloué aux dispositifs AFR



Source : EY, Benchmark européen de la PAT, septembre 2017

Les mesures de soutien à la montée en puissance industrielle : suramortissement, CIP et taux différencié de l'impôt sur les sociétés

Les relocalisations industrielles ne pourront se faire de manière pertinente qu'à condition de soutenir massivement l'appareil productif français, qui souffre d'un manque d'investissements et d'automatisation pour se moderniser. En effet, la dépense en machines et en équipements industriels est jusqu'à trois ou quatre fois moindre en France qu'en Italie ou qu'en Allemagne, avec un taux de croissance annuelle de la robotisation dans l'hexagone de 3% contre presque 7% en Espagne⁵⁴. Seule 14% des entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête du GIMELEC ont partiellement déployé une solution digitale « Industrie du Futur » et 2% l'ont totalement déployé. 81% des entreprises ne connaissent pas l'usage des *Automatic Guided Vehicle* (AGV).

Ainsi, il est primordial de pérenniser le système de suramortissement industriel tout au long de la décennie qui débute, afin de soutenir les 34 plans industriels précédemment décrits. Ce système permet à une PME acquérant

⁵⁴ Alliance Industrie du Futur. (décembre 2019). *La nouvelle industrie française : les leviers pour intégrer l'Industrie du Futur d'ici à 2025*. (<http://www.industrie-dufutur.org/Actualit%C3%A9s/nouvelle-industrie-francaise-leviers-integrer-lindustrie-futur-dici-a-2025/>)

un bien éligible affecté à son activité industrielle de déduire 40% de la valeur du bien. Etabli dans la durée, ce mécanisme permettrait à de nombreux projets industriels indécis de voir le jour. **Aujourd'hui, il est limité aux entreprises de moins de 250 salariés dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 M€ : il faut l'élargir aux ETI qui sont un poumon d'innovation et de croissance pour la France.** De plus, cette mesure pourrait être affinée en fonction de la taille des entreprises : **les ETI profiteraient du suramortissement sur la base de 30%, les PME à hauteur des 40% actuels et les TPE à 50% de la valeur d'origine du bien industriel.** Cette progressivité correspond aux réalités opérationnelles de la vie des entreprises, et malgré le coût pour l'Etat d'une telle mesure, il est probable qu'elle entraîne un cercle vertueux de créations d'emploi qui apportera de la stabilité industrielle et des recettes fiscales durables. Par ailleurs, l'entreprise acquérant le bien industriel perd le bénéfice du suramortissement si elle n'exerce pas celui-ci lors de l'exercice comptable de l'acquisition. **Or il s'agit d'un dispositif trop mal connu par les patrons de PME qu'il conviendrait d'étendre à l'année suivant l'année d'acquisition** tout en améliorant la communication autour de l'outil.

Une déclinaison en faveur des investissements de transformation numérique (numérisation, robotisation, impression 3D, réalité augmentée, Big Data, etc.) a été mise en œuvre sur la période 2019-2020 à titre exceptionnel⁵⁵. Cependant, cette mesure ne devrait pas être limitée aux années 2019 et 2020, mais surtout, elle oublie un objectif crucial : la transition écologique. **Un suramortissement industriel durable devrait être lancé pour les investissements verts.**

Par ailleurs, et à défaut d'un système de suramortissement, une **mesure de Crédit d'Impôt Production (CIP, promu par l'Alliance Industrie du Futur, le GIMELEC et le Symop⁵⁶) qui ciblerait toute entreprise cherchant à moderniser son outil de production industriel en lui remboursant 30% de l'investissement concerné, ne coûterait à l'Etat que 3 à 4 milliards d'euros par an.**

Enfin, il serait indispensable de **réinstaurer un taux différencié d'impôt sur les sociétés, selon que les bénéficiaires de l'entreprise sont réinvestis ou non dans**

⁵⁵ Ministère de l'Economie et des Finances. (2018). *Suramortissement exceptionnel en faveur des investissements de transformation numérique des PME industrielles.*

(https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/entrepreneuriat/guide-suramortissement-transformation-numerique.pdf)

⁵⁶ Alliance Industrie du Futur. (décembre 2019). *La nouvelle industrie française : les leviers pour intégrer l'Industrie du Futur d'ici à 2025.* (<http://www.industrie-dufutur.org/Actualite/C3%A9s/nouvelle-industrie-francaise-leviers-integrer-lindustrie-futur-dici-a-2025/>)

l'appareil productif. Ainsi, comme avant 1993, l'impôt sur les sociétés serait minoré si les bénéficiaires sont réinvestis dans des projets d'augmentation ou de modernisation des capacités de production industrielle, et serait majoré dans le cas contraire. Les flux financiers seront ainsi incités à être réinvestis dans « l'économie réelle ».

Proposition n°3 : Mettre en œuvre une politique commerciale fondée sur la réciprocité

A court terme, la France pourrait mobiliser la Commission européenne, avec l'appui d'autres Etats membres de l'Union, pour lancer de nouvelles discussions commerciales avec les principales puissances émergentes, en particulier la Chine et l'Inde. Ces négociations viseraient à **intégrer dans les accords commerciaux bilatéraux européens existants ou en projet une clause de maintien des droits de douane de l'Union corrélée au respect de critères et d'objectifs sociaux et environnementaux par les pays émergents** (normes de l'Organisation Internationale du Travail - OIT, accord de Paris sur le climat, etc.). Les efforts à accomplir par les pays signataires pour respecter ces critères et ces objectifs seraient financés par des fonds multilatéraux existants, réorientés et majorés à cet effet (fonds vert pour le climat, par exemple). De plus, la politique de co-développement avec les pays du Maghreb évoquée en seconde proposition permettrait d'équilibrer cette stratégie. Tout manquement avéré à ces engagements (faisant l'objet d'une vérification annuelle par des organismes indépendants mandatés par la Commission européenne, en accord avec les Etats membres et le Parlement européen) entraînerait le retour à la situation tarifaire antérieure. **Tout refus de cette clause et donc de négociation donnerait lieu à une augmentation unilatérale des droits de douane de l'Union sur tous les produits échangés.**

Parallèlement à ces discussions, la France et l'Union européenne pourraient **proposer aux pays les moins avancés un « système de préférences généralisées » amélioré, couvrant les produits agricoles et le domaine du travail.** Inspiré pour ce volet social des dispositions mises en place par les Etats-Unis pour compléter l'ALENA, cet accord serait conditionné au respect **d'un nombre accru de règles de l'OIT et des normes internationales de l'ISO en matière de RSE.** Il comporterait une procédure de surveillance mutuelle et de sanction.

Afin de conférer une force accrue à ces normes, **l'examen des plaintes déposées devant l'organisme de règlement des différends de l'OMC serait conditionné à l'envoi d'une question préjudicielle à l'OIT.** Cette dernière

statuerait sur le respect de ses conventions par les parties concernées avant que toute querelle commerciale puisse être résolue. Cette règle impliquerait que tout membre de l'OMC soit aussi membre de l'OIT en ayant ratifié ses conventions fondamentales, ce qui n'est pas le cas, par exemple, ... des Etats-Unis !

La mise en place concomitante de mécanismes de promotion du mieux disant social est donc indispensable. **A cet égard, la notation financière mais aussi sociale et environnementale, par une agence européenne indépendante, des entreprises cotées et des Etats du monde entier serait rendue obligatoire.** Cette agence, indépendante de la Commission européenne, rendrait compte de son action auprès du Conseil et du Parlement européens. Elle pourrait noter l'activité d'ensemble des entreprises cotées et des Etats mais aussi les produits fabriqués et importés dans l'Union, ainsi que les services associés à ces derniers. **Le travail de cette agence serait facilité par la mise en place de normes internationales comptables publiques et privées intégrant des critères RSE pour la valorisation de l'actif et du passif des entreprises et des Etats.** Lorsqu'un Etat ou une entreprise ne respecterait pas les engagements pris, l'agence européenne enclencherait des procédures antidumping étendues sur le plan social et environnemental.

A plus long terme, dans le cadre du G20 et en dehors de l'OMC compte tenu de son blocage actuel et de son champ de compétences limité, **un cycle de négociation serait ouvert sur les règles des échanges internationaux élargies à leurs aspects sociaux et environnementaux.** L'objectif central de ces discussions serait de mettre en cohérence les accords OMC et les accords commerciaux régionaux et bilatéraux avec les normes issues de l'OIT et les accords environnementaux internationaux. La conformité des contrats régissant les échanges internationaux s'alignerait de ce fait sur un ensemble d'exigences minimales de concurrence, de protection de l'environnement et de protection sociale des salariés.

La France pourrait également proposer, avec le soutien d'autres Etats, de parvenir à un accord international sur la participation et l'intéressement des salariés aux bénéfices réalisés par les entreprises. Cet accord, liant les parties contractantes par des obligations juridiques et sociales concrètes, serait négocié en concertation avec les syndicats, dans le cadre d'une enceinte internationale existante comme l'OIT ou d'une conférence ad hoc. Tous les groupes internationaux localisés sur le territoire des pays signataires de cet accord seraient tenus de faire bénéficier de ces mécanismes les salariés des entreprises au sein desquelles ils détiennent des participations, même

minoritaires. Cette mesure présenterait de nombreux avantages ; elle améliorerait le pouvoir d'achat des salariés, contribuerait à la croissance des pays émergents ou en développement, offrirait de ce fait des nouveaux débouchés potentiels pour les producteurs de produits et services à forte valeur ajoutée, réduirait les écarts salariaux entre Etats et limiterait les risques de délocalisation pour les pays industrialisés. Elle permettrait d'agir sur le salaire indirect alors que la plupart des Etats ne disposent pas de moyens suffisants pour agir sur le salaire direct, excepté s'ils disposent de mécanismes de redistribution puissants ou s'ils ont mis en place un mécanisme comparable au SMIC.

Valoriser les territoires et les talents

Selon l'économiste El Mouhoud Mouhoub, « le meilleur niveau d'intervention est le territoire, la zone d'emploi » pour redynamiser l'industrie française. En effet, 17% des entreprises qui relocalisent le font dans leur territoire d'origine. C'est dire l'importance de présenter un écosystème de qualité, alliant recherche, formation, services aux entreprises et infrastructures dédiées. Selon cet économiste, il faudrait en finir avec le « gaspillage » des aides générales distribuées aux entreprises et réaffecter ces ressources vers la valorisation des territoires et leur attractivité quotidienne pour les entreprises⁵⁷. Ainsi, comme le déclarait en 2012 Jérôme Frantz, Président de la Fédération des industries mécaniques, « *l'objectif n'est pas d'imposer le « fabriquons français » à coups de lois et de réglementations, mais de donner envie de concevoir et de produire en France.* » Partant, la valorisation des territoires devrait passer par une augmentation du poids des régions et des intercommunalités dans la vie économique locale.

A cette fin, les dispositions existantes du code des marchés publics pourraient être davantage utilisées et amplifiées pour systématiser l'application de critères RSE plus exigeants et précis dans l'ensemble des commandes publiques. Ces critères viseraient en particulier le recours à des productions locales et des circuits courts, impliquant un impact carbone moindre, un mieux disant social, une meilleure qualité et des savoir-faire spécifiques. La commande publique des collectivités territoriales, comme des services territorialisés de l'Etat, doit ainsi devenir un outil de valorisation du tissu

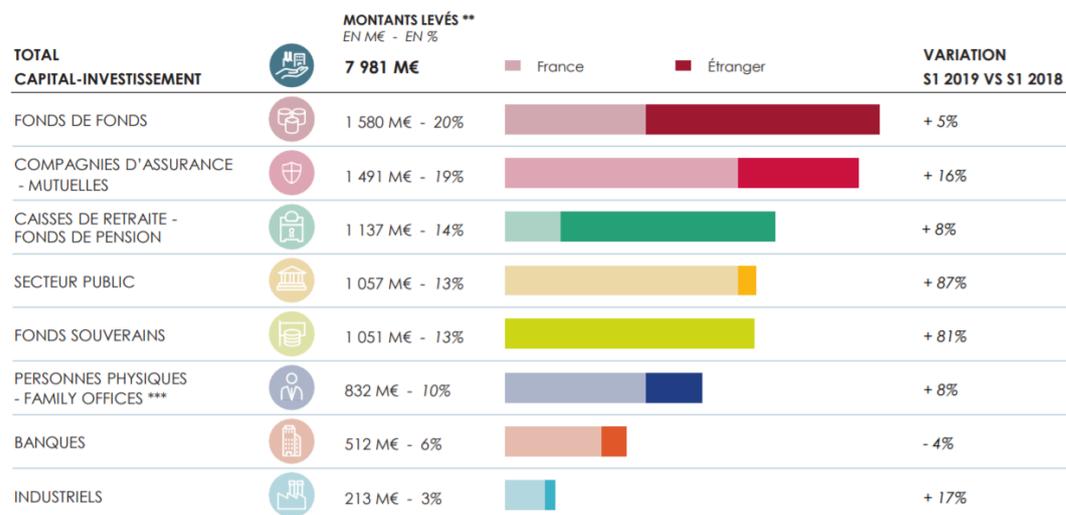
⁵⁷ Alternatives économiques (2018). N°380.

économique et social local, de croissance et de reconquête de notre indépendance.

Proposition n°4 : Renforcer le dispositif des fonds d'investissement régionaux et augmenter l'empreinte industrielle de Bpifrance

De nombreux acteurs industriels se plaignent de la difficulté de l'accès à des fonds privés, notamment sous la forme de prêts bancaires. Or, le capital-investissement, public comme privé, représente environ 18 Mds€ de fonds levés annuellement en France, soit une alternative non-négligeable au modèle de la dette. Ce modèle doit être renforcé, assoupli et fléchi vers les projets industriels.

La collecte de capitaux augmente auprès de la quasi-totalité des types de souscripteurs.



* L'historique des levées par type de souscripteurs est disponible en annexe (p29).
*** La part des levées des FCPI et des FIP s'élève à 82 K€ contre 26 M€ au S1 2018.

** Ne sont pas représentées les levées auprès de la catégorie « Autres » (109 M€).

Source : France Invest / Grant Thornton



Répartition des levées de fond en capital investissement au premier semestre 2019

Source : France Invest⁵⁸

⁵⁸ France Invest. (octobre 2019). *Activité des acteurs français du capital-investissement* (https://www.franceinvest.eu/wp-content/uploads/Etudes/Activite%CC%81-2019_VDEF.pdf)

Renforcer le dispositif des fonds d'investissements régionaux

Parce que l'industrie se pense avant tout à l'échelon national et se décline à l'échelon territorial, l'action de fonds d'investissements régionaux est la condition de la réussite des projets industriels. De fait, une cinquantaine de fonds régionaux sont déjà à l'œuvre⁵⁹ pour le soutien à l'amorçage des jeunes pousses et aux projets industriels dans les territoires, mais cette pratique n'est pas assez généralisée et gagnerait à monter en puissance et en visibilité. **Il faut proposer « une remise au soutien productif » de 10% sur l'impôt des plus-values (qui est aujourd'hui à un taux de 30%, afin de l'abaisser à 20%) lorsque des fonds régionaux soutiennent des projets à haute RSEI (Responsabilité sociale d'entreprise industrielle). Cette remise fiscale serait conditionnée à la création d'un certain nombre d'emplois en France dans la durée – le nombre étant proportionné à la taille de l'investissement selon les secteurs concernés.** Un mécanisme similaire a déjà cours en Allemagne (par exemple dans la région du Bade-Wurtemberg), qui subordonne ses aides publiques pour la construction de bâtiments au nombre d'emplois réellement créés sur site. **Si après trois ans, le nombre de création d'emplois exigé comme contrepartie de l'abattement public n'est pas atteint, l'entreprise se voit obligée de rendre l'abattement dont elle a bénéficié.**

Par ailleurs, les procédures administratives de ces fonds sont trop complexes, lourdes et lentes (les procédures de *due diligence* sont régulièrement vécues comme un calvaire de longue durée par les solliciteurs de financements). Par définition, les projets qualifiés *d'early stage* sont tributaires d'une croissance rapide et d'un calendrier serré, or le temps et l'énergie passés à ouvrir les comptes à de potentiels investisseurs constituent une complexité supplémentaire inutile.

Flécher les investissements de Bpifrance à destination des projets industriels

La Banque Publique d'Investissement ne peut pas, à elle seule, assumer le soutien de tous les projets industriels mais elle doit prendre sa part de façon croissante si nous voulons monter en puissance dans ce domaine. Ainsi, **il est primordial d'exiger de Bpifrance qu'elle alloue un tiers de ses fonds à**

⁵⁹ Chaltiel, A. (mars 2019). Les fonds régionaux en France. *Eldorado*. (<https://eldorado.co/blog/2019/03/29/11-les-fonds-regionaux-en-france>)

l'investissement industriel afin de tirer vers le haut la part de l'industrie dans le PIB français et de ramener sa part à 25% de notre économie.

Par ailleurs, **les procédures administratives pour obtenir un prêt auprès de Bpifrance pourraient être simplifiées, à l'image des procédures de vérification préalable des fondateurs d'entreprise avant l'obtention d'une ligne de financement** (procédures *KYC - Know Your Customer*) qui pourraient être accélérées par la tenue d'un registre automatiquement mis à jour et consultable grâce à la *blockchain*.

Dès lors, un investissement privé facilité par le truchement d'acteurs publics locaux permettrait d'arrimer davantage les TPE et PME dans leur tissu local, grâce à une application pertinente du principe de subsidiarité. Plus d'Etat organisateur n'est pas synonyme de plus de blocages économiques. Au contraire, l'Etat organisateur et davantage territorialisé est un facilitateur qui fournit le cadre et les filets de sécurité à l'initiative individuelle.

Proposition n°5 : Remettre l'investissement au centre du jeu

Recourir au capital-risque

Trop souvent, les institutions financières n'entendent pas les bénéfiques du temps long et redoutent les dépenses d'investissement industriel. Elles devraient être incitées à retourner dans l'arène du financement de projets industriels par des mesures fiscales intelligentes, telles que des abattements avantageux sur le soutien à l'investissement dans les technologies industrielles afin de compléter le dispositif fiscal promu en proposition n°2 (interne des objets, Management du cycle de vies des produits, impression 3D, la robotique, la cobotique, etc.).

Si les banques ne se montrent pas capables de soutenir ces investissements, il faudra favoriser le recours au capital-risque, afin de lui permettre de justifier son nom. **Des allègements de fiscalité sur les plus-values générées par l'investissement dans les projets industriels réalisés dans le cadre des 34 plans, permettraient de recentrer une partie des financements privés vers le secteur industriel.**

Lancer une campagne de *crowdfunding* citoyen

Les Français doivent se réappropriier leur industrie. Ainsi, il est pertinent de lancer une vaste campagne destinée à diriger l'épargne accumulée lors de la crise du covid-19 dans des projets industriels. **L'Etat pourrait lancer et encadrer une campagne de financement participatif (*crowdfunding*) à destination des champions des 34 plans industriels**, permettant aux Français de choisir collectivement et de financer directement les projets qu'ils jugent pertinents et durables, notamment par leur impact en responsabilité sociale d'entreprise industrielle (RSEI). Cette mesure permettra aux entreprises de se financer auprès des citoyens français en augmentant leur capital ou en empruntant de l'argent autour de projets dédiés dont l'impact social est fortement positif. Ces projets seraient évalués et monitorés de sorte à quantifier leur impact social. L'objectif est de permettre aux individus de voir où part leur argent et d'obtenir un rendement, une participation aux bénéfices, ou simplement la jouissance d'un service jusqu'alors inexistant. Ce *crowdfunding* citoyen en RSEI ferait l'objet d'un allègement fiscal. On pourra protéger et tracer ces actions dans un registre national sécurisé par *blockchain*, afin d'en assurer l'accès, l'authenticité, l'inviolabilité, la sécurité, les mises à jour et la fluidité des transactions.

Proposition n°6 : Accroître et améliorer les moyens de communication territoriale

L'attractivité de la marque France doit également passer par l'application de procédés modernes à la mise en valeur de son territoire. La communication territoriale doit prendre une place plus importante dans la diffusion d'informations transparentes, claires et actionnables qui permettront aux chefs d'entreprises de choisir de s'établir dans tel ou tel territoire. Par exemple, une étude de McKinsey commandée par le gouvernement suisse préconise à ce dernier d'améliorer son arsenal promotionnel pour les relocations d'entreprises en faveur de la Suisse, entre autres. En effet, le dispositif public d'aide à l'établissement d'entreprises en Suisse est bien moindre que chez ses concurrents (seulement 50 personnes en charge de ce sujet dans la Confédération Helvétique, contre 100 aux Pays-Bas, 300 en Irlande et plus de 600 à Singapour).

La France devrait s'inspirer de ces préconisations afin de muscler et coordonner son appareil de communication territoriale, notamment au sein des agences régionales de développement économique, qui sont trop peu connues (la CNER rassemble un ensemble d'agences employant près de 2200 personnes en 2020 en France⁶⁰), éclatées (20 agences régionales en 2020, 25 départementales, 16 métropolitaines, 42 intercommunales) et peu actives sur les réseaux sociaux (aucun poste sur Twitter en 2020, rien entre avril et décembre 2019, etc.).

Il faut ainsi coordonner l'appareil de promotion territoriale, entre communication, accompagnement et financement (cf. propositions n°4 et n°5), via un système de guichet unique simplifié, par exemple sous l'égide de Business France et, dans le domaine touristique, par Atout France.

Proposition n°7 : Favoriser la relocalisation des talents sur le territoire français

Capitaliser sur la crise du covid-19 : déployer un plan de communication globale autour de l'attractivité de la France

Les jeunes cerveaux français, trop souvent tentés par l'évasion intellectuelle (le fameux *brain drain*), doivent faire l'objet d'un programme d'incitation au partage en France de leur expérience acquise à l'étranger. Le territoire français ne manque pas d'avantages, par rapport aux Etats-Unis par exemple. Les Google et autres GAFAM sont de moins en moins vus comme les entreprises où il fait bon travailler. Des critiques s'élèvent régulièrement au sein de la firme de *Mountain View* où les employés dénoncent l'absence de principes éthiques et les ambitions prédatrices (lire l'article du *New York Times*⁶¹ ou encore les critiques sur le projet *Dragonfly* en Chine⁶²). La fascination pour la Silicon valley et la croyance dans la possibilité d'y trouver un emploi plus satisfaisant qu'en Europe s'estompent dès les premiers jours de l'installation sur place : loyers onéreux, services de mauvaise qualité, coût

⁶⁰ Cner. (2020). *Les agences en chiffres*. (<http://www.cner-france.com/Les-agences-de-developpement-economique/Les-agences-en-chiffres>)

⁶¹ Scheiber, N. & Conger, K. (février 2020). The Great Google Revolt. *The New York Times*. (<https://www.nytimes.com/interactive/2020/02/18/magazine/google-revolt.html>)

⁶² Lefaix, E. (juillet 2019). Google : le projet de moteur de recherche en Chine nommé Dragonfly officiellement abandonné. *Siècle Digital*. (<https://siecledigital.fr/2019/07/17/projet-dragonfly-google-abandonne/>)

élevé de la main d'œuvre sur certains segments⁶³, système de santé dysfonctionnel et coûteux, et surtout un épanouissement dans le travail qui laisse de plus en plus songeur.



Le taux de rotation des salariés des géants de la tech aux Etats-Unis⁶⁴

En lien avec la proposition n°6, il est nécessaire de lancer un vaste plan de communication à destination des Français les plus dynamiques à l'étranger (entrepreneurs, chercheurs, intellectuels, etc.). Piloté par Business France, il vanterait les facteurs d'attractivité de la France – notamment ceux mis en lumière à la faveur de la crise du covid-19 :

- Un système de santé moderne et peu onéreux.
- Une politique familiale généreuse.
- Une éducation de qualité et peu coûteuse.
- Un niveau moyen de formation de la main d'œuvre industrielle de bonne facture.

⁶³ Le salaire d'un programmeur informatique junior est environ de 150 000\$/an

⁶⁴ Jakubowicz, L. (août 2017). Géants de la tech : combien de temps gardent-ils leurs salariés ? *Journal du net*. (<https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1196796-geants-de-la-tech-combien-de-temps-gardent-ils-leurs-salaries/>)

- Un positionnement géographique au carrefour de l'Europe qui facilite les communications et les échanges internationaux.
- Une agriculture raisonnée de premier plan et un réseau de distribution alimentaire au maillage serré qui permettent l'animation de circuits courts.
- Une qualité de vie (gastronomie, art de vivre, etc.) et une diversité paysagère et culturelle exceptionnelle en Europe et dans le monde.
- Des infrastructures de transport de grande qualité et un maillage ferroviaire et routier dense (près de 30 000 km de lignes ferrées en France ; 700 000 km de voies communales ; 380 000 km de voies départementales ; 20 000 km d'autoroutes).
- Des infrastructures numériques de qualité couvrant la quasi-totalité du territoire.
- Un pays qui se réinvente, jusque dans ses styles de management : promouvoir les initiatives managériales innovantes promues par les grands groupes (*Digital Academy* de Thales, *Airbus UpNext*, etc.). Les entreprises françaises ne sont plus les bastions d'un management paternaliste tel qu'on les décrit souvent.
- Un environnement économique et politique favorable à l'innovation : mesures de Crédit Impôt Recherche, de suramortissement industriel, financements de BPI-France (a fortiori s'ils sont davantage fléchés sur les investissements industriels, cf. proposition n°4 – B), etc.
- Un Etat et des collectivités territoriales dynamiques au service du développement économique, social et écologique équilibré.

L'impact de ce plan de communication serait mesuré à la hauteur du nombre des entrepreneurs et des travailleurs qualifiés français revenus s'établir en France pendant une durée minimale de deux ans. Seraient comptés les individus ayant un niveau de formation de Bac + 5 ou ayant occupé des fonctions à responsabilité à l'étranger. Pour ces personnes, il conviendrait de proposer un ensemble de mesures incitatives à la relocalisation individuelle.

Mettre en place des subventions à la relocalisation individuelle des talents : la prime de retour d'expérience

Le gouvernement français peut soutenir les entreprises qui puisent dans le vivier des 2,5 millions de Français de l'étranger, par des mesures d'incitation économique au moment du retour en France.

La mesure consisterait à concéder une exonération partielle de cotisations sociales patronales pour une durée de deux ans à toute entreprise ayant embauché un citoyen français de l'étranger relocalisé en France à un poste de cadre, dont le contrat serait situé sur le territoire français, pour une durée minimale de deux ans, à condition que l'entreprise opère dans l'un des 34 champs (et plus) décrits en proposition n°1 – les 34 plans industriels d'Arnaud Montebourg.

De nombreuses entreprises verraient d'un très bon œil le retour de talents français en provenance des GAFAM et autres entreprises internationales de services technologiques, qui leur permettraient d'apprendre de leurs concurrents américains et de se transformer de l'intérieur. Les pratiques d'entrepreneuriat, de souplesse organisationnelle (méthode agile, DevOps, etc.) et d'innovation de pointe éprouvées à l'étranger seraient autant d'atouts que la France aurait beau jeu d'intégrer au sein de ses fleurons industriels.

Valoriser la recherche française, sans demi-mesure

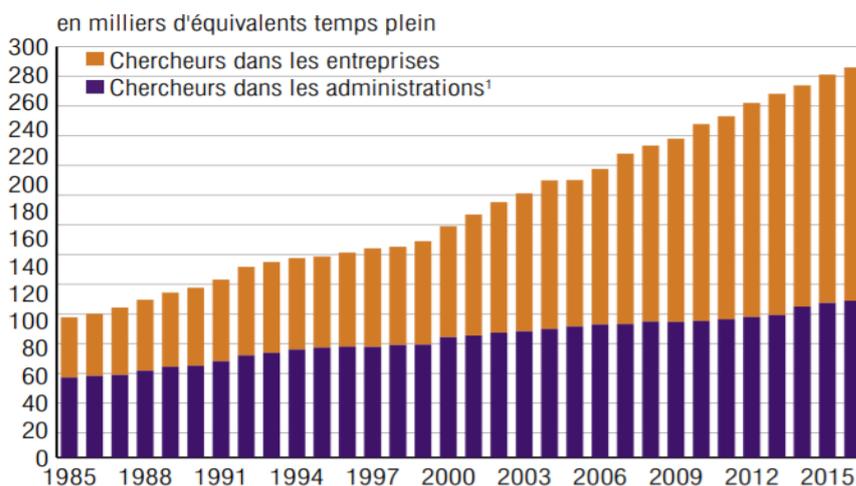
La recherche française doit être un pôle d'excellence qui attire les meilleurs. Aujourd'hui, le secteur privé est considéré comme plus attractif que le secteur public par une majorité de chercheurs, notamment en raison de rémunérations plus élevées. La revalorisation du salaire des jeunes chercheurs annoncée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, pour 118 millions d'euros, est un point de départ même s'il n'est qu'une goutte d'eau par rapport à l'ampleur du problème de la rémunération des chercheurs⁶⁵. Les hausses successives des crédits de recherche des chercheurs français sont d'ailleurs peu ressenties par ceux-ci car, insuffisamment priorisées compte tenu de leur faible niveau, elles se retrouvent dispersées entre les nombreux centres et les différentes typologies d'allocations. Ce saupoudrage conduit ainsi à ce que, sur les 500M€ d'augmentation du budget de recherche en 2019, seuls 25M€ aient soutenu le fonctionnement des laboratoires⁶⁶.

Par ailleurs, les dépenses de recherche public-privé en 2018 ont représenté 90 Mds€ en Allemagne, contre environ 50 Mds€ en France. **Pour devenir une**

⁶⁵ Corbier, M.-C. (janvier 2020). Le gouvernement annonce une forte revalorisation du salaire des jeunes chercheurs. *Les Echos*. (<https://www.lesechos.fr/politique-societe/societe/vidal-annonce-un-doublement-du-salaire-des-jeunes-chercheurs-1165084>)

économie de ruptures technologiques sur le long terme, la France doit investir durablement dans son appareil de recherche et viser à doubler les dotations du secteur public d'ici à 2030, pour mieux rémunérer les chercheurs français et pour développer de nouveaux projets. L'augmentation des budgets de recherche du secteur public par rapport à ceux du secteur privé permettra ainsi de relancer une concurrence vertueuse entre ces deux faces de la recherche, puisque le secteur privé devra aussi augmenter ses budgets de recherche pour continuer à attirer les talents.

Effectifs de chercheurs de 1985 à 2016



1. Le secteur des administrations comprend : les ministères et les services ministériels, les EPST, les EPIC, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les CHU/CHRU, les CLCC, les institutions sans but lucratif.
Champ : ensemble des entreprises et des administrations localisées en France.
Source : Mesri - SIES.

Revoir le mode de financement de la recherche

Enfin, il convient de revoir et d'améliorer le mode de financement de la recherche publique, qui s'établit aujourd'hui autour des projets présentés à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Ce mode d'octroi de financements sous forme de crédits compétitifs révèle une approche de plus en plus utilitariste et libérale de la recherche, ce qui peut brider la créativité des chercheurs qui privilégieront dès lors les projets présentant la plus forte probabilité d'obtenir les financements. Or, de nombreuses découvertes scientifiques sont aussi le fruit du hasard, et cette opposition entre une recherche « utile » et une autre non-éligible aux financements est un message négatif et démotivant envoyé aux chercheurs. S'il convient de concentrer les efforts de financement pour éviter la dissipation des crédits publics, **des financements globaux seraient également accordés aux laboratoires dans leur**

ensemble afin d'alimenter leur fonctionnement. Ces subventions seraient basées sur la raison d'être de la recherche, et non simplement sur la base de projets.

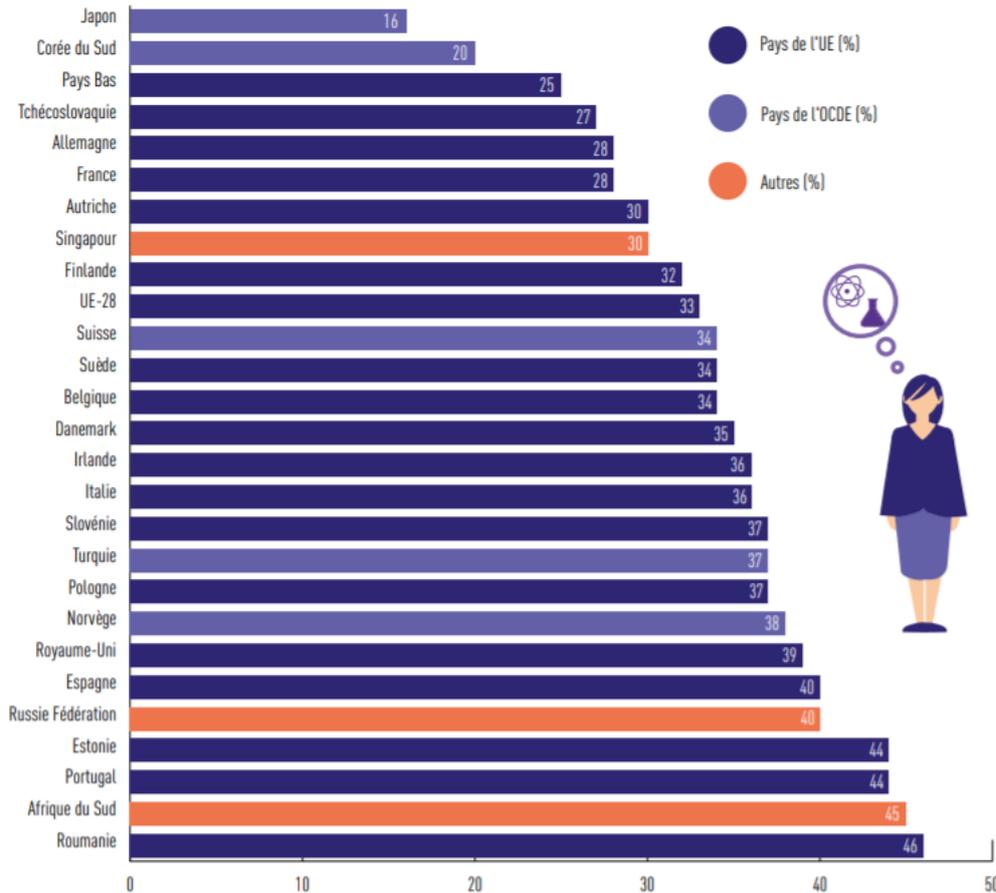
Soutenir l'augmentation de la part des femmes dans le monde de la recherche

Si l'on a vu que les carrières dans la recherche en France ne sont pas assez attractives financièrement, la recherche connaît un autre écueil : celui de sa faible féminisation. En effet, la France compte seulement 28% de chercheuses sur une population de 267 000 chercheurs⁶⁷ (20% dans le monde de la recherche privée). Pourtant, la France comme d'autres pays d'Europe présente la particularité structurelle d'avoir plus de femmes diplômées de l'enseignement supérieur que d'hommes. En réalité, parmi les femmes âgées de 25 à 34 ans, environ 49% sont diplômées de l'enseignement supérieur (40% pour les hommes) et les femmes sont également majoritaires dans les activités à haut niveau de savoir⁶⁸, mais sont moins présentes que les hommes dans les emplois de scientifiques ou d'ingénieurs. Il faudrait donc se pencher sur les causes structurelles de ce déficit de femmes dans la recherche française afin de soutenir sa féminisation.

Premièrement, **il faudrait aménager les cursus de doctorat et post-doctorat** de sorte à permettre aux femmes de ne pas avoir à choisir entre poursuivre leurs études ou de fonder une famille. Les cours à distance et le télétravail doivent pouvoir faciliter la prolongation des études mais ne sont pas suffisants. **Il conviendrait de créer un statut de parent-étudiant-chercheur** qui leur permettrait de bénéficier d'aides à la garde d'enfants, d'aides au logement spécifiques et de **mettre en place un programme de mentorat de femmes scientifiques** afin que les femmes de la génération précédente puissent accompagner les jeunes chercheuses dans la définition de leur carrière.

⁶⁷ Campus France. (2020). *L'importance de la recherche en France.* (<https://www.campusfrance.org/fr/importance-recherche-France>)

⁶⁸ Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. (2019). *Vers l'égalité femmes-hommes?* (https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Brochures/32/8/parite2018_stats_A5_11d_908328.pdf)



Part des femmes parmi les chercheurs dans divers pays en 2016

Source : OCDE Stat⁶⁹

Deuxièmement, il faudrait promouvoir les filières d'enseignement scientifique auprès des filles : elles sont moins présentes que les garçons dans les filières sélectives (seulement 42,8% de filles en classe préparatoires aux Grandes Ecoles) et trop peu représentées dans les filières scientifiques (37% en général, seulement 28% dans la recherche fondamentale et 11% au niveau du doctorat). **Un levier d'action intéressant consisterait à étendre le programme de mentorat décrit précédemment en demandant aux femmes suivant des cursus scientifiques d'aller parler de leurs études et carrières aux jeunes filles dans les collèges et lycées. Il faut envisager de rémunérer les femmes « mentores » et de valoriser ce temps passé pour leur carrière.**

Enfin, il est clair que les femmes scientifiques et expertes sont sous-représentées à la radio et à la télévision (voir le site « Expertes France⁷⁰ »,

⁶⁹ Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. (2019). *Vers l'égalité femmes-hommes?* (https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Brochures/32/8/parite2018_stats_A5_11d_908328.pdf)

⁷⁰ <https://expertes.fr/>

créé en 2015 sur le constat que 80% des experts intervenant dans les médias sont des hommes). Si l'on souhaite susciter des vocations scientifiques chez les jeunes femmes, **il faut accroître le temps d'antenne des femmes expertes.**

Honorer les forces du redressement industriel

Enfin, il conviendrait d'honorer les forces du redressement industriel par un système de reconnaissances et de traditions nationales. De fait, **un ordre du mérite commercial et industriel a vu le jour en 1961, mais il a été mis en sommeil dès 1964.** Il avait pour but de récompenser les services rendus à l'activité économique et industrielle et au commerce extérieur de la France par des personnes que distinguait leur valeur professionnelle.

Il serait pertinent de réinstaurer cette tradition afin de mettre en valeur les hommes et les femmes qui travaillent au redressement industriel de la France, ce qui permettrait de donner un lustre concret à cette entreprise collective. Sur ce point, l'octroi d'une Légion d'Honneur ne semble pas adapté ; **il serait alors logique de relancer un équivalent de l'ordre du Mérite agricole via cet ordre du Mérite commercial et industriel.**

Pour intégrer l'aspect environnemental à cette distinction, il faudrait articuler le renouveau de cet ordre du Mérite commercial et industriel autour d'une dimension écologique et durable. Il est possible d'envisager que la remise de l'ordre soit conditionnée à la Responsabilité sociale d'entreprise industrielle. Dès lors, cet ordre pourrait porter le nom d'ordre du Mérite commercial, industriel et écologique.

De l'audace des chefs – Capitaliser sur les mutations de l'industrie du futur

Entre le maintien du premier tour des élections municipales, les rétropédalages sur l'usage des masques, le manque de tests de dépistage et les conférences de presse donnant l'impression de naviguer à vue, la gestion de la crise du covid-19 semble avoir révélé un mal profond : l'absence de vision des chefs en France. De fait, le politique a cédé sa place au scientifique pour justifier ses décisions dans le confinement, et l'appui initial qu'il semblait avoir trouvé auprès d'un Conseil scientifique censé l'éclairer s'est transformé en refuge. Ce renversement des rôles semble avoir rétréci le

champ de l'action du politique, et pour reprendre les termes du Billet politique de Frédéric Says du 3 avril 2020 : « *si la guerre est une chose trop grave pour être confiée aux militaires, alors la conduite d'un pays en temps de pandémie est une chose trop grave pour être laissée aux épidémiologistes (fussent-ils de classe mondiale)* »⁷¹. Or, si notre politique industrielle aura besoin d'être éclairée par des experts, fussent-ils de classe mondiale, elle devra être conduite par des chefs qui sauront discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire. **Aucun ministère bien formé ne dispensera la France d'avoir des chefs dotés de fortes qualités personnelles, à savoir la hauteur de vue que seule confère l'autorité véritable. En clair, une vision, un cap et un élan.**

Espérons donc que les 92% de Français ayant formulé leur souhait de relocalisations industrielles auprès de l'institut Odoxa seront entendus. Espérons que ces temps difficiles auront stimulé le caractère des hommes et des femmes qui gouvernent la France, car le redressement productif ne pourra passer que par l'audace des chefs et une action vertueuse.

Proposition n°8 : Soutenir la (re)formation de tous dans la durée

De nombreuses activités manufacturières courent le risque d'être altérées par l'émergence de technologies de robotisation et d'automatisation, et de laisser un pan des travailleurs orphelins de leur savoir-faire. Alors que la tentation est grande de se séparer de certaines de ces activités au profit de centres de production à bas coûts à l'étranger, il faut saisir l'opportunité de reformer la base productive française pour s'adapter à ces nouvelles technologies. L'initiative concerne au premier chef les entreprises du secteur privé, qui sont dans l'urgence de réformer leurs compétences, si elles souhaitent survivre dans le jeu de la concurrence mondiale post-covid-19.

A l'instar de l'entreprise de conseil en ingénierie AKKA Technologies⁷², certaines sociétés n'ont pas souhaité céder aux pressions de plans sociaux dans le cadre de la crise du covid-19 et ont préféré lancer leur propres plans de reformation (*reskilling*) de leurs ingénieurs, leur consacrant des modules de formation digitale aux nouvelles technologies (PLM, ERP, *digital manufacturing*, plateformes IIoT...) qui permettront de revaloriser leurs

⁷¹ Says, F. (3 avril 2020). Covid-19 : les scientifiques au pouvoir. In *Le billet politique*. France Culture. <https://www.franceculture.fr/emissions/le-billet-politique/le-billet-politique-du-vendredi-03-avril-2020>

⁷² NB : Entreprise employeuse de l'un des co-auteurs

compétences et de maintenir leur niveau d'employabilité. Outre-Rhin, BMW lance un vaste plan de formation d'ingénieurs logiciels en partenariat avec ses fournisseurs, de sorte à pouvoir s'appuyer sur une force de 20 000 ingénieurs en quelques années. Sur le point de la reformation, **il serait judicieux que l'Etat appuie les efforts massifs de reformation du personnel des entreprises par :**

- **L'affectation exceptionnelle d'une partie des fonds de la formation professionnelle à des formations relevant du champ des 34 plans industriels de la proposition n°1.** Ceci permettrait aux entreprises relevant de ces 34 champs d'avoir un accès prioritaire à la formation ainsi qu'au Crédit impôt recherche.
- **L'amélioration de la transparence de l'usage des fonds du Compte personnel de formation** pour permettre à chaque chef d'entreprise de savoir à quoi les cotisations du CPF sont utilisées afin d'assurer l'efficacité du dispositif.
- **Le transfert à l'échelon régional de la gestion des compétences sur son territoire** car elle est de fait l'autorité compétente la plus proche de ceux qui sont directement concernés par son action. Par exemple, les agences de Pôle emploi pourraient être supervisées par un commissaire régional à l'emploi, élu le même jour que les élections régionales, et dont la mission unique serait de réduire le taux de chômage dans sa région.
- **La hausse du taux de la contribution unique à la formation professionnelle (Cufpa) versée par les entreprises, selon une progressivité déterminée par la taille de l'entreprise.** Aujourd'hui n'existent que deux tranches qui ne traduisent pas les différentes typologies d'entreprises (TPE, PME, ETI, GE). Si les plus grandes entreprises peuvent se permettre des taux de renouvellement du personnel accrus (le *turnover rate*), les plus petites sociétés – qui doivent leur pérennité à la stabilité de leurs équipes, ne le peuvent pas. Il serait dès lors pertinent de demander une contribution proportionnelle à la taille des entreprises, afin d'augmenter la masse critique des fonds consacrés à la formation personnelle. Une telle progressivité serait également plus juste pour les acteurs économiques.

Ainsi, ces mesures de soutien de l'Etat à la formation des salariés viseraient la remise à niveau des compétences des entreprises françaises afin d'endiguer le risque de relégation économique de notre base industrielle.

Proposition n°9 : Créer l'Ecole 24

L'augmentation des compétences manuelles par la prise en compte de savoir-faire et de technologies digitales est un point de convergence majeur entre le travail artisanal et le travail intellectuel. Des fleurons de notre industrie régalienne, à l'image de Dassault Aviation, l'ont bien compris et lancent sur le territoire national des plans de transformation de leurs chaînes de production, voire même de véritables usines 4.0 ; à Cergy-Pontoise dans le cas de Dassault. Cette montée en puissance technologique n'est pas incompatible avec la pérennité de ceux qui représentent le cœur de la machine Dassault, à savoir ses compagnons du devoir. En effet, l'usine du futur les protège, les augmente, les accélère, les autonomise.

Les compagnons du devoir, véritable vivier d'artisans de haut-niveau et épanouis par un apprentissage en France et à l'international, **représentent un modèle d'apprentissage qui doit être valorisé et généralisé**. La filière des compagnons pourrait capitaliser sur les nouvelles technologies, et, à la manière d'une école 42 qui a ouvert la voie à l'émergence d'une filière de programmation informatique en France, **une « Ecole 24 », consacrée à l'apprentissage des métiers de l'industrie du futur pourrait faire le liant entre savoirs-faire artisanaux et technologies de pointe par le compagnonnage**.

L'Ecole 24 devrait être pensée comme un atelier géant qui s'installerait dans une friche industrielle ou commerciale pour y centraliser le matériel et les infrastructures nécessaires à l'apprentissage des métiers du compagnon : bâtiment et aménagement (métiers incontournables de la rénovation énergétique du parc immobilier français), technologies de l'industrie, métiers du goût (une filière qui fait la renommée de la France à l'international) et travail des matériaux souples. Mais l'Ecole 24 ferait appel à toutes les technologies et structures de l'ingénieur de demain : stations CATIA, stations 3D Experience, technologie Hololens, imprimantes 3D, « Fabrication Lab », etc. Les grandes entreprises françaises seraient invitées à doter l'école de leurs technologies, à en former les apprentis, à en définir les contours académiques et les filières de formation, ceci afin de faire coïncider la formation avec leurs besoins.

Afin de réconcilier les écosystèmes de l'industrie et des services, cette Ecole 24 serait accolée à une Station F, c'est-à-dire un incubateur d'entreprises géant qui concentrerait les jeunes talents issus des filières de l'enseignement

supérieur. Partant, cette proximité permettrait de se côtoyer entre membres de deux filières opposées depuis le collège, et ainsi de se découvrir, se « dédramatiser » et surtout de collaborer. Les jeunes pousses en tous genres – cabinets d'expert-comptable, sociétés de portage salarial pour les métiers du bâtiment, conseil juridique, *startups*, etc. – pourraient alors puiser dans le vivier de l'Ecole 24 pour embaucher leurs premiers employés, conseiller les entrepreneurs artisanaux souhaitant se lancer à leur compte, apprendre des métiers manuels eux-mêmes et peut-être faire émerger les modèles économiques de demain.

Ainsi, l'Ecole 24 serait un vivier d'excellence prompt à reformer rapidement une base industrielle française en adéquation avec les nécessités économiques du temps réel.

Proposition n°10 : Protéger les pépites industrielles existantes

Enfin, les décideurs français doivent sanctuariser la partie la plus sensible, innovante et dynamique de notre économie en la protégeant de l'application aveugle du principe de concurrence libre et non faussée. Trop d'incartades à la défense de notre industrie et de laisser-faire néolibéral ont conduit les plus beaux fleurons industriels nationaux à se désagréger dans l'escarcelle de groupes étrangers prédateurs. L'avènement des technologies de l'industrie du futur peut être le ferment de l'épanouissement nouveau de l'industrie française. **Protégeons ce qui peut encore l'être, et appliquons le décret sur le contrôle des investissements étrangers** (voir la note Gambetta « *Prendre au sérieux le décret Montebourg* »)⁷³.

Conclusion

En dépit de nombreuses années de délocalisations, le mirage d'une « industrie sans usines⁷⁴ » s'estompe peu à peu au gré de la disparition des fleurons français. Toutefois et malgré la covid-19, l'avenir industriel de la France pourrait s'éclaircir à nouveau, à condition que l'Etat se mue en Etat Bâtitteur, premier soutien du redressement industriel. Cette tâche

⁷³ Maurel, E. & Livel, F. (mai 2020). *Prendre au sérieux le décret Montebourg*. Conférence Gambetta. (http://www.conferencegambetta.fr/wp-content/uploads/2020/05/decret_montebourg.pdf)

⁷⁴ Propos de Serge Tchuruk tenus en 2001, ancien PDG d'Alcatel.

nécessitera des engagements forts et durables, mais au bout du chemin se trouve la souveraineté.

Les chefs et dirigeants de notre décennie seront les responsables directs de cette entreprise, et devront faire preuve de courage, d'ambition, d'inventivité. En clair, ils devront faire preuve de caractère. « La force de la cité ne réside ni dans ses remparts, ni dans ses vaisseaux, mais dans le caractère de ses citoyens. » ⁷⁵

⁷⁵ Thucydide. (V^{ème} siècle av. J.-C.). *Histoire de la Guerre du Péloponnèse*.