

Nicolas Portier

Réindustrialiser : le nouvel impératif territorial

Octobre 2026





institut-terram.org





L'Institut Terram est un groupe de réflexion collégial et multidisciplinaire dédié à l'étude des territoires. Il fait de la dynamique territoriale un pilier central de l'innovation économique, industrielle et numérique, de la préservation de l'environnement et de la décarbonation, de l'accès aux services publics, de la valorisation du patrimoine culturel et de la cohésion sociale.

L'Institut Terram publie des rapports à caractère scientifique, réalise des enquêtes inédites à l'échelle des territoires, produit des podcasts et organise des débats, des séminaires et des ateliers dans toute la France. Par ses travaux, il contribue à revitaliser le débat public, facilite les échanges d'idées et est à l'initiative de recommandations concrètes au service de l'intérêt général. L'institut est un espace de discussion unique pour tous ceux qui s'intéressent au devenir des territoires.

Son expertise repose sur la diversité des acteurs et la synergie de compétences. Il réunit des chercheurs, des experts, des représentants d'entreprises, des fonctionnaires et des acteurs de la société civile.

L'Institut Terram est une association 1901 à but non lucratif. Il agit en toute indépendance et n'est affilié à aucun groupement de nature politique. Le soutien des entreprises et des particuliers permet le déploiement de ses activités.

Nicolas Portier

Réindustrialiser : le nouvel impératif territorial

Auteur

Nicolas Portier

Expert indépendant (société Stratee), Nicolas Portier est professeur affilié à l'École urbaine de Sciences Po où il enseigne les questions de stratégies économiques territoriales depuis plus de vingt ans. Il codirige, avec Nadine Levratto, la nouvelle chaire Planification écologique, politiques industrielles et territoires créée au sein de l'Institut Louis-Bachelier en collaboration avec l'École des mines, l'École urbaine de Sciences Po et le CNRS, avec le soutien de l'Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts et consignations. Il préside également le Cercle pour l'aménagement du

territoire. Il a été impliqué dans diverses réformes de l'organisation territoriale en tant que délégué général d'Intercommunalités de France (ex-Assemblée des communautés de France-AdCF) de 2004 à 2021. Il a auparavant travaillé à la Datar en tant que conseiller (1996 à 2003). Ses principaux centres d'intérêt sont la décentralisation, le développement local, les politiques environnementales et l'aménagement du territoire. Il est membre du comité scientifique de l'Institut Terram.

Comité de relecture*

Denis Carré

Économiste, membre de la chaire Planification écologique, politiques industrielles et territoires (Institut Louis-Bachelier).

Xavier Desjardins

Professeur en aménagement de l'espace et urbanisme à Sorbonne Université et chercheur au laboratoire Médiations.

Charlotte Sorrin-Descamps

Directrice générale adjointe d'Intercommunalités de France.

David Cousquer

Président-fondateur du cabinet Trendeo.

Louis-Samuel Pilcer

Haut fonctionnaire et enseignant à Sciences Po et à l'École polytechnique.

* Les opinions exprimées dans cette étude n'engagent ni les membres du comité de relecture ni les institutions qu'ils représentent.

Table des matières

Synthèse	6
-----------------------	---

Introduction	
L'industrie française à l'heure des choix	9

I	Les transformations de l'industrie et des moteurs des économies locales	11
	1. 2000-2025 : deux crises et un rebond	11
	2. Des groupes industriels français puissants... avec des usines expatriées	23

II	Le nouveau cycle qui s'ouvre	35
	1. Le soubassement industriel des transitions énergétique et écologique	35
	2. Une inflexion des politiques européennes et nationales	39

III	La revitalisation industrielle par le bas	45
	1. Régionaliser les politiques industrielles	48
	2. Nouvelles dynamiques collaboratives dans les territoires	49

Recommandations et conclusion	53
--	----

Bibliographie	58
----------------------------	----

Synthèse

Réindustrialiser : le nouvel impératif territorial

Après plusieurs années de regain, l'industrie française entre dans une nouvelle zone de turbulences. Fermetures de sites, plans sociaux, liquidations et reports d'investissements se multiplient. En 2025, quelque 20 000 emplois manufacturiers ont disparu en solde net et 179 sites industriels ont fermé, contre 116 créations. Ce retournement rappelle la fragilité du redressement engagé depuis le milieu des années 2010. Le recul vient de loin. En un quart de siècle, la France a perdu près d'un million d'emplois manufacturiers. La part de l'industrie manufacturière dans le PIB, qui atteignait encore 16 % en 2000, est tombée à 11 % en 2025. Deux grandes vagues de destructions ont marqué cette trajectoire, au début des années 2000 puis après la crise financière de 2008. Le rebond amorcé à partir de 2016 a permis de recréer plus de 130 000 emplois industriels entre 2015 et 2023 et d'enrayer la diminution du nombre de sites, sans toutefois restaurer le poids relatif de l'industrie dans l'économie française.

Cette histoire industrielle est aussi profondément territoriale. Les destructions d'emplois ont frappé avec une intensité très différente selon les régions et les bassins de vie. Le grand quart nord-est et les marges du bassin parisien ont subi des chocs particulièrement violents, tandis que certains territoires de l'Ouest et du Sud ont mieux résisté. Les créations récentes restent elles-mêmes concentrées : plus de la moitié des créations nettes d'emplois industriels interviennent dans six grandes aires urbaines (Toulouse, Bordeaux, Lyon, Paris, Nantes et Grenoble).

Une France industrielle aux multiples visages

L'industrie n'est pourtant pas seulement l'affaire des métropoles et des grands complexes industrialoportuaires. Elle demeure un moteur essentiel de centaines de territoires ruraux, de petites villes et de villes moyennes. Sur environ 1 250 intercommunalités, plus de 300 comptent plus de 20 % de leurs emplois dans l'industrie, soit près du double de la moyenne nationale. Dans certains bassins, cette proportion dépasse 30 %, voire 40 %.

Cette France productive se déploie souvent à distance des grands centres métropolitains : Vimeu, Perche, bocage normand, Vendée, Mayenne, Choletais, Béarn, Auvergne, vallées alpines, Jura, Haute-Marne

ou Alsace. Elle repose sur des établissements de grands groupes mais aussi sur un maillage de PME et d'ETI, parfois familiales, héritières de savoir-faire anciens et fortement attachées à leur territoire.

La capacité des bassins industriels à résister aux crises tient également à la structure de leur tissu économique, à la qualité de leur gouvernance et à la densité des coopérations locales. Les territoires où prédominent les entreprises indépendantes, les PME et ETI patrimoniales et les groupes familiaux ont souvent fait preuve d'une meilleure résilience.

Car l'industrie ne se résume pas à l'usine. Elle repose sur un écosystème associant compétences, sous-traitants, fournisseurs, centres de formation, infrastructures, foncier, énergie, eau et services aux salariés. Cet ensemble constitue un véritable capital territorial, susceptible de survivre aux difficultés d'une entreprise et de faciliter l'émergence de nouvelles activités. Une politique de réindustrialisation doit donc chercher autant à renforcer ces écosystèmes qu'à attirer de nouvelles implantations.

Un nouveau cycle industriel s'ouvre

Les transitions énergétique et écologique peuvent constituer le socle d'un nouveau cycle industriel. Sortir progressivement des énergies fossiles suppose de produire des équipements, matériaux et infrastructures en quantité considérable : réseaux électriques, pompes à chaleur, équipements nucléaires, éoliennes, panneaux photovoltaïques, batteries, câbles, matériaux bas-carbone ou solutions de recyclage. L'enjeu est de faire de cette transformation une occasion de reconstruire des chaînes de valeur en France et en Europe, plutôt que de substituer de nouvelles dépendances industrielles aux dépendances énergétiques actuelles.

Le contexte international accélère cette évolution. Face à la puissance industrielle chinoise, aux politiques de soutien déployées aux États-Unis et à la montée des tensions commerciales, l'Europe infléchit sa doctrine. Souveraineté, aides ciblées, sécurisation des approvisionnements, stocks stratégiques et protection de certaines productions reviennent au premier plan. L'ambition européenne de redresser significativement le poids de l'industrie ouvre ainsi une nouvelle séquence.

Mais cette inflexion ne garantit pas, à elle seule, une réindustrialisation française. Encore faut-il transformer les objectifs de souveraineté et de décarbonation en investissements, implantations et emplois effectifs. La question industrielle devient dès lors indissociable de trois interrogations : quoi produire, où et avec quelles ressources ?

Territorialiser davantage les politiques industrielles

La revitalisation industrielle suppose de mieux articuler stratégie nationale et stratégies territoriales. Les régions, déjà compétentes en matière de développement économique, de formation, d'innovation et d'aménagement, peuvent devenir une échelle privilégiée de coordination entre filières, entreprises, collectivités et opérateurs nationaux.

Cette régionalisation doit notamment permettre de mieux répondre aux besoins de compétences. Les difficultés de recrutement constituent un frein récurrent au développement de nombreux bassins industriels. Formation initiale et continue, apprentissage, orientation et découverte des métiers doivent être davantage adaptés aux besoins des tissus productifs locaux.

Le soutien aux PME et aux ETI doit également occuper une place centrale. Garanties, avances remboursables, aides à l'investissement, fonds propres ou soutiens à la décarbonation gagneraient à être davantage pilotés au plus près des économies régionales. Il s'agit d'éviter une concentration excessive des moyens sur quelques très grands projets et de soutenir aussi le tissu productif diffus qui structure de nombreux territoires.

Préparer les territoires à accueillir l'industrie

Réindustrialiser suppose enfin de disposer des ressources nécessaires. Foncier, raccordements électriques, eau, infrastructures et compétences deviennent des facteurs déterminants dans les choix d'implantation. Or ces ressources sont limitées et font l'objet d'usages concurrents.

Il apparaît ainsi nécessaire de garantir la disponibilité de 20 000 à 25 000 hectares de foncier industriel à l'horizon de dix ou quinze ans. Dans un contexte de sobriété foncière, cela implique de recycler davantage les friches, d'anticiper les compensations et de

préserver certains parcs industriels stratégiques de la concurrence d'autres usages, comme la logistique ou les data centers.

Ces parcs doivent également monter en gamme : alimentation électrique de forte puissance, transports collectifs, centres de formation, services aux entreprises et aux salariés, restauration, crèches ou démarches d'écologie industrielle. L'attractivité industrielle d'un territoire dépend désormais de sa capacité à proposer un environnement complet et immédiatement opérationnel.

Faire de l'industrie un levier de revitalisation territoriale

Le programme « Territoires d'industrie » a contribué à installer une logique ascendante fondée sur le copilotage entre élus et industriels. Cette démarche doit être renforcée et mieux articulée aux stratégies régionales. Les territoires industriels peuvent devenir les lieux où se construisent de nouvelles « toiles industrielles », associant entreprises, sous-traitants, formations, collectivités et opérateurs publics.

L'enjeu dépasse la seule compétitivité. Une réindustrialisation mieux répartie peut devenir un puissant instrument de cohésion territoriale. Dans les bassins qui ont subi depuis vingt-cinq ans fermetures d'usines, pertes d'emplois et déclin démographique, le retour d'activités productives peut restaurer des trajectoires de développement.

À l'approche de l'élection présidentielle, la réindustrialisation ne peut donc plus se résumer à un objectif national exprimé en nombre d'usines ouvertes ou en milliards d'euros investis. Elle appelle une véritable politique d'aménagement industriel du territoire. L'enjeu est de reconstruire une base productive plus souveraine et décarbonée, mais aussi de mieux répartir les fruits de ce renouveau. La politique industrielle peut ainsi redevenir une politique territoriale : une politique capable de produire davantage en France tout en redonnant des perspectives aux territoires qui ont le plus souffert de la désindustrialisation.



Opérateur réalisant une opération de soudage sur une pièce métallique dans un atelier de production, au sein d'un site industriel.

Source : Adobe image

« C'est ici, vraiment, le pays du Noir et du Rouge, où la flamme que des siècles de siècles ont emprisonnée dans la terre, délivrée par l'effort des hommes, en jaillit toute-puissante, et dirigée par leur volonté intelligente, transforme tout en embrasant tout* ». »

Charles Benoist

Introduction

L'industrie française à l'heure des choix

Après un regain de forme constaté durant quelques années, l'industrie française affronte de nouvelles zones de turbulences. Liquidations et procédures de redressement, plans sociaux et fermetures de sites (Michelin, Novasco, Valdunes, Fonderies du Poitou, Teisseire, Brandt, Mittal, Exxon, Vencorex...), reports de projets d'implantation ou désengagements de grands acteurs font la une des quotidiens depuis plusieurs mois. Sans atteindre une intensité aussi dévastatrice que lors des grandes vagues de sinistres des années 2002-2005 ou de la crise des *subprimes*, les destructions d'emplois industriels ont recommencé à l'emporter sur les créations. Quelque 20 000 emplois manufacturiers ont disparu en solde net en 2025 selon l'Insee, interrompant le cycle porteur des années antérieures¹.

Les hausses des coûts de l'énergie et les difficultés d'approvisionnement, combinées au durcissement des obligations réglementaires et à une instabilité

politique anxiogène, alimentent la morosité générale. Malgré les flux d'investissements industriels programmés et les usines de grande taille en phase de construction, l'optimisme de la période de relance et du plan France 2030 s'éloigne. Une atmosphère de doute, voire de panique, nimbée de propos bougons et défaitistes, s'est à nouveau installée. Ces inquiétudes sur l'avenir de l'industrie ont en outre changé d'échelle et concernent désormais toute l'Europe. L'Union européenne se retrouve soudainement prise en étau par la déferlante des concurrences agressives chinoises et un néoprotectionnisme MAGA qui prolonge, de manière musclée, l'*Inflation Reduction Act* de la présidence Biden. Bien qu'excédentaire dans ses échanges extérieurs avec le reste du monde – ce qui la distingue de la France –, l'Union européenne redoute le déclassement et la perte de compétitivité². Ses grands acteurs industriels s'étaient réunis à Anvers le 11 février 2024 autour d'une déclaration commune publiée par le *Financial Times* pour appeler à une action urgente afin de baisser le prix de l'énergie, revoir la tarification du carbone et bâtir un Pacte industriel européen.

* Charles Benoist, « Le Travail dans la grande industrie », *Revue des Deux Mondes*, 5^e période, t. 12, 1902, p. 586-614.

1. Voir Insee, « Au quatrième trimestre 2025, l'emploi salarié est quasi stable », *Informations rapides*, n° 53, 27 février 2026, p. 2. L'année passée s'est également soldée par 179 disparitions de sites, pour seulement 116 créations, selon le cabinet Trendeo.

2. Voir Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan, *L'Industrie européenne face au rouleau compresseur chinois*, rapport, février 2026.

La présente publication intervient au moment où la Commission européenne soumet au Parlement européen son projet d'*Industrial Accelerator Act*. Accueillies par des commentaires contrastés, ces propositions marquent en tout état de cause un tournant historique pour les politiques européennes en renouant avec des concepts longtemps bannis du vocabulaire bruxellois : souveraineté, aides ciblées, tarifs douaniers, protections, sécurisation des approvisionnements, stockages stratégiques... La terminologie de l'économie de guerre est revenue en force, sous les termes de planification et d'interventionnisme politique. L'enjeu n'est pas tant de fermer les frontières et de rêver d'autarcie que d'appliquer d'élémentaires principes de réciprocité avec les grandes économies partenaires.

Porteuse d'une ambition de réindustrialisation qui reste très largement à concrétiser et à mieux répartir, la France doit savoir tirer parti du nouveau contexte et en faire un levier stratégique de la revitalisation de ses régions ou microrégions en déprise. Sans sous-estimer les difficultés actuelles de plusieurs filières (automobile, chimie...) lourdement impactées par les transitions, il convient de rappeler que le panorama n'est pas exclusivement sombre. Redresser la part de l'industrie dans la production nationale n'a rien d'une utopie. Il s'agit de savoir quoi, comment et où fabriquer. Tout en précisant avec quels entrepreneurs, quels investisseurs et quels salariés y parvenir.

Les pages qui suivent cherchent ainsi à mettre l'accent sur :

- les opportunités qui s'offrent à des stratégies de repositionnement de l'appareil industriel français ;
- la « trajectoire sans regret » que représente pour l'économie française et européenne la sortie progressive du monde fossile à travers des équipements, des matériaux et des biens bas-carbone ;
- l'utilité d'élargir le périmètre d'analyse traditionnel de l'industrie pour intégrer plus largement les différentes composantes de la « sphère productive » dans une logique d'écosystème intégrant les usines mais aussi la couronne de services et d'emplois directs ou indirects qui les escorte ;

- les solidarités à tisser entre les grands pôles d'innovation et les bassins plus spécialisés dans les activités de fabrication.

La présente note propose de traiter la question industrielle avec un regard d'aménagement du territoire et une attention particulière pour les espaces économiquement les plus tributaires des activités de production. Il est question d'évoquer les régions et les bassins d'emploi qui ont le plus fortement subi les chocs de désindustrialisation, mais aussi de mentionner les territoires qui résistent, voire surperforment. Nous soulignerons de fait l'importance de territorialiser les politiques de réindustrialisation et d'en diffuser les retombées positives au profit des espaces fragiles, scotchés depuis deux décennies dans ce que certains géographes appellent la « trappe du développement »³.

L'action locale ne peut pas tout, c'est une évidence. Mais elle peut beaucoup pour donner envie d'industrie, valoriser celles et ceux qui s'y engagent, prennent des risques, développent des produits nouveaux et investissent dans des projets au long cours. L'industrie demande de nombreux ingrédients : du capital « patient », des compétences professionnelles, des terrains aménagés et correctement desservis, des réseaux techniques, des ressources en eau et en énergie, des voisinages compréhensifs, des élus locaux à l'écoute... Elle a besoin, en premier lieu, d'entrepreneurs, mais aussi d'un environnement catalyseur. En ce sens, l'ancrage territorial de l'industrie n'est pas une expression galvaudée. Il est à la fois ce qui motive le développement et la bonne transmission des entreprises familiales, très souvent héritières de savoir-faire et d'une réputation, mais aussi ce qui détermine les critères d'investissement des plus grands groupes lors de leurs arbitrages internes sur l'avenir de leurs propres sites. Équipements industriels, savoir-faire, écosystèmes de partenaires... forment un capital social et territorial qui très souvent persiste malgré des liquidations individuelles d'entreprises ou des difficultés passagères d'une filière. C'est sur ces ressources et ces « actifs » territoriaux qu'il convient de remettre l'accent pour soutenir des politiques aux effets persistants.

3. Voir Andreas Diemer, Simona Iammarino, Andrés Rodríguez-Pose et Michael Storper, « The Regional Development Trap in Europe », *Economic Geography*, vol. 98, n° 5, novembre 2022, p. 487-509.

I. Les transformations de l'industrie française et des moteurs des économies locales

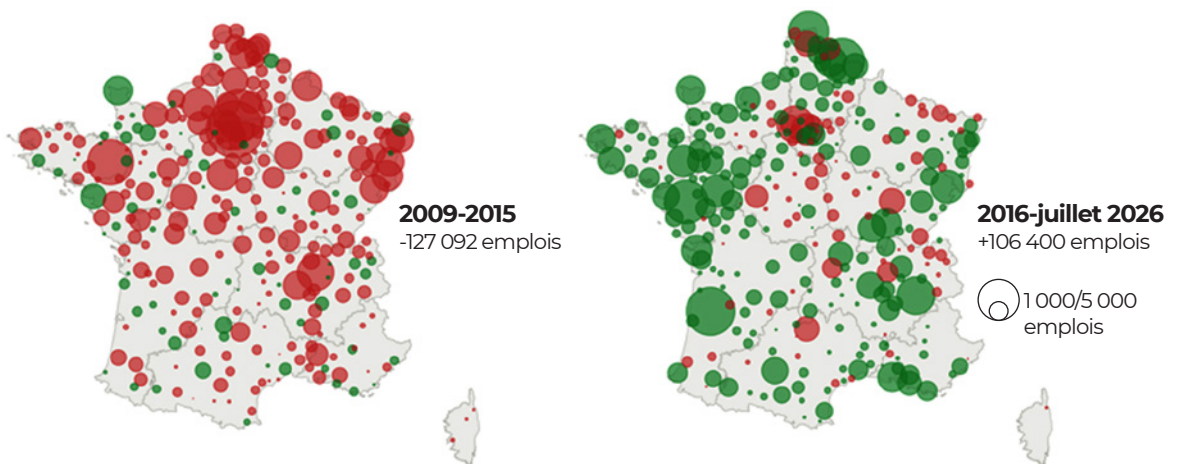
Depuis le début du siècle, la France a assisté à une transformation impressionnante de son économie et de ses dynamiques territoriales. La désindustrialisation et l'érosion graduelle de sa « sphère productive » sont les faits majeurs qui ont modifié les moteurs des économies territoriales et multiplié les phénomènes de décrochage.

1. 2000-2025 : deux crises et un rebond

Le premier quart du siècle peut être schématiquement résumé en trois séquences distinctes. L'acte I s'ouvre au lendemain du « millénium » marqué par la bulle technologique et son implosion,

l'internationalisation à marche forcée des entreprises françaises, l'unification monétaire avec la naissance de la zone euro, l'élargissement de l'Union, l'entrée de la Chine et de nombreux émergents dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC). L'acte II est celui du krach financier de 2008, suivi de la crise des dettes souveraines en Europe. Les impacts territoriaux seront redoutables ⁴. Le dernier acte s'ouvre dans la seconde moitié de la décennie 2010 avec les premiers plans d'investissement européens (Plan dit « Juncker »), les efforts de « redressement productif » prolongés par la relance post-Covid. Alors que les deux premières séquences ont été douloureuses pour les tissus manufacturiers hexagonaux, la troisième est globalement marquée par une stabilité, et même de légers regains de forme tant des effectifs salariés industriels totaux que du nombre d'usines ⁵.

Carte 1. L'emploi industriel annoncé en France : deux périodes, deux géographies

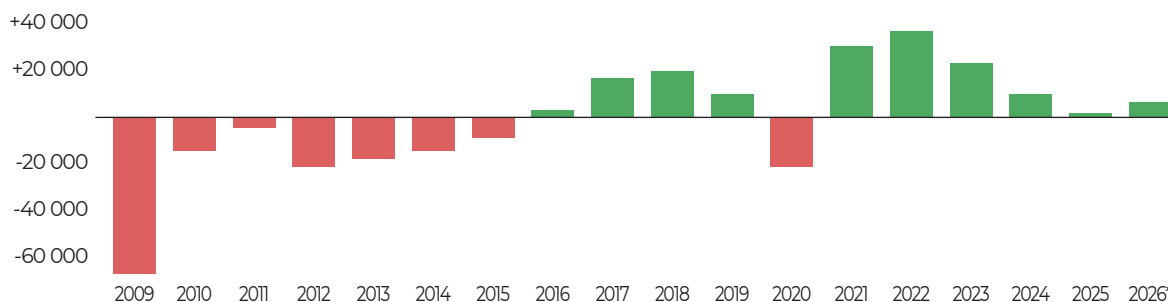


Source : Trendeo, base des investissements et de l'emploi.

4. Laurent Davezies, *La Crise et nos territoires : premiers impacts*, rapport pour l'Assemblée des communautés de France (AdCF) et la Caisse des dépôts et consignations, 2010.

5. De 18 200 en 2002, le nombre d'usines en France a chuté à 16 000 en 2016, pour rebondir ensuite (mis à part la crise de 2020) à environ 16 500. Les unités sont en revanche de taille plus modeste, les très grandes usines de plus de 10 000 salariés ayant disparu par contraction des effectifs.

Graphique 1. Solde annuel net d'emplois industriels avancés (2009-2026)



Note : ces cartes réalisées par le cabinet Trendeo et utilisées avec son autorisation donnent à voir l'inversion des tendances intervenue au milieu des années 2010 et l'empreinte spatiale des destructions-crétions d'emplois manufacturiers.

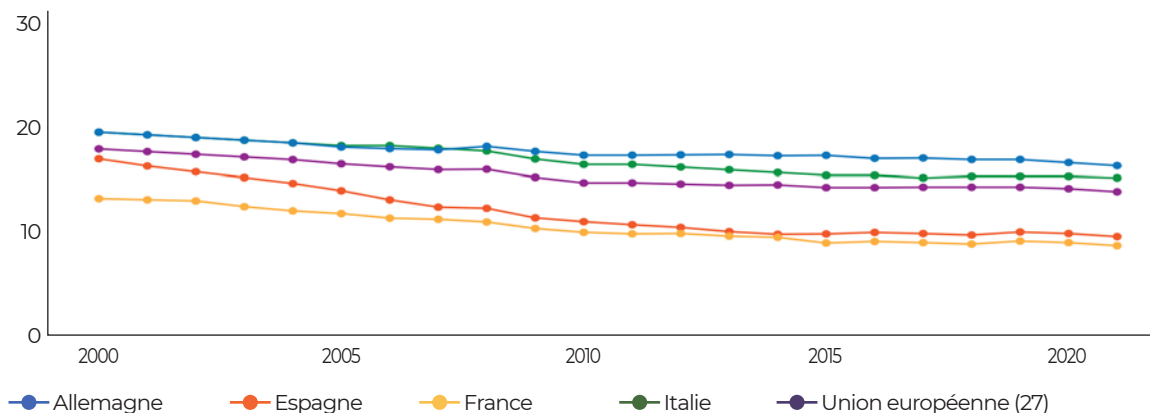
Source : Trendeo, base des investissements et de l'emploi.

De très nombreux travaux ont été conduits depuis la crise sanitaire du Covid-19 pour examiner l'ampleur sur longue période des destructions d'emplois et de leurs effets territoriaux. Nous n'en proposons ici qu'un résumé synthétique.

Globalement, l'économie française a perdu près de 1 million de ses emplois rattachés aux différents secteurs manufacturiers en l'espace d'un quart de siècle, entre 40 000 et 50 000 par an en moyenne sur la période 2000-2017. En termes de filières, les plus grands destructeurs d'emplois ont été le textile-habillement, les industries lourdes (sidérurgie, charbonnages, construction navale...), en difficulté

depuis plusieurs décennies, mais aussi les filières de l'automobile⁶ et des produits pharmaceutiques, jadis aiguillons de l'économie hexagonale et de ses exportations. Ces pertes d'emplois et ces fermetures de sites se retrouvent en toute logique dans les soldes commerciaux qui entrent en terrain négatif à partir de 2002-2003 pour atteindre des déficits abyssaux vingt ans plus tard, jusqu'à 160 milliards d'euros en 2022, de 80 à 100 milliards d'euros en période « normale ». Les ajustements par dévaluation politique sèche ou flottement de la monnaie ne peuvent plus jouer, alors qu'ils ont servi de levier d'action, à de nombreuses reprises au cours du xx^e siècle, pour réajuster la compétitivité de l'économie française⁷.

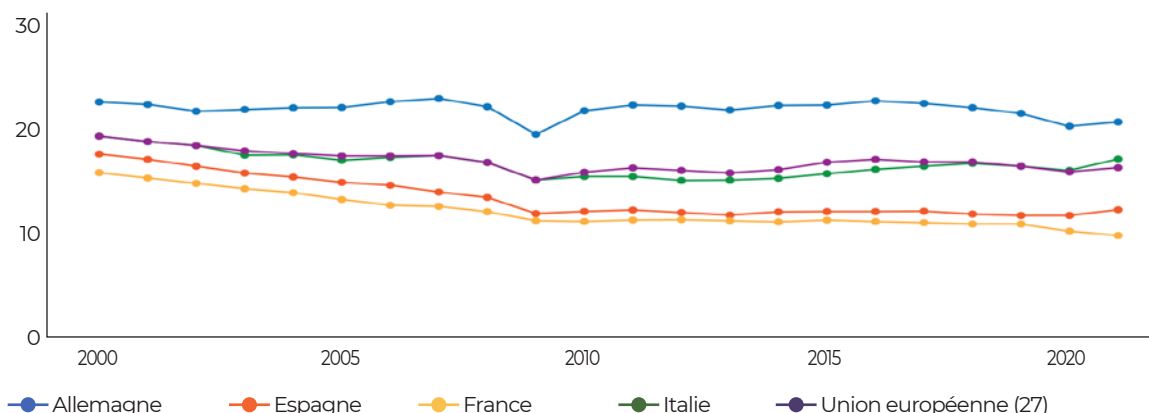
Graphique 2. Évolution de la part de l'emploi dans l'industrie manufacturière en France par rapport aux pays voisins (en %, 2000-2021)



6. Le Conseil d'analyse économique (CAE) a évalué à 36 % les emplois perdus au cours des deux premières décennies.

7. Le franc a connu deux dévaluations importantes, en 1958 et 1969, afin de restaurer la compétitivité de l'industrie française, puis trois de plus faible ampleur au cours des années 1980, dans un contexte encadré par le Système monétaire européen (SME). Seront renégociées également deux réévaluations du mark allemand et du florin néerlandais, ce qui reviendra à une forme de dévaluation pour la monnaie nationale.

Graphique 3. Évolution de la part de la valeur ajoutée liée à l'industrie manufacturière en France par rapport aux pays voisins (en %, 2000-2021)



Source : Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)-Observatoire des territoires, *Les Enjeux de la réindustrialisation dans les territoires. Nouvelle géographie industrielle, innovation, flux de marchandises et besoins en énergie. État des lieux*, juin 2025, p. 7.

Pesant encore 16 % de l'activité économique (PIB) en 2000, l'industrie manufacturière (hors énergie) a rétrogradé à 11 % en 2025 selon les données actualisées de l'Insee. Le recul de l'industrie est continu sur la période 2000-2015, mais scandé par deux pics prononcés de fermetures, en 2002-2005 puis en 2009-2010. Ces deux vagues de destruction interviennent dans les phases de crise et ne sont pas compensées ensuite par des créations ou extensions suffisantes de sites. Dès que les ouvertures d'usines se figent et que les décisions d'investissement sont reportées, la balance redevient déficitaire.

Lors des phases de reprise de la croissance et des créations d'emplois, comme celle ouverte à partir de 2016, un rebond des activités industrielles peut être constaté en termes absolus, avec des créations nettes de postes et des ouvertures d'usines ou d'ateliers qui montrent que l'on peut produire en France. Au demeurant, ce rebond s'avère en général insuffisant pour augmenter la part de l'industrie dans l'emploi total. En valeur absolue (et en solde net) plus de 130 000 emplois industriels – dont 100 000 emplois « manufacturiers » – ont été créés entre 2015 et 2023, et 316 sites industriels supplémentaires ont été

recensés⁸, ce qui interrompt le processus historique de contraction. Cette bonne nouvelle est à célébrer mais doit être nuancée par trois remarques.

Tout d'abord, ce surplus d'emplois industriels intervient dans une séquence de reprise économique générale qui se traduit par une progression de 1,3 million d'emplois salariés sur la même période et plus de 2,5 millions si l'on tient compte des emplois non-salariés. La part de l'industrie dans les postes créés reste donc modeste (10 %) et n'enraye pas la tendance baissière de son poids relatif. L'industrie manufacturière (la part « fabricante ») ne capte qu'une trop faible part du regain conjoncturel.

Ensuite, alors que les crises sont très brutales et détruisent des sites de manière définitive, les reprises sont bridées. Il faut des années pour créer des activités nouvelles et quelques mois pour les fermer. Les difficultés de recrutement des entreprises forment en outre des plafonds de verre dans ces temps de reprise, ce qui sature les carnets de commandes. Ce goulet d'étranglement dans les métiers en tension est un problème structurel. Alors qu'il est assez aisé de trouver des personnels pour occuper les métiers

8. Le *Baromètre industriel de l'État* indique un solde net positif de 450 sites sur la période 2022-2024, mais ces chiffres sont parfois contestés puisqu'ils intègrent des extensions dites « significatives » (voir Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, *Baromètre industriel de l'État*, mars 2025).

tertiaires banals, c'est beaucoup moins le cas pour les métiers industriels de plus en plus qualifiés et spécialisés (chaudronnerie, soudure, ajustage, dessin industriel, réglage, pilotage de machines numériques...). À ce titre, la gestion de la crise du Covid-19 à travers le régime d'activité partielle a été une innovation efficace pour préserver les compétences et favoriser la reprise rapide d'activité. L'absence d'un tel dispositif en 2008-2009 avait *in fine* été payée très cher en pertes d'emplois et en coût social.

Enfin, les créations nettes d'emplois industriels de la période récente sont restées à ce jour géographiquement assez polarisées et ont prolongé les tendances antérieures même si quelques bassins d'emplois ont bien rebondi (à l'instar de ceux de Laval, Dieppe, Agen, Valenciennes, Bourg-en-Bresse, Moulins, Roanne, Thouars, le Genevois français, la Haute-Corrèze autour d'Ussel...).

Il reste encore des efforts à fournir pour organiser le ruissellement néo-industriel dans l'ensemble des régions. Celles qui concentraient jadis les principales « forces productives » du pays, et qui ont en proportion davantage souffert de la désindustrialisation, peinent à tirer parti des séquences de rebond. On note certes que 176 zones d'emplois sur près de 300 ont connu des progrès de leurs effectifs industriels sur la période 2015-2023 (contre une cinquantaine sur la période antérieure) mais, en revanche, plus d'une centaine de zones d'emplois continuent d'en perdre. Ces dernières se situent pour la plupart dans le quart nord-est de la France. En volume, plus de la moitié des créations nettes d'emplois industriels interviennent dans seulement six aires urbaines : Toulouse, Bordeaux, Lyon, Paris, Nantes et Grenoble⁹. Le rebond industriel récent ne profite encore que de manière trop modérée aux espaces non métropolitains, même s'il a sans doute permis d'y atténuer, voire de stopper, le long cycle d'érosion des bases industrielles diffuses. Au regard de notre aménagement du territoire et de la cohésion territoriale, cette inversion de tendance est un enjeu fondamental. L'effort de rééquilibrage spatial du rebond industriel peut être considéré comme un impératif catégorique tant l'emploi productif surdétermine l'avenir de nombreux bassins de vie et d'emploi.

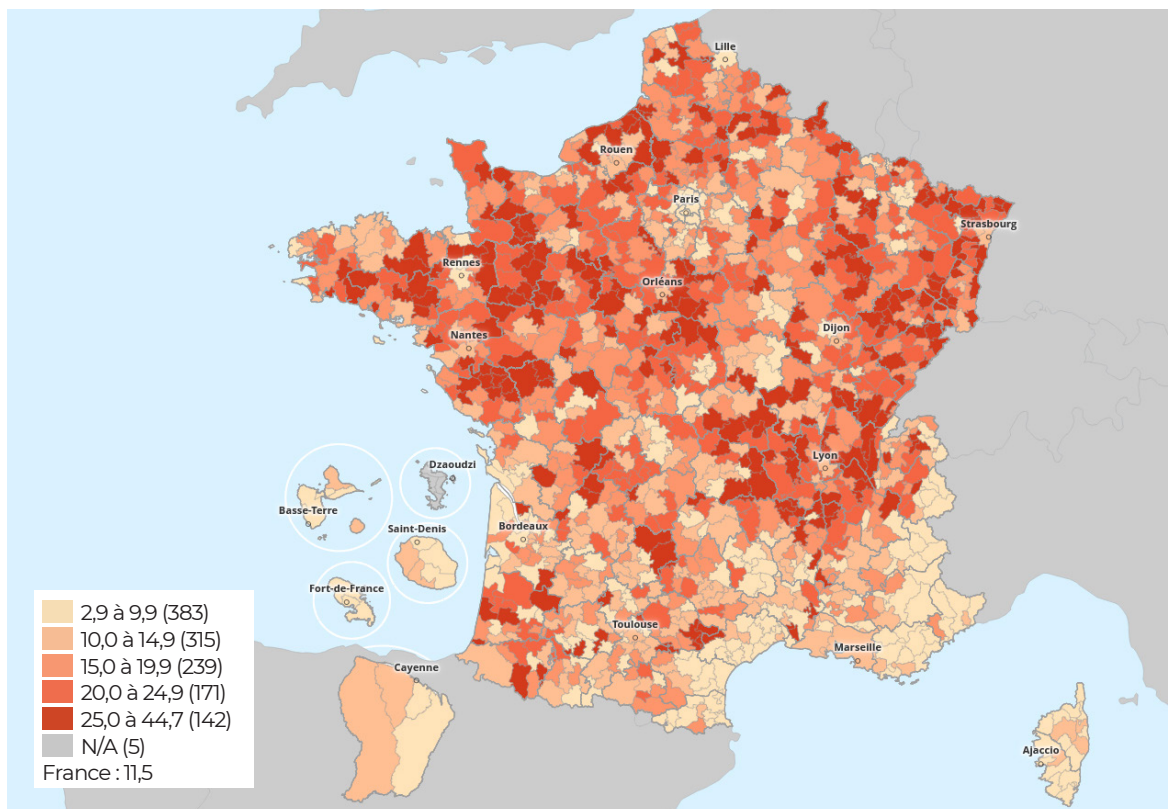
“
*L'effort de rééquilibrage
spatial du rebond
industriel est un impératif
tant l'emploi productif
surdétermine l'avenir
de nombreux bassins
de vie et d'emploi.*

”

L'empreinte industrielle des territoires

Quel est le portrait de la fabrique française aujourd'hui ? Lorsque l'on observe les territoires en fonction du pourcentage de leurs emplois situés dans l'industrie manufacturière, la cartographie peut surprendre. L'industrie reste un moteur économique prépondérant pour de nombreuses localités. Si l'on utilise les intercommunalités comme maille d'analyse, plus de 300 territoires (sur 1 250), soit environ un quart, continuent de présenter un profil industriel très marqué. En général organisés autour de petites villes ou de gros bourgs, ils décomptent plus de 20 % de leurs emplois concernés, soit plus du double de la moyenne nationale. Et parfois au-delà de 30 %. Ce sont pour beaucoup d'entre eux des bassins de vie que l'on retrouve dans le programme national « Territoires d'industrie », sélectionnés notamment pour leur proportion élevée d'emplois dans la production de biens. Sur notre carte 2, les intercommunalités les plus industrielles, représentées en rouge foncé, sont localisées pour nombre d'entre elles aux franges des départements. Le faible poids des emplois publics et tertiaires marchands contribue à cette surreprésentation de l'industrie en leur sein. Leur distribution spatiale révèle une nette prépondérance des régions situées dans la moitié septentrionale du pays.

9. Voir Denis Carré, Abdoulaye Kané et Nadine Levratto, « L'industrie et les territoires : quinze ans et de grands changements », chaire Planification écologique, Politiques industrielles et Territoires (Pépité), note n° 2, novembre 2025.

Carte 2. Part des emplois dans l'industrie en 2022 (en %)

Note : les intercommunalités en rouge foncé comprennent entre 25 % et 44,7 % d'emplois dans l'industrie. À l'opposé, les intercommunalités en orangé très clair ne décomptent dans l'industrie qu'entre 2,9 % et 9,9 % de leurs emplois.

Source : Observatoire des territoires de l'Agence nationale de la cohésion des territoires.

Parcourons un tour de France pour replacer ces territoires manufacturiers sur la carte, avec pour point de départ le numéro un français : le Vimeu industriel, situé à l'ouest de la Somme et à la lisière de la Normandie (au nord de Rouen). Connue pour ses activités de robinetterie et de serrurerie, le Vimeu affiche le record d'emplois industriels (dont énergie), avec un taux de 44,7 %. Il longe la vallée de la Bresle (communauté de communes des Villes sœurs autour du Tréport, 31 % d'emplois industriels), célèbre, à travers la Glass Valley, pour ses activités verrières et son excellence dans le flaconnage de luxe (75 % du marché mondial). Puis, un peu plus au sud, on trouve des bassins diversifiés proches de l'axe Seine, avec d'importantes activités pharmaceutiques, logistiques, électriques..., autour de Louviers et du Vaudreuil (Seine-Eure, 29 %), la communauté Lyons-Andelle (31 %), le bassin du Neubourg (30 %), les industries lourdes autour de

Port-Jérôme entre Le Havre et Rouen (Caux Seine agglomération, 26 %). Au carrefour de l'Orne et du Calvados, les communautés de Vire (24 %), de Domfront-Tinchebray (28 %), de Flers (23,5 %) sont également des petits bassins industriels orientés vers la métallurgie et l'outillage. Un peu plus à l'ouest (Argentan), longtemps marquées par les « usines à la campagne » du groupe Moulinex, dont la plupart ont fermé au seuil des années 2000, des terres du bocage normand ont su, malgré l'adversité, préserver leur orientation économique manufacturière.

Au cœur du Perche, pays historique à cheval sur trois régions, l'emploi industriel dépasse les 30 % dans certains secteurs (34 % dans la communauté du Perche Émeraude, 38 % dans le Perche normand). Côté Centre-Val de Loire, les intercommunalités du Val de Sully (39 %), de Sauldre et Sologne (32 %),

des Loges (28 %), des Portes de Sologne (26 %), du Vendômois (24 %), du Giennois (27 %) accueillent également nombre de cols bleus. En Bretagne, les intercommunalités de Vitré, de Loudéac, de Ploërmel, du Val d'Oust répondent à ce modèle productif rural, à forte densité d'activités agro-alimentaires. Dans les Pays de la Loire voisins, la Sarthe (La Flèche, La Ferté...) comme la Mayenne disposent également de nombreux petits bassins manufacturiers qui recensent entre un quart et un tiers de l'emploi au sein d'ateliers et d'usines disséminés dans des bourgs-centres ou des petites villes. Ces profils se retrouvent en Maine-et-Loire (Segréen, Mauges, Choletais...), dans la très dynamique Vendée avec les communautés de communes du Pays des Herbiers, de Saint-Fulgent (37 %), de Pouzauges, de Mortagne (34 %). En Loire-Atlantique, l'agglomération de Saint-Nazaire (25 %) profite à plein du renouveau de ses chantiers navals.

On retrouve ces profils très productifs en Nouvelle-Aquitaine, au nord des Deux-Sèvres (Thouarsais, Bressuirais), dans la Vienne (Châtellerauld) et le Périgord (Nontronnais), mais aussi dans les Landes de l'intérieur, comme en terres d'Armagnac (35 %) dans le Pays Tarusate ou au contact du Pays basque (Seignanx, 25 %). Au sein du Béarn, les vallées des gaves (Haut-Béarn, 23 %), de même que le bassin de Lacq-Orthez et le Pays de Nay (36 %) préservent une orientation productive très marquée. La constellation aéronautique du Sud-Ouest entraîne nombre de ces territoires dans sa propre dynamique. C'est aussi le cas de l'intercommunalité des Coteaux Arrats Gimone, dans le Gers, ou de celle des Portes de l'Ariège. Dans le Lot, plus au nord, le Grand Figeac affiche encore 23 % de ses emplois dans l'industrie, suivi par son voisin des Causses-Vallée de la Dordogne (21 %).

Sur l'autre versant du Massif central, la région Auvergne-Rhône-Alpes collectionne ces petites agglomérations industrielles organisées autour de la métallurgie (Thiers, Ambert, Issoire, Rumilly...), de la plasturgie (Oyonnax et Haut-Bugey, Sainte-Sigolène et Velay) ou d'activités textiles. Les bassins de Feurs (Forez), de Saint-Pourçain, dans l'Allier (vallée de la Sioule), d'Annonay et du Val'Eyrieux (vallée du Bijou), en Ardèche, des Combrailles (Puy-de-Dôme) préservent également une forte empreinte manufacturière, à l'instar des vallées alpines à travers

le décolletage de la vallée de l'Arve qui conduit au Mont-Blanc (32 % dans le bassin de Cluses, 27 % en Faucigny-Glières), et l'électronique dans le Grésivaudan, entre Grenoble et Chambéry...

Pour achever ce grand tour, remontons vers le nord en traversant la région Bourgogne-Franche-Comté. Le Charolais et la Bresse, en Saône-et-Loire, le Montbardois (29 %) ou le secteur d'Arnay-le-Duc, en Côte-d'Or, le versant méridional du Jura, les petites cités du Doubs (Morteau, Ornans, Pays de Maîche, Loue-Lison...) et de Haute-Saône (36 % d'emplois industriels au sein de la communauté de Haute-Comté) maintiennent cette identité ruralo-industrielle d'une région à fort profil productif. Il en est de même, au sein de la très vaste région Grand Est : de tels idéaux-types se retrouvent en Haute-Marne (26 % dans le Grand Langres), au sein des vallées alsaciennes (pays de Thann, vallée de la Doller, Saint-Amarin, Kayersberg, Alsace bossue...), mais aussi en Moselle, comme à Cattenom (39 %), Faulquemont (28 %), dans les Ardennes (32 % dans la « pointe » des Rives de Meuse).

Même si elle a fortement subi la désindustrialisation, la région des Hauts-de-France compte encore de nombreux « pays » dans lesquels l'emploi industriel dépasse 20 %, comme en Thiérache ou dans le Vermandois, au nord de l'Aisne, à Maubeuge, dans le Nord, à Saint-Omer, dans le Pas-de-Calais. Nous bouclons notre tour de France en revenant dans la Somme, dans sa partie orientale, pour mentionner le bassin d'Albert (Pays du Coquelicot, 24 %).

Complémentarités spatiales

Que retirer de ce panorama ? Il serait biaisé d'en retenir que l'industrie n'est qu'une affaire de campagnes, de petites cités, voire d'agglomérations de taille moyenne. En volume, les emplois répertoriés dans les statistiques de l'industrie restent majoritairement situés dans des secteurs urbains, voire des métropoles à forte orientation productive comme Lyon, Rennes, Rouen, Toulouse, Grenoble... L'Île-de-France est la plus désindustrialisée en part relative mais demeure, par son poids économique considérable (31 % du PIB national), la première région industrielle en valeur absolue, avec des implantations dominées par les

activités à très forte valeur ajoutée (sièges, laboratoires...) des plus grands groupes tricolores (Thales, Renault, Dassault, Safran, Schneider, Valeo, Sanofi...). Il y a donc nécessité de distinguer la question de la localisation des activités industrielles sur le territoire qui obéit à des distributions très différentes selon les chaînes de valeur (et les divers maillons de ces dernières) de celle qui tient au degré de dépendance des économies territoriales à l'industrie.

Certaines métropoles ou agglomérations, bien que très attachées à leur base industrielle pour la plupart, pourraient dans l'absolu s'en priver, en jouant sur des moteurs économiques alternatifs puissants. La libération d'emprises foncières de grande taille, à densité d'emplois à l'hectare souvent faible, pourrait se traduire par l'accueil d'autres activités à forte valeur ajoutée. Un tel raisonnement est bien évidemment impraticable dans les espaces de faible densité qui « fixent » des emplois essentiellement grâce aux activités de production et aux services associés. Les fermetures d'usines y sont beaucoup plus douloureuses et exercent des effets en chaîne plus violents, sans compensateurs spontanés ni moteurs économiques alternatifs.

Cette question est à nos yeux centrale puisqu'elle pose différemment l'équation territoriale de la désindustrialisation. Celle-ci peut être largement amortie dans les centres urbains tertiarisés, à forte compo-

sante administrative, riches en sites d'excellence techno-scientifique et universitaire mais aussi en activités créatives et culturelles. De même, les espaces à forte attractivité résidentielle ou touristique peuvent convertir leur modèle économique et organiser la rotation des emplois. La conversion est beaucoup plus complexe ailleurs, là où l'érosion des activités manufacturières et des services qui les appuient provoque des effets de dévitalisation profonde du territoire et des départs sans retour. La mélancolie des paysages industriels dévastés s'installe dans la presse locale, les séries télévisées et la littérature édifiante pour donner une impression de fin du monde. Les friches peuvent y rester longtemps en l'état, sans candidat pour y planter autre chose. L'ombre portée de la désindustrialisation se fait ressentir, en cascade, sur les autres activités liées à la sphère présentielle¹⁰.

Les chocs territoriaux asymétriques de la désindustrialisation

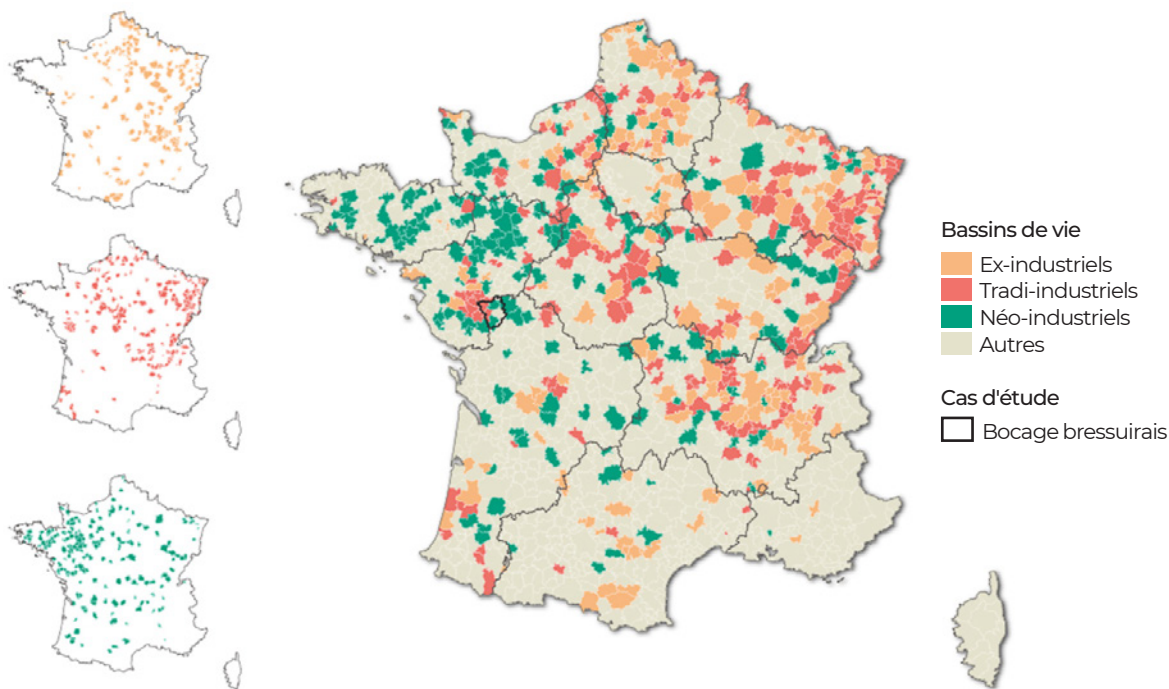
L'analyse des chocs subis par l'industrie française mérite ainsi d'être conduite à l'aune de leur empreinte géographique tant ils ont été discriminants à cet égard. De manière générale, la plupart des régions et des zones d'emplois ont été affectées par cette régression industrielle. C'est dans l'intensité et la récurrence des traumatismes que se situent les différences. Deux grands espaces, qui se recoupent en partie, ont accusé particulièrement le coup au seuil du ^{xxi}e siècle : les régions frontalières du grand quart nord-est et les marges du bassin parisien. Les décrochages ont été massifs et perceptibles dès le début des années 2000, avec des fermetures à répétition d'unités de production, de compactage de sites et un désengagement régulier, à bas bruit, des groupes historiques. À l'inverse, les territoires d'industrialisation plus récente, favorisés par les politiques d'aménagement du territoire et de décentralisation industrielle des années 1960-1970 ont mieux résisté. On les retrouve principalement dans le Grand Ouest et les régions méridionales (Nouvelle-Aquitaine, Occitanie), comme l'ont montré les travaux de Marjolaine Gros-Balthazard¹¹.

“
Les décrochages ont été massifs dès le début des années 2000, avec des fermetures à répétition d'unités de production et de compactage.
”

10. Voir Brice Berland, Marco Tabellini et Clémence Tricaud, « Laissés-pour-compte : les effets locaux de la désindustrialisation en France », *Les Notes de l'IPP*, n° 123, février 2026.

11. Voir Marjolaine Gros-Balthazard, « À la découverte des territoires néo-industriels français », *géoconfluences.ens-lyon.fr* [revue en ligne], décembre 2019.

Carte 3. Typologie des bassins de vie industriels de France métropolitaine



Source : Marjolaine Gros-Balthazard, « À la découverte des territoires néo-industriels français », *Géoconfluences*, 2019.

Les impacts subis par les régions du croissant nord-oriental ont été beaucoup plus violents et méritent des efforts d'explication. Les spécialisations industrielles de ces régions les ont particulièrement exposées aux destructions d'emplois et aux fermetures de sites, en particulier dans les filières automobiles, les activités textiles et pharmaceutiques. Des études ont également cherché à isoler des effets territoriaux spécifiques, non explicables par les orientations sectorielles des tissus productifs de ces régions et bassins d'emploi¹². À partir d'une analyse appelée « structurelle-résiduelle » (*shift-share*), les économistes Denis Carré et Nadine Levratto ont très tôt mis l'accent sur les fragilités spécifiques de ces régions et l'existence d'un « effet local » défavorable. Cet effet local correspond au résidu non expliqué, une fois neutralisées les corrélations imputables aux spécificités sectorielles

des tissus économiques. Un effet local négatif peut en partie résulter d'une insuffisante coordination des acteurs locaux et d'une gouvernance économique public-privé défaillante.

Des études de cas, conduites par ces mêmes auteurs à partir d'un échantillon diversifié de territoires, ont permis d'identifier un certain nombre de clés d'explication de ces disparités territoriales dans l'échelle des performances économiques. La propension locale à entreprendre, la qualité des appareils locaux de formation, la présence ou non de ressources scientifiques accessibles – instituts techniques, universités technologiques... –, la vitalité des réseaux interentreprises – clubs industriels, chambres syndicales, sections locales de l'Union des industries des métiers de la métallurgie (UIMM)¹³... – font partie

12. Par construction, des bassins d'emplois spécialisés dans des activités déclinantes ont une plus forte propension à voir leur tissu industriel se contracter. Les résultats empiriquement constatés peuvent au demeurant révéler des écarts sensibles aux résultats logiquement attendus, en résistant mieux que prévu. L'inverse peut être également vrai, avec des territoires qui profitent insuffisamment de leurs spécialisations dans des filières porteuses.

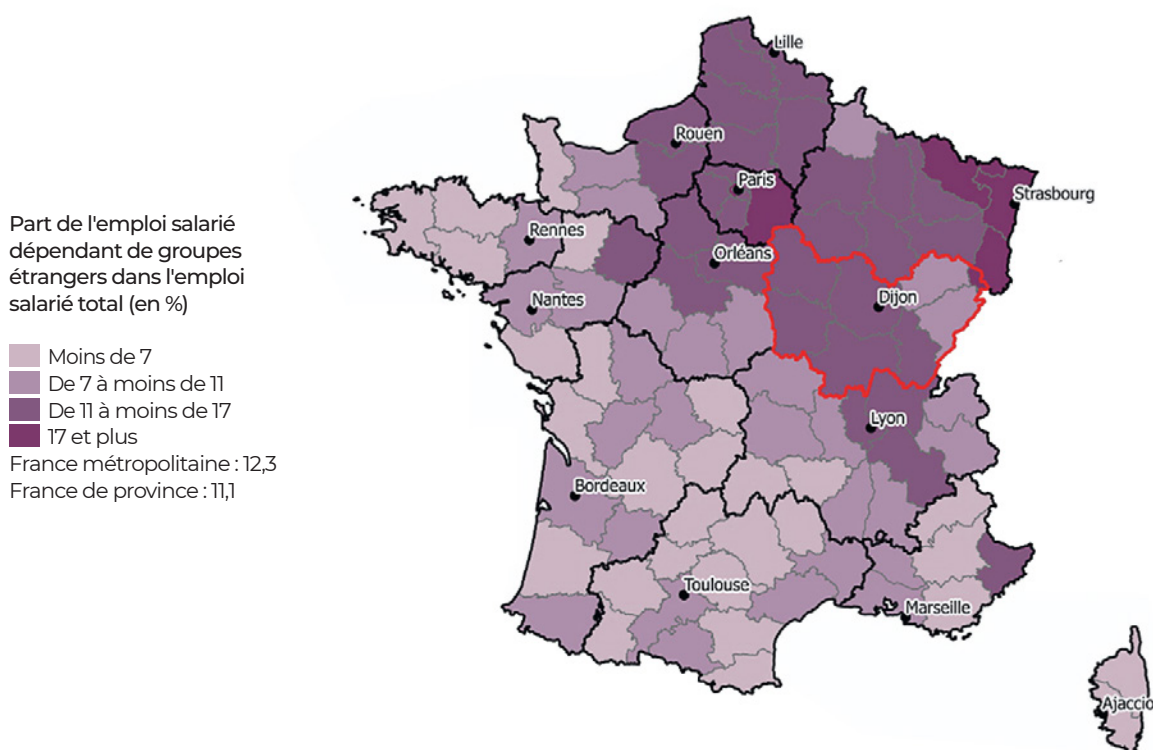
13. L'UIMM est la principale fédération industrielle française et la mieux implantée sur le terrain.

des facteurs influents. La réactivité des collectivités locales pour accompagner les entreprises dans leur cycle de vie et répondre à leurs besoins (foncier, réseaux, animation de l'écosystème, logement des salariés, emplois des conjoints...) joue également un rôle croissant sur lequel nous reviendrons plus loin.

D'autres considérations entrent en ligne de compte. L'une tient à la date d'implantation des activités industrielles et à leur possible obsolescence en cas de sous-investissement prolongé. Des facteurs explicatifs peuvent provenir également des modes de

détention du capital. Il y a lieu, en effet, de distinguer les territoires où prédomine le modèle de l'entreprise indépendante, de type patrimonial, des espaces commandés plus à distance par des sièges situés en région parisienne voire à l'international. Les difficultés du grand quart nord-est français ne sont pas sans lien avec la très forte dépendance historique de l'emploi à des grands groupes internationaux. Beaucoup ont réduit leur présence en France ou s'en sont totalement retiré lors des vagues de fermetures. Sans jamais revenir.

Carte 4. Les groupes étrangers très implantés dans le nord-est de la France



Source : Insee, Clap 2014, Lfi 2014.

Ces considérations ne sont pas prédictives mais font partie d'une combinaison de facteurs qui contribuent aux trajectoires industrielles territoriales et à leur résistance aux chocs. De nombreux travaux ont mis en évidence la résilience des territoires à très fort entrepreneuriat local, porté par le capitalisme familial. Les fameux « champions cachés » qui font

la force du modèle industriel allemand (à travers son *Mittelstand*), mais aussi de nombreuses régions européennes (Italie du Nord, Autriche, Suisse, Jutland danois...) et de quelques territoires français répondant le plus souvent à ce profil patrimonial, marqué par un investissement de longue durée.



L'industrie des campagnes et des faibles densités

De nombreuses raisons peuvent expliquer la forte présence de l'industrie dans les tissus économiques des territoires de faible densité. On peut y retrouver des héritages très anciens, liés à la proximité de ressources minières et énergétiques (verre, métallurgie...) ou agricoles, à l'emploi de la main-d'œuvre paysanne lors des saisons d'hiver (cuir, textile, meubles, jouets...), à la nécessité de s'éloigner des villes ou encore aux politiques volontaristes de décentralisation industrielle de la Datar dans les années 1960-1970. La stabilité de la main-d'œuvre est également appréciée dans des gammes d'activités nécessitant un coût initial élevé en apprentissage du métier. Des groupes comme Hermès ou Vuitton y sont très attentifs. Un autre enjeu capital est celui du foncier, beaucoup plus accessible en termes de prix et moins contraint par les voisinages.

Les petites villes et aires rurales accueillent aussi bien des sites de grands groupes que des établissements d'ETI ou des PME. Parmi les premiers, on pourra par exemple mentionner les usines d'Aubert & Duval (acières spéciaux) à Pamiers (Ariège), aux Ancizes (Puy-de-Dôme) et à Imphy (Nièvre), ou celles de Figeac Aero, dans le Lot (1 100 salariés), d'Arcelor à Saint-Chély-d'Apcher (Lozère), de Constellium, avec ses 1 200 salariés à Issoire (Puy-de-Dôme), où se situe l'un des principaux sites de production de tôles épaisses et minces pour l'aéronautique. À Bessines-sur-Gartempe, au nord de Limoges, Orano produit du thorium 228 pour des traitements en alphathérapie ciblée contre le cancer et développe un pilote industriel dans le recyclage des batteries. Forvia (ex-Faurecia) dispose de grandes usines à Flers (Orne), à Méru, dans l'Oise (plus de 1 000 salariés), à Sarreguemines-Hambach. Plastic Omnium (devenu OP Mobility) est implanté dans des petites villes comme Feurs, dans le Forez, à Langres (Haute-Marne) et à Compiègne (Oise), où il a développé l'un de ses principaux centres de recherche. Saint-Gobain reste présent dans la commune éponyme de l'Aisne, où l'entreprise est née au XVII^e siècle, également implantée à Pont-à-Mousson (Meurthe-et-Moselle), où elle fabrique des canalisations en fonte ductile, et dispose également à Compiègne d'un centre de recherche dédié au verre. La plus grande société coopérative ouvrière de production (Scop), Acome, est localisée à Mortain, dans le sud de la Manche, où elle produit des câbles de haute technicité (fibre) avec près d'un millier de ses 1 600 salariés. Sur la plateforme Chemiesis de Carling-Saint-Avold (Moselle), cohabitent des sites Seveso de nombreux industriels de la pétrochimie (Air Liquide, Total, Afyren...). À Serquigny (Eure), Arkema dispose d'une unité de production de polyamide, mais aussi d'un centre de recherche d'excellence. À Tavaux, près de Dole, dans le Jura, Syensqo (ex-Solvay) maintient un site historique de plus de 500 hectares. Les grandes cimenteries sont pour la plupart implantées dans des espaces ruraux, comme celle d'Eqiom à Lumbres (Pas-de-Calais), de Vicat à Créchy (Allier) ou de Lafarge-Holcim au Theil (Ardèche). Il en est de même des fabriques de pâte à papier, comme Fibre Excellence à Saint-Gaudens (Haute-Garonne). Peuvent aussi être mentionnées les usines du câblier Nexans, avec ses sites ancrés à Autun (Saône-et-Loire) et dans le Vermandois (Aisne), ou celles de son concurrent Prysmian situées dans l'Yonne, les usines d'Alstom à Ornans (Doubs) et à Reichstett (Bas-Rhin), celles d'Airbus à Rochefort (Charente-Maritime) ou à Méaulte, près d'Albert (Somme), du constructeur de bus Iveco à Annonay (Ardèche) ou du cristallier Arc International à Saint-Omer (Pas-de-Calais)...

Les champions cachés et groupes familiaux

À côté des établissements des grands groupes internationaux, ces territoires ruraux ou urbano-ruraux accueillent de nombreuses entreprises familiales, dont certaines ont prospéré à partir de leur berceau d'origine, comme le groupe vendéen Beneteau, leader mondial de la plaisance nautique dont le siège reste ancré à Saint-Gilles-Croix-de-Vie (Vendée), la maison Yves Rocher, issue de La Gacilly (Morbihan), ou Guy Degrenne, dont l'aventure a commencé à Vire (Calvados).

Le leader français du bas de contention, Sigvaris, est implanté à Saint-Just-Saint-Rambert (Loire), tandis que le champion mondial des chariots élévateurs, le groupe Manitou, reste ancré à Ancenis (Loire-Atlantique). L'histoire du groupe Seb a pris sa source dans la partie très rurale de la Côte-d'Or, à Selongey, où il préserve encore une usine de nos jours. Sa filiale Tefal est très implantée à Rumilly, dans l'avant-pays savoyard. Les success stories de l'industrie agro-alimentaire s'enracinent pour la plupart dans ces secteurs diffus. Né dans une commune rurale du Nord, le groupe Bonduelle dispose de nombreuses implantations dans les petites villes de l'Anjou, Bigard préserve son siège social dans son berceau du pays de Quimperlé (Finistère) et Lactalis dans le bassin de Laval (Mayenne), alors que Tereos est très présent dans l'ancienne Picardie.

Bocages, vallées et petits bourgs accueillent des entreprises moins connues du grand public mais qui jouent un rôle de leader mondial dans des domaines ultra-spécialisés. Ils répondent au concept de « champion caché* », à savoir des PME ou des entreprises de taille intermédiaire, à capitaux familiaux en général, qui dominent leur marché. Le spécialiste des revêtements de salles de sport, Gerflor, est implanté à Tarare (Rhône), dans le Beaujolais. Leader mondial de l'automatisation des ouvertures et fermetures, spécialiste de la domotique, le groupe Somfy est implanté à Cluses (Haute-Savoie), dans la vallée de l'Arve, célèbre territoire du décolletage. Le groupe de mécanique de précision Mecachrome, devenu un leader de la sous-traitance aéronautique, est né à Aubigny-sur-Nère (Cher), dans le Berry, en bord de Sologne. Le groupe Matière, qui va construire les premiers pylônes électriques de nouvelle génération, est situé à Arpajon-sur-Cère (Cantal).

Point fort de l'économie française, les industries du luxe et de la cosmétique multiplient de longue date les implantations dans les petits centres urbains et les campagnes. Le champion de la création d'emplois industriels en France au cours des dernières années n'est autre que le groupe Hermès, qui dispose de maroquineries et d'ateliers de production dans de nombreuses petites villes, comme Louviers et Le Vaudreuil (Eure), Nontron (Dordogne) ou Riom (Puy-de-Dôme). Il développe actuellement des projets dans les Ardennes et aussi à Couzeix (Haute-Vienne). Pour ces territoires, accueillir un atelier Hermès est une immense fierté qui ravive l'estime de soi territoriale. Proche de l'artisanat d'art, le spécialiste des pianos de cuisine Lacanche est implanté dans un petit village isolé de Bourgogne.

Les politiques de soutien aux systèmes productifs locaux (SPL) et les clusters ont commencé à mettre en exergue et fédérer, vingt ans avant les « territoires d'industrie », les tissus locaux d'entreprises rassemblés par des spécialisations proches ou des orientations de marché. Glass Valley (Seine-Maritime) ou Plastic Valley (Haut-Jura) sont ainsi des bassins qui ont résisté aux vents contraires en unissant leurs forces et en multipliant les actions collectives (formation, intelligence économique, recherche, export, financement, gestion des recrutements...) pour se repositionner. Entre l'Aveyron, le Cantal, le Lot et la Corrèze, 200 entreprises (12 000 emplois) participent à la Mecanic Vallée. La Cosmetic Valley, initiée à Chartres dans les années 1990 par Jean-Luc Ansel et Jean-Paul Guerlain avec des PME fondatrices, est aujourd'hui le principal pôle mondial de la parfumerie et de la cosmétique, étiré entre la Normandie, le Centre-Val de Loire et les franges sud-ouest de l'Île-de-France. Elle fédère 6 300 établissements et 226 000 emplois. Toutes les grandes marques de luxe et de cosmétique y disposent d'implantations. Reconnue pôle de compétitivité, la Cosmetic Valley associe des entreprises localisées aussi bien dans des agglomérations que dans des bassins de vie ruraux.

* Voir Hermann Simon et Stéphan Guinchard, *Les Champions cachés du xx^e siècle. Stratégies à succès*, Paris, Economica, 2012.

Une désindustrialisation subie ou tacitement choisie ?

Les diagnostics portés sur les fragilités de l'industrie française ne manquent pas et font même office de sport national lors des poussées de fièvre décliniste dont le débat public français est friand. Coûts élevés du travail et poids des cotisations sociales, désorganisations provoquées par les 35 heures, déficits d'innovation et de dépenses de R&D (notamment privées), mauvaise image de l'industrie, contraintes environnementales, lourdeurs réglementaires, fiscalité excessive (impôts de production)... font partie des freins chroniquement évoqués dans les multiples rapports et essais consacrés au sujet depuis plus de vingt ans. Négliger leurs incidences sur le « produire en France » relèverait du déni. Ils ne peuvent pour autant suffire, nous semble-t-il, à comprendre l'intégralité du phénomène et surtout sa vitesse. Certains pays à faible investissement dans la R&D ont préservé une puissance manufacturière exportatrice (Italie). D'autres, à coûts du travail élevés et protection sociale généreuse, ont su également demeurer des pays à forte base industrielle (pays scandinaves, Allemagne, Suisse...).

Souvent avancée par les fédérations patronales, la question de la fiscalité et des impôts de production doit être prise au sérieux mais en tenant compte, par souci d'objectivité, des mécanismes d'optimisation et des exemptions de toute nature qui modifient en profondeur les taux d'imposition effectifs au final. Quant aux réglementations environnementales et sociales, ce serait une illusion de penser qu'elles sont des havres de simplicité dans les autres économies développées comparables¹⁴. En pratique, les reproches adressés par les responsables de filiales de groupes étrangers installés en France portent davantage sur l'instabilité de nos règles (fiscales, sociales, environnementales), plus que sur le niveau de standards. Dans la construction de nouveaux projets industriels qui reposent sur des calculs de long terme des retours sur investissement, l'instabilité et l'imprévisibilité sont en réalité le pire ennemi. En conséquence, les progrès les plus attendus concernent surtout cet objectif de sobriété réglementaire. Un avantage à la clef : la stabilité est gratuite.

Tendances lourdes

Il convient de mentionner des processus majeurs qui ont alimenté la désindustrialisation en France mais également ailleurs. La baisse de l'industrie dans l'emploi et la valeur ajoutée est un phénomène tendanciel de longue durée qui se vérifie dans la plupart des économies avancées. Elle résulte notamment des propres gains de productivité de l'industrie, à l'instar des activités agricoles dont les rendements ont été démultipliés avec la mécanisation et les divers intrants (produits phytosanitaires, engrais azotés...), qui tendent à multiplier les fermes sans paysans. De même, l'industrie produit aujourd'hui beaucoup plus qu'hier, mais avec moins de personnels. Automatisation, nouveaux procédés, robots... réduisent les besoins de main-d'œuvre à volume de production supérieur. Ces gains de productivité permettent de libérer du pouvoir d'achat pour d'autres types de consommation, plus immatériels, qui renforcent graduellement leur poids dans les valeurs ajoutées et font baisser celui de l'industrie dans le PIB.

L'autre facteur bien renseigné est celui des processus de réorganisation des entreprises qui, par filialisation et externalisation, ont provoqué la sortie de nombre d'emplois et de sites des statistiques industrielles. Les recentrages des grands groupes sur leur cœur de métier ont rétréci le format de l'industrie quand on saisit cette dernière dans son « petit périmètre » manufacturier. Nous reviendrons plus loin sur ce sujet pour proposer des analyses élargies en termes de sphère productive. Selon certaines études empiriques, environ un tiers des emplois industriels ont été externalisés (« outsourcés ») entre 1990 et 2008¹⁵. Ce processus est intervenu pour l'essentiel avant 2000 et a exfiltré du « petit périmètre » plusieurs centaines de milliers d'emplois que l'on rattachait auparavant à l'industrie. La scission des groupes en filiales juridiquement autonomes a beaucoup joué en ce sens. C'est un phénomène qui réalloue à d'autres secteurs des départements entiers des anciennes entités jadis intégrées (transport, maintenance, R&D, ingénieries, sécurité...).

14. Les pays émergents continuent d'avoir des avantages compétitifs certains par des exigences environnementales moins disantes, mais la tendance générale est également à leur alignement progressif sur les standards des économies développées en matière de pollutions, de rejets et d'émissions, de sécurité des travailleurs.

15. Voir Lilas Demmou, *La Désindustrialisation en France*, Direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE), n° 2010/01, juin 2010.

Ces explications classiques contribuent à éclairer une bonne part de la baisse de l'industrie mais doivent être complétées. Elles ont eu un impact sur longue période, notamment au cours des années 1980 et 1990, mais ont perdu en valeur explicative à partir du seuil des années 2000 qui ont vu s'intensifier l'ouverture internationale (marché unique, création de la zone euro, accords de l'OMC...) et le processus de délocalisation. Au moment du passage à la monnaie unique, la compression de la part de l'industrie dans le PIB n'était pas considérée comme exceptionnelle. La France était alors excédentaire dans ses soldes commerciaux et portée par de belles années de prospérité, y compris des emplois industriels¹⁶. Sa priorité était alors d'enrichir sa croissance en emplois, à travers des métiers de services accessibles aux jeunes et aux personnes peu qualifiées. L'élargissement de la participation des femmes au marché du travail, qui a fortement accru le nombre d'actifs en France (et donc de cotisants à la protection sociale), s'est opéré pour l'essentiel dans le secteur tertiaire.

L'ouverture internationale aurait pu, dans l'absolu, contrebalancer les effets des gains de productivité par la conquête de marchés en expansion et la croissance des volumes exportés. Certaines économies y sont parvenues en demeurant très exportatrices et en maintenant leur rang au sein du commerce mondial, malgré le poids croissant des pays émergents. De fait, l'explication traditionnelle de la désindustrialisation par les gains de productivité a souvent pour défaut de reposer sur une vision fixiste du marché et de la consommation, dans un cadre national fermé, sans tenir compte des relais de croissance extérieurs. Avec le recul, il apparaît que les différentes économies ne sont pas entrées dans la globalisation du tournant du siècle d'une manière analogue et avec les mêmes stratégies. Le capitalisme français, très fortement structuré par ses champions historiques, a pour sa part fait le choix du grand large à travers des acquisitions ou des investissements à l'extérieur¹⁷. Évalué à cette aune, il a plutôt réussi, au prix d'un endettement élevé. Le problème est qu'il n'a pas embarqué toute la société française dans sa belle aventure.

Nous voulons montrer ici que la désindustrialisation intérieure n'a pas été seulement un processus subi par l'économie nationale ; mais qu'elle a aussi été tacitement choisie à travers ses propres modèles d'insertion dans la globalisation du tournant du siècle. Alors que certaines économies ont opté pour une projection à l'international à partir de leur base domestique, d'autres ont privilégié l'internationalisation directe de leurs champions. La France en fait partie.

2. Des groupes industriels français puissants... avec des usines expatriées

Il a été beaucoup reproché à un ancien PDG d'un grand groupe français d'avoir parlé d'« entreprise sans usine ». Son erreur est sans doute de l'avoir proclamé tout haut quand bien d'autres y pensaient plus discrètement. En réalité, le modèle *fabless*, la « fabrication sans usine », est celui qui s'est imposé de part et d'autre de l'Atlantique au début des années 2000. Très suiviste, la France s'est alors très largement alignée sur les standards anglo-saxons. Les trajectoires américaine, britannique et française en matière industrielle sont en fait curieusement parallèles, malgré les fortes différences de leurs modèles sociaux respectifs.

Dans les formations en finance, dans les écoles de management et de gestion comme dans les milieux d'affaires se sont imposés à cette époque les mantras du néo-capitalisme actionnarial qui exige d'alléger les hauts de bilan et promeut une circulation rapide des fonds propres. Les investissements industriels à quinze ou vingt ans ne sont plus alignés sur de telles attentes. La délocalisation des activités de production dans les pays à bas coûts à travers l'*offshoring* est alors clairement favorisée, avec la conviction que les pertes industrielles seront largement compensées par les gains dans les activités immatérielles, en amont et en aval, mais aussi dans les professions de la distribution et du commerce.

16. La France a enregistré 1,47 million de créations nettes d'emplois entre décembre 1996 et décembre 2000.

17. Les chiffres publiés chaque année par le Baromètre mondial de l'investissement industriel animé par le cabinet Trendeo documentent cette « fuite » de l'investissement.



Modèle fabless et dissociation des systèmes productifs

La croissance des « producteurs sans usine », ces entreprises qui « font faire » par d'autres tout en demeurant actives dans la conception et la vente de produits industriels, a conduit au milieu de la décennie 2010 à des interrogations sur les découpages statistiques en vigueur et les rattachements des entreprises à l'industrie.

Certains groupes industriels historiques s'apparentent à des négociants du commerce de gros tout en préservant le contrôle de la propriété intellectuelle et des brevets (les biens dits « intangibles »), la conception initiale (design) et la maîtrise commerciale des biens vendus, qui deviennent tout aussi importants que la propriété des matériaux et le geste de transformation.

La composante manufacturière de l'industrie donne à celle-ci une définition certainement réductrice, au risque de biaiser l'analyse. Pierre Veltz a proposé la notion de société « hyper-industrielle » pour décrire cette hybridation qui tend à effacer ou flouter la séparation entre industrie et services*. Ces mondes hyper-industriels entrelacent la production concrète avec des activités immatérielles et servicielles dans des écosystèmes complexes. Certains chercheurs ont également mesuré l'imbrication croissante des services et des activités de fabrication au sein des groupes industriels français**. On notera que la France et l'Allemagne ne disposent pas exactement des mêmes méthodes statistiques pour délimiter le secteur industriel. La France s'en tient aux activités manufacturières strictes, quand l'Allemagne intègre les activités connexes (fonctions commerciales, recherche...)***. Incontestablement, nos outils d'analyse traditionnels ont besoin d'un profond rafraîchissement sémantique et méthodologique pour s'adapter aux enjeux contemporains et aux transformations des organisations. Nos nomenclatures statistiques fondées sur la tripartition entre secteurs primaire, secondaire et tertiaire ont profondément vieilli.

Au cours de la décennie 2000, des calculs réalisés aux États-Unis ont conduit à évaluer jusqu'à 2 millions les emplois situés dans les groupes fabless, classés dans le commerce mais rattachables à l'industrie. Les emplois de ces groupes sont en moyenne mieux rémunérés. Ils sont spatialement beaucoup plus concentrés dans les espaces de commandement (grands centres urbains) et vont de pair avec la polarisation métropolitaine des PIB dans les *brain hubs* à fort potentiel d'innovation****. Les groupes industriels ont en outre renforcé leur composante servicielle en devenant des firmes hybrides, vendant autant des biens matériels que des licences, des prestations de maintenance ou des services connexes*****. Dès 2014, Laurent Davezies et Thierry Pech soulignaient le processus de dissociation territoriale provoqué par cette réorganisation des chaînes de valeur et la réduction des effets d'entraînement de certaines métropoles (l'Île-de-France, notamment) sur leur hinterland. Ils en faisaient un sujet central de « la nouvelle question territoriale », montrant l'affaiblissement des commandes passées par les centres décisionnels franciliens aux périphéries productives du bassin parisien*****.

* Voir Pierre Veltz, *La Société hyper-industrielle, Le nouveau capitalisme productif*, Paris, Seuil, 2017.

** Voir Matthieu Crozet et Emmanuel Milet, « Vers une industrie moins... industrielle ? », *La Lettre du CEPII*, n° 341, février 2014.

*** Voir Sylvain Larrieu, « Quel est vraiment le poids de l'industrie en France et en Allemagne ? », *blog.insee.fr*, 12 juillet 2024.

**** Voir Enrico Moretti, *The New Geography of Jobs*, New York, Harper Business, 2012.

***** Voir Lionel Fontagné, Pierre Mohnen et Guntram Wolff, « Pas d'industrie, pas d'avenir ? », *Les Notes du Conseil d'analyse économique*, n° 13, juin 2014.

***** Voir Laurent Davezies et Thierry Pech, *La Nouvelle Question territoriale*, Paris, Terra Nova, 3 septembre 2014.

La décennie 2000 voit progresser le rôle des réorganisations spatiales tant à l'échelle européenne que mondiale. La globalisation est célébrée pour ses bienfaits mutuels. Elle s'appuie sur des décompositions extrêmes des circuits d'approvisionnement. Les grands conglomérats industriels diversifiés se recentrent sur des cœurs de métier, dans lesquels ils accentuent leur pouvoir de marché. Ils externalisent une part croissante de leurs activités et achètent de plus en plus de composants et de biens intermédiaires. Cohérente avec le modèle *fabless*, la théorie dominante est celle de la « courbe du sourire », expression employée par le dirigeant du groupe taïwanais Acer, Stan Shih, champion de l'économie digitale mondiale, qui sera reprise à foison dans les cercles d'investisseurs et les sphères académiques.

La « nouvelle économie » polarise la valeur ajoutée aux deux extrêmes des chaînes de valeur, à savoir, d'une part, les activités amont de recherche et de conception et, d'autre part, les fonctions aval du marketing, de la publicité, de la logistique et de la distribution. Entre les deux : la production. La « courbe du sourire » est ainsi une courbe en U. Les activités de fabrication se banalisent et peuvent être pilotées de loin, envoyées à l'autre bout des continents, voire de la planète. Ce sera le modèle des *factoryless goods producers*, incarné par Apple Inc. avec ses fournisseurs de Foxconn qui fabriquent tous les iPhone en Asie, de Mindspeed Technologies qui sous-traite ses semi-conducteurs au taïwanais TSMC, de l'entreprise britannique Dyson, connue pour ses aspirateurs sophistiqués mais qui ne fabrique rien elle-même¹⁸. Des firmes comme Nike ou Ikea incarnent également ce modèle dans leurs modes de production externalisés mais étroitement contrôlés et testés.

Très développé dans les activités électroniques, ce modèle de la « courbe du sourire » va impressionner les analystes et être adopté mimétiquement par de nombreuses industries qui étirent leurs approvisionnements dans ce que certains ont appelé une « économie de bazar ». Aéronautique, automobile,

pharmacie, électroménager, biens d'équipement, habillement... revoient aussi leurs *supply chains*¹⁹ et passent commande à des *contract manufacturers*. Les responsables des achats des grandes firmes accentuent leur pression sur les prix et mettent en compétition leurs fournisseurs historiques au sein des cercles de sous-traitance. Certains groupes industriels ne deviennent plus que des assembleurs, avec des usines « tournevis », voire de simples enseignes de distribution de produits sous-traités. La création de valeur s'opère dans une logique transactionnelle et de négociation serrée autour du partage des marges, à travers le contrôle de l'accès au client final. C'est en France le moment triomphal de la grande distribution, qui contribue à la désinflation et reçoit tacitement l'appui des pouvoirs publics. La pression mise sur les producteurs deviendra néanmoins si agressive et destructrice que le gouvernement sera conduit, en 2010, à créer une médiation des relations interentreprises afin d'apaiser les échanges entre acheteurs et fournisseurs. La pression du néo-capitalisme actionnarial (la *shareholder value*) incite les firmes à se retirer des activités à faibles marges et à optimiser leurs procédés par le juste-à-temps et le zéro stock.

Le choix du modèle « atlantique » hyper-financiarisé s'est opéré en France à un moment paradoxal puisqu'il est intervenu alors que la France s'intégrait dans une nouvelle discipline économique et budgétaire à travers la zone euro, soulevant des enjeux majeurs de coordination de ses politiques avec celles de ses partenaires continentaux. Le choix retenu pour déterminer la parité franc-euro a traduit la préférence française pour la croissance par la consommation et la baisse de l'inflation, avec un niveau de change qui lui a longtemps garanti un pouvoir d'achat élevé pour les approvisionnements extérieurs et les achats de composants à l'étranger. *A contrario*, ce choix a mécaniquement dégradé la compétitivité-coût du *made in France*²⁰.

18. Voir Andrew B. Bernard et Teresa C. Fort, « Factoryless Goods Producing Firms », *American Economic Review*, vol. 105, n° 5, mai 2015, p. 518-523.

19. Un avion comme l'A380 représente jusqu'à 4 millions de pièces. La voiture motrice du TGV M en comprend 40 000 (sans bogies). La moyenne pour une automobile standard est de 30 000 pièces.

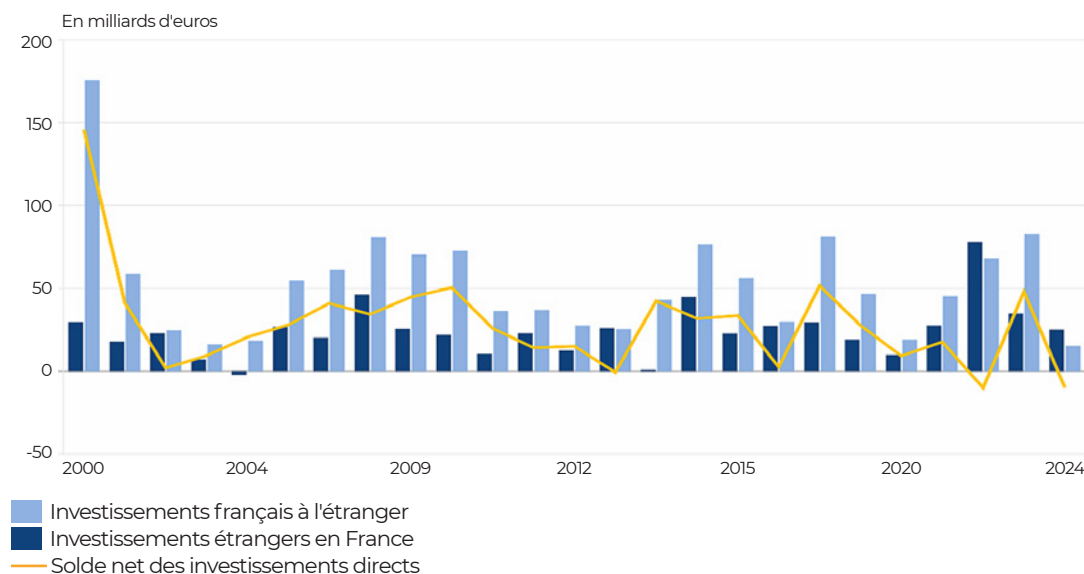
20. Voir Agnès Bénassy-Quéré et Benoît Cœuré, *Économie de l'euro*, Paris, La Découverte, 3e éd., 2014 ; Jean Pisani-Ferry, *La Crise de l'euro et comment nous en sortir*, Paris, Fayard, coll. « Pluriel », 2013 ; Alessandro Gasparotti et Matthias Kullas, *L'euro à 20 ans : qui sont les perdants ? qui sont les gagnants ?*, Fribourg, Centre de politique européenne, « Les Études du CEP », février 2019.



Un sous-investissement durable dans les outils de production

Le « cœur manufacturier » français est d'autant plus vulnérable qu'il a souffert d'un déficit d'investissements industriels de modernisation et de renforcement de l'appareil productif. Même si sont rituellement célébrés les flux d'investissements étrangers dans l'Hexagone lors de la présentation des bilans annuels de Business France, le solde entre les flux entrants et les flux sortants des investissements est quasi systématiquement déficitaire (22 années sur 25) au cours du premier quart du siècle. L'année 2000 a ouvert cette longue séquence en fanfare, avec 175 milliards d'investissements réalisés par les groupes français à l'étranger, pour moins de 30 milliards de flux entrants. L'écart est alors quasiment d'un à six. Il va ensuite se stabiliser autour d'un rapport de un pour deux, voire de un pour trois (presque une année sur deux). En termes cumulés, le stock d'investissements directs (ID) français à l'étranger a atteint 1 483 milliards d'euros à la fin de l'année 2023, pour une valeur de 919 milliards d'investissements étrangers en France, soit plus de 560 milliards d'écart. Ces investissements extérieurs concernent de nombreuses branches d'activité mais l'industrie y est surreprésentée, avec 45% des stocks en moyenne sur longue période (684 milliards en 2023)*.

Graphique 4. Flux d'investissements directs français à l'étranger et étrangers en France (2000-2024)



Source : Insee, Banque de France.

Au milieu de la décennie 2010, le taux d'investissement industriel en machines et équipements a été deux fois moins élevé en France que celui recensé en Allemagne. Il a reculé de 21% dans l'Hexagone entre 2003 et 2015, alors qu'il a progressé de 19% outre-Rhin**. La contraction du poids de l'industrie amplifie ce sous-investissement structurel dans les capacités de production, avec des fuites de valeur pour l'économie française et une érosion des effets d'entraînement que l'investissement productif exerce au sein du circuit économique interne.

* La part de l'industrie dans les investissements étrangers en France est plus réduite, autour de 35%. La finance et l'immobilier représentent, ensemble, le même ordre de grandeur. Le secteur immobilier est le seul dans lequel les flux entrants sont supérieurs aux flux sortants.

** Voir Sarah Guillou, Rémi Lallemand et Caroline Mini, *L'Investissement des entreprises françaises est-il efficace ?*, Paris, La Fabrique de l'industrie-France Stratégie-Presses des Mines, 2018.

Traversée du désert des activités hardware

Tout en ayant affiché sa volonté de protéger l'industrie française par des allègements fiscaux (suppression de la taxe professionnelle), des crédits d'impôt et des politiques d'innovation high-tech, les pouvoirs publics nationaux n'ont accordé qu'une importance secondaire et décroissante aux enjeux industriels, en dehors de quelques filières très spécifiques. L'intériorisation des références à la société postindustrielle et à la « nouvelle économie », toute dévolue à l'eldorado du monde digital, est alors extrêmement profonde. La notion même de société de l'innovation, portée par la stratégie européenne de Lisbonne, se recentre en France sur les seuls narratifs de l'économie du *software*. Il n'y aurait d'innovation que dans la tech. Le *hardware* est peu à peu sacrifié à bas bruit. En 2008, alors que gronde la crise financière, le rapport de la Commission pour la libération de la croissance passe quasiment sous silence les sujets industriels et ne les évoque qu'à travers les grands programmes d'innovation (biotech) et les start-up numériques ²¹. Des économistes orthodoxes considéreront encore quelques années plus tard que les projets de réindustrialisation font partie des « dix idées qui coulent

la France ²² » et renvoient à un « mythe néfaste ». D'autres dénoncent alors le « fétichisme manufacturier », condamné, à leurs yeux, par le sens de l'histoire. Il faudra attendre les années 2012-2014, à travers le « redressement productif » puis le rapport remis par l'industriel Louis Gallois au gouvernement, pour voir un virage s'esquisser.

En toute logique, la structure de l'emploi et des tissus économiques locaux s'est progressivement déformée au profit des activités de proximité que nous appelons « localo-centrées » et qui font partie de la sphère présenteielle. La France exporte moins de biens qu'elle n'en importe et a vu fortement reculer le *made in France* dans ses consommations de biens matériels. Sur le marché domestique, le *made in* représente encore aujourd'hui 78 % des consommations intérieures si l'on intègre les services, mais ce taux chute à seulement 38 % pour les produits manufacturés et les biens alimentaires (soit 40 points de moins). Des pays comme l'Allemagne (52 %) ou l'Italie (51 %) préservent une part plus élevée de *made in* dans leurs propres consommations domestiques de biens matériels. Ils demeurent surtout de puissants exportateurs ²³.

“

Sur le marché domestique, le made in représente 78 % des consommations intérieures si l'on intègre les services, mais ce taux chute à 38 % pour les produits manufacturés et les biens alimentaires. Des pays comme l'Allemagne (52 %) ou l'Italie (51 %) préservent une part plus élevée de made in dans leurs propres consommations domestiques de biens matériels.

”

21. Présidée par l'essayiste Jacques Attali, cette commission a réuni de nombreux experts et grands patrons. Alors inspecteur des finances, Emmanuel Macron en a été l'un des corapporteurs.

22. Voir Augustin Landier et David Thesmar, *10 idées qui coulent la France*, Paris, Flammarion, 2013.

23. Voir « Produire en France plutôt qu'à l'étranger, quelles conséquences ? », Insee Analyses, n° 89, octobre 2023.

Progression de la sphère présentielle et des emplois abrités

La séquence de mondialisation des trente dernières années a ainsi suscité en France un effet paradoxal : elle y a réduit la part des activités et postes de travail réellement insérés dans la compétition internationale. Quelque 2,37 millions d'emplois abrités sont créés sur la période 1999-2013 quand le secteur exposé en perd 204 000 ²⁴. En achetant moins cher à l'extérieur, le poids relatif des biens (alimentaire, électro-ménager, bricolage, meubles, véhicules...) dans la consommation des ménages va baisser, libérant du pouvoir d'achat pour des activités de services et de construction dopées en outre par des avantages fiscaux (crédits d'impôt pour les services à la personne, taux de TVA réduits...), ce qui favorise l'extension de la sphère présentielle.

Un autre fait illustratif est à souligner qui tient au poids exceptionnellement élevé des composants importés qui entrent dans les chaînes de valeur des entreprises françaises. Dans ces volumes d'importations, les produits de consommation finale destinés aux ménages ne représentent que 200 milliards d'euros de valeur environ. C'est deux fois moins que les importations correspondant aux consommations intermédiaires des entreprises hexagonales (400 à 450 milliards), principalement industrielles (50 %). Une part très élevée de ces intrants provient en outre des filiales à l'étranger des entreprises hexagonales. Ce ne sont donc pas uniquement les entreprises concurrentes des groupes tricolores qui « envahissent » le marché national. Autrement dit, la base productive française s'est largement expatriée et alimente elle-même le marché intérieur depuis l'étranger. Une part significative de ces achats externes intervient d'ailleurs au sein des transactions passées entre sociétés filiales des mêmes groupes, sur le fondement de prix conventionnellement fixés (notion de « prix de transfert ») entre leurs propres entités.

Fort heureusement, dans ses échanges extérieurs, l'économie française couvre une partie de ses déficits commerciaux en biens matériels par une balance très positive en matière de services. Ces exportations de services amortissent les incidences négatives du

déficit commercial mais restent insuffisantes pour les compenser totalement. Selon les comptes nationaux, la France a connu sa dernière année de solde positif dans ses échanges de biens et de services en 2006, c'est-à-dire il y a vingt ans maintenant. On notera, en outre, que les services exportés sont pour beaucoup des prestations délivrées par de puissants groupes nationaux au profit de filiales d'autres entreprises tricolores. Dans de nombreux secteurs, la France dispose d'acteurs de premier plan, aussi bien dans les métiers du numérique et des télécommunications (Capgemini, Dassault Systèmes, Atos, Teleperformance...) que de l'ingénierie (Schlumberger, Fives, Technip, Egis...), de l'environnement (Veolia, Suez...) ou de la construction (Vinci, Bouygues, Eiffage...). Nombre de ces groupes sont des leaders de référence mondiale dans leur domaine.

Investissements français à l'étranger : un ruissellement sélectif

Les investissements directs français à l'étranger, notamment industriels, apportent des revenus élevés à l'économie française. Insignifiants au début des années 2000, ils atteignent à peu près 2 % du PIB aujourd'hui (80 milliards d'euros). Ces revenus présentent même d'excellents rendements qui permettent de compenser nos ratios records d'endettement, tant public que privé, et d'équilibrer la balance courante. Mais ces revenus en provenance de l'étranger ne profitent pas symétriquement aux territoires et aux populations. Ils rémunèrent pour l'essentiel des détenteurs de patrimoines via l'assurance-vie ou les fonds d'investissement. Les effets d'entraînement et canaux de « ruissellement » sont en partie désactivés dans ce modèle économique dissocié, notamment entre les foyers d'innovation connectés au vaste monde et les territoires naguère spécialisés dans les productions concrètes. Avec les États-Unis et le Royaume-Uni, la France présente de fait un modèle très extraverti de capitalisme, constitué de grands champions internationalisés mais dont les courroies de transmission sur le territoire se sont peu à peu distendues.

24. Voir Philippe Frocain et Pierre-Noël Giraud, « L'évolution de l'emploi dans les secteurs exposés et abrités en France », *Économie et Statistique*, n° 503-504, 2018, p. 87-108.

L'internationalisation et l'extraversion de l'économie française se mesurent à l'aune des flux commerciaux (importations et exportations) rapportés au PIB. Les importations de biens et services, équivalentes à 25 % du PIB en 2003, atteignent près de 40 % vingt ans plus tard. Les régions d'accueil des industries les plus anciennes et de grands groupes internationaux tournés vers les marchés européens ont fortement souffert de la dégradation du taux de change franc-euro et de la faible demande intérieure des économies sœurs au cours des années 2000. Prenons l'exemple de l'Alsace. Rayonnante au tournant du siècle, elle a ensuite subi les contrecoups de l'austérité allemande et du redéploiement des groupes industriels d'outre-Rhin en direction des pays d'Europe centrale. Alors que les régions de l'arc nord-est français semblaient les mieux positionnées pour réussir l'intégration européenne, avec leur proximité des grands centres de consommation du bassin rhénan, la réalité a été tout autre, marquée par un véritable décrochage industriel. La métropole de Strasbourg, siège du Parlement européen, présente aujourd'hui des vulnérabilités socio-économiques plus qu'inquiétantes et dont il serait judicieux de se soucier ²⁵.

Les trois types d'offshorisation

Les processus de redéploiement *offshore* sont à observer de plusieurs manières ²⁶. Ils peuvent l'être, en premier lieu, au prisme des transferts d'activités affichés de manière plus ou moins explicite par les entreprises, qui ferment des sites en France pour en ouvrir d'autres ailleurs destinés aux mêmes productions. La délocalisation joue alors sur les variables de stock. Nous pouvons alors parler de délocalisation de type 1.

Un autre mécanisme est celui des arbitrages internes aux groupes dans leurs choix d'investissement pour les projets futurs. À travers leurs classements multicritères, les états-majors des groupes interna-

tionaux mettent en concurrence leurs différentes implantations lors des grands choix de développement (nouvelles lignes de production, innovations de procédés, automatisation, décarbonation...). Les migrations sont alors moins visibles car elles jouent sur le flux des nouveaux projets. Ce sont des délocalisations de type 2. Sans être brutalement fermés, les sites écartés lors des arbitrages finissent néanmoins par s'atrophier à feu doux et vieillissent. Les plans sociaux les ciblent en priorité lorsque les directions des groupes, y compris les plus bénéficiaires, engagent des restructurations stratégiques.

Un dernier processus de délocalisation, de type 3, n'est plus interne à l'entreprise ou au groupe mais répond à une réorganisation de la chaîne d'approvisionnement. Ce sont les politiques d'achat qui délocalisent leur *sourcing*. Cette délocalisation est de loin la plus puissante, notamment quand s'effacent les risques de change, s'abaissent les tarifs douaniers et se multiplient les solutions de transport à bas coûts grâce à la conteneurisation du trafic maritime.

Les travaux d'évaluation les plus approfondis sur les délocalisations concluent à une décélération de leur rythme à la fin de la décennie 2010 (8 000 à 10 000 emplois par an), après avoir atteint un sommet de 60 000 à 80 000 emplois dans les années 2007-2008 ²⁷. Entre 1 500 et 2 500 entreprises procédaient à des délocalisations durant cette période, contre 400 à 500 à la veille de la crise sanitaire. En volumes d'emplois, quelques grands groupes concentraient la majeure partie des effectifs délocalisés. Les principales destinations de ces transferts au sens large étaient en fait les voisins immédiats de la France (Belgique, Allemagne, Italie), en partie sous l'effet de l'intégration de la zone euro ; les délocalisations vers les pays à bas coûts de l'Europe orientale ou de l'Afrique du Nord se révélant plus marginales. Les délocalisations à destination de l'Asie se sont en revanche hissées à près de 20 % vers 2020. Elles ont très fortement accéléré avec la Chine depuis la pandémie de Covid-19, à travers notamment les équipements liés aux transitions énergétiques.

25. Selon une étude comparative de l'Atelier parisien d'urbanisme (Apur), le taux de pauvreté (près de 21 %) au sein de l'eurométropole de Strasbourg est le plus élevé des métropoles françaises. C'est également celui qui a connu la progression la plus forte entre 2012 et 2021 (+ 3,7 points).

26. Voir Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi (dir.), *Désindustrialisation, délocalisations*, Paris, La Documentation française, 2005.

27. Voir Camille Beaurepaire et Victor Laviolle, « Les délocalisations jouent-elles encore un rôle dans le déclin de l'emploi industriel ? », *Économie et Statistique*, n° 540, 2023, p. 21-42.

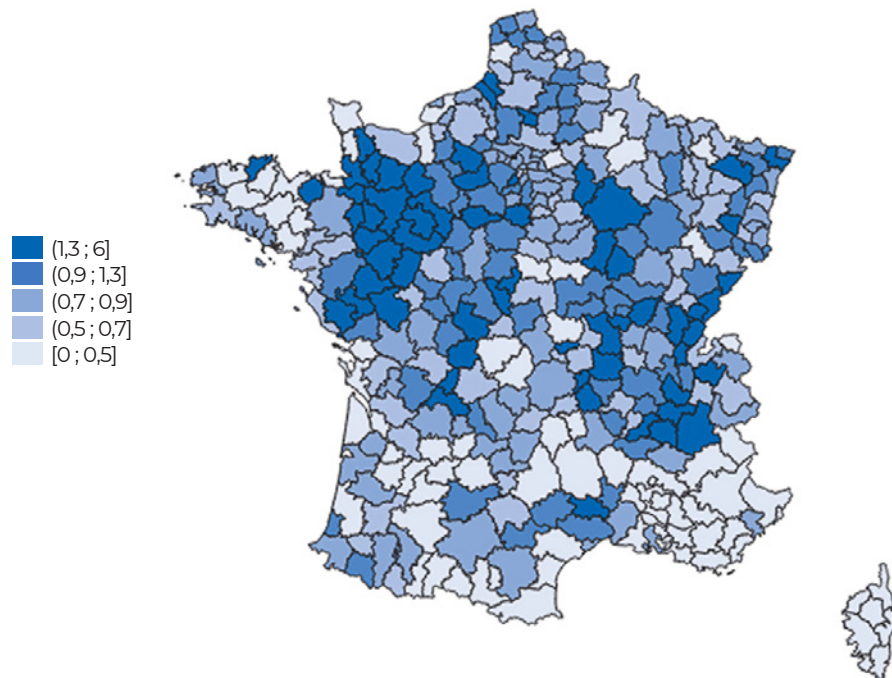


Les différentes phases du choc chinois

En isolant les impacts spécifiques imputables au premier choc chinois sur les zones d'emploi au cours des années 2000, il apparaît que nombre d'entre elles ont été lourdement affectées, y compris celles dont la sphère productive a su résister sur longue période. Les évaluations réalisées par l'économiste Clément Malgouyres pour la Banque de France ont confirmé le caractère asymétrique de ce premier choc (2001-2007) sur les économies locales en faisant ressortir clairement le Grand Ouest rétro-littoral (Orne, Mayenne, Sarthe, Maine-et-Loire, Vendée) et les bassins de sous-traitance de la région Rhône-Alpes.

Le premier choc chinois a été notamment marqué par la fin de l'accord multifibres et des quotas mis en place pour aménager la transition durant dix ans. La grande distribution française et les enseignes de *retail* ont massivement profité des baisses de prix pour reconstituer leurs marges en s'approvisionnant en Asie. Les productions traditionnelles françaises ont rapidement été écrasées. De 300 000 emplois dans les années 1990, le textile est passé à 61 000 aujourd'hui, avec un léger rebond constaté depuis peu. Même des pays traditionnels de sous-traitance textile comme la Tunisie ou le Maroc ont subi la loi de la puissance industrialo-commerciale chinoise. Les refuges de la profession se sont organisés autour du haut de gamme ou du luxe, du sportswear, des textiles techniques (santé), de l'ameublement ou de l'équipement intérieur des engins de transport (navires, trains, avions...). Dans l'habillement, la fédération professionnelle du secteur recense 2 500 entreprises qui emploient encore 32 000 salariés en France. Ils représentent moins de 10% des 350 000 salariés qu'elles emploient dans le monde.

Carte 5. La géographie de l'évolution de l'exposition à la concurrence des importations chinoises (2001-2007)



Note : les zones d'emploi sont classées en cinq catégories de couleur bleue, plus foncée si la hausse de concurrence chinoise a été forte de 2001 à 2007 (max [1,3 ; 6] = 1 300 à 6 000 dollars par emploi dans le secteur manufacturier).

Source : Malgouyres (2016), Banque de France.

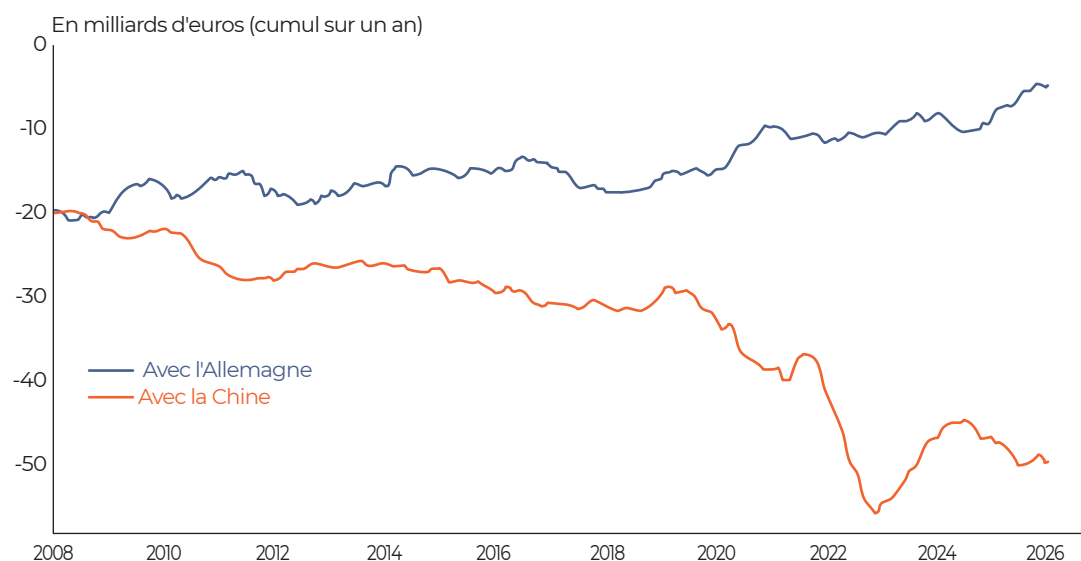
En 2005, certains observateurs soulignaient que la valeur d'un seul Airbus équivalait à celle de 800 millions de tee-shirts chinois, ce qui illustre l'intérêt mutuel des nations à se spécialiser dans leurs avantages comparatifs, selon une bonne orthodoxie ricardienne. Le Premier ministre français d'alors, ardent promoteur du rapprochement franco-chinois, multipliait les déplacements pour promouvoir le *made in France* auprès d'un marché gigantesque. Les déséquilibres commerciaux bilatéraux avec la Chine étaient à l'origine circonscrits à des biens de base et à certains secteurs économiques précis (textile, jouets, électronique d'entrée de gamme...). Ils se sont progressivement diffusés à la plupart des mondes de production. Absents des secteurs dans lesquels la France affichait de forts avantages comparatifs il y a vingt ans, les industriels chinois en couvrent aujourd'hui près de 70%, selon un récent rapport du Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan*. Le déficit bilatéral de la France avec la Chine a franchi les 50 milliards d'euros en 2025 (soit dix fois plus qu'il y a vingt ans), ce qui représente 70% du total de ses déficits commerciaux dans la mesure où l'économie française tend désormais à réduire ses déficits bilatéraux avec ses partenaires européens. La part du *made in China* dans les imports français a franchi le seuil de 10% (il atteint 12% en Allemagne, près de 14% aux États-Unis).

Très longtemps relativisé au nom des bienfaits absolus du commerce international, le choc chinois a été peu à peu mieux évalué au sein des économies les plus avancées dans la division internationale du travail et la délocalisation des activités vers ce vaste atelier du monde. Aux États-Unis, les études de David Autor ont alimenté la prise de conscience des effets asymétriques de l'ouverture internationale sur les différentes régions économiques américaines**. L'ouverture a profité massivement aux côtes Pacifique et Atlantique, et à quelques grandes métropoles, mais a accentué la désindustrialisation des régions de l'intérieur et des « États survolés » (*flyover states*) de la Rust Belt. La crise de la *working class* a contribué à la bascule politique d'États traditionnellement affiliés aux démocrates lors de la première élection de Trump en 2016. Les efforts volontaristes de réindustrialisation engagés par Joe Biden à travers l'*Inflation Reduction Act* (IRA) n'ont pas modifié ce chassé-croisé au sein de la géographie politique américaine qu'ont observé certains auteurs dès les années 2000***. Le néoprotectionnisme trumpiste répond à cette crise socio-spatiale, en prétendant mettre un terme au cycle d'*offshorisation*. L'ouvrage à succès du vice-président J.D. Vance, *Hillbilly Elegy*****, met l'accent sur cette part sombre de l'Amérique (Kentucky, Michigan, Pennsylvanie, Wisconsin, Ohio...) rongée par un fort sentiment d'abandon et de déclassement économique, avec la désindustrialisation de villes et de comtés qui ont longtemps formé les bastions du puissant syndicalisme américain. Sur l'ensemble de l'année 2025, la Chine a battu un nouveau record d'excédents commerciaux, avec 1 200 milliards de dollars, malgré les restrictions introduites aux États-Unis. Sur les 960 milliards de dollars de déficits commerciaux américains, la Chine en a représenté encore environ 300 milliards à elle seule.

Au regard de l'extrême décomposition des chaînes de valeur, la désintringation des grandes économies reste pour le moment peu tangible malgré le mouvement de retour vers des circuits d'approvisionnement plus courts et plus diversifiés. L'atonie du marché intérieur chinois, en lien avec la violente crise de l'immobilier qui a fragilisé la classe moyenne émergente, contribue à renforcer les excédents de l'empire du Milieu et à nourrir les accusations de mercantilisme agressif. Bien que le président Xi Jinping et les autorités chinoises aient annoncé en mai 2020 une « stratégie de double circulation » pour équilibrer leur modèle entre exportations et consommations intérieures*****, notamment pour répondre aux critiques occidentales et aux premières vagues de mesures anti-dumping, le rééquilibrage entre les deux circuits n'est pas encore enclenché. Les surcapacités industrielles chinoises multiplient les crises de débouchés et les pratiques de ventes à pertes à l'export.

La fermeture progressive du marché américain produit un déversement de biens chinois vers l'Union européenne, à des niveaux de prix défiant toute concurrence. Certains biens ont bénéficié en outre de subventions à l'exportation (crédits d'impôt, taux réduits de TVA...) et d'une monnaie d'échange manifestement sous-évaluée au regard du niveau de développement actuel de la Chine. Alors qu'elle ne peut plus être considérée comme une économie émergente et s'en prévaloir dans les relations commerciales mondiales, un débat s'est ouvert sur la sous-évaluation de sa monnaie (le renminbi), estimée par rapport à l'euro à 10 % par les institutions internationales et jusqu'à 20 à 25 % par certains économistes. L'idée de renégocier avec la Chine la parité entre monnaies fait son chemin, comme l'a illustré le rapport du Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan précité. L'ultracompetitivité chinoise s'est désormais élevée dans de nombreux secteurs technologiques, avec des écarts de coûts qui ne peuvent être expliqués sans prendre en compte la sous-évaluation persistante de sa monnaie. En Europe, la part de la production et des avantages comparatifs nationaux exposés à la concurrence chinoise peut atteindre des pourcentages très élevés (Allemagne, Slovaquie, Tchéquie...). La France est comparativement moins exposée mais voit quand même plus d'un tiers de sa production nationale et deux tiers de ses avantages comparatifs concernés*****.

Graphique 5. Soldes commerciaux de la France avec l'Allemagne et la Chine (2008-2026)



Source : Données Rexecode.

* Voir Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan, *L'Industrie européenne face au rouleau compresseur chinois*, février 2026.

** Voir David H. Autor, David Dorn et Gordon H. Hanson, « The China Shock: Learning from Labor-Market Adjustment to Large Changes in Trade », *Annual Review of Economics*, vol. 8, octobre 2016, p. 205-240. Voir aussi, des mêmes auteurs, « On the Persistence of the China Shock », National Bureau of Economic Research, Working Paper 29401, octobre 2021.

*** Voir Thomas Frank, *Pourquoi les pauvres votent à droite*, trad. fr. de Frédéric Cotton, Paris, Agone, 2013. L'auteur a également écrit un autre ouvrage, *Pourquoi les riches votent à gauche*, trad. fr. d'Étienne Dobenesque, Paris, Agone, 2023. Voir aussi les analyses que proposait Anatol Lieven dans *Le Nouveau Nationalisme américain*, Paris, Gallimard, coll. « Folio », 2006.

**** J.D. Vance, *Une famille américaine. De la grande pauvreté aux ors de la Maison Blanche*, trad. fr. de Vincent Raynaud, Paris, Globe, 2025.

***** Voir Viviana Zhu, « La "double circulation" de l'économie chinoise », Institut Montaigne, China Trends #7, institutmontaigne.org, 27 octobre 2020.

***** Voir Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan, *op. cit.*

Un autre regard peut donc être porté sur l'industrie française dès lors que l'on raisonne en termes de groupes et de chaînes de valeur. Nous avons vu que la proportion du « fabriqué en France » s'est atrophie sur le marché intérieur. De même, les parts de marché de la France dans les échanges mondiaux ont fortement reculé avec la place nouvelle prise par les pays émergents (Chine, Brésil, Mexique, Turquie...). En revanche, la photographie n'est pas du tout la même si l'on opte pour le grand-angle et si l'on observe le complexe industriel français en tenant compte de ses extensions internationales. Le *Global France* est bien plus reluisant que son industrie purement domestique. Le capitalisme productif français doit être ainsi analysé avec un zoom panoramique pour en saisir les excroissances au-delà des frontières.

L'analyse de l'industrie française dans son grand périmètre : un profil redressé

Par ailleurs, un jugement moins pessimiste peut également être porté sur les écosystèmes industriels demeurant en France si l'on se porte au-delà de leur stricte composante manufacturière. Nous avons pu constater les pertes d'emplois imputables aux pratiques d'externalisation des années 1990 (transports, logistique, maintenance...), aux découpages des groupes en de multiples filiales spécialisées (dont certaines sont retirées des nomenclatures industrielles classiques) ou aux différents vecteurs de délocalisation. Lorsque l'on saisit les entreprises dans un sens économique (au sens de la loi LME de 2008), l'analyse consolidée des groupes industriels redresse néanmoins en partie les réalités.

L'Insee a calculé que la moitié des 15 770 entreprises françaises constituées en groupes sont des sociétés à dominante industrielle. Ces entreprises-groupes assurent au total 28 % de la valeur ajoutée du secteur marchand et près d'un quart des emplois privés hors secteurs agricole et financier²⁸. Un score beaucoup plus élevé que la part de la valeur ajoutée strictement manufacturière²⁹. Ces groupes portent près d'un

tiers de l'investissement productif et deux tiers de nos exportations. Le poids de l'industrie largo sensu dans l'économie française reste donc très structurant. Il est même déterminant sur d'autres segments d'activités. La recherche, les ingénieries les plus qualifiées, les chantiers de BTP, les activités logistiques et les services-supports (maintenance, sécurité...), la gestion des déchets et le recyclage sont largement dynamisés par les achats de ces groupes. Le moteur industriel tracte un long train de wagons dans le circuit économique national. Il passe commande, en amont, à beaucoup d'autres acteurs et pilote également, en aval, nombre de prestataires pour commercialiser et distribuer. Les fameux emplois directs et indirects induits par l'industrie sont ainsi des réalités très tangibles, même s'il convient de les évaluer en prenant des précautions. Les consommations intermédiaires des groupes industriels sont très différentes d'un secteur à l'autre et restent tributaires de leur place dans les chaînes de valeur.

Dépasser les vieux découpages sectoriels

Proches des définitions que l'Insee donne à la notion de « sphère productive », les écosystèmes hyper-industriels, dont parle Pierre Veltz, ou la base compétitive, évoquée par Denis Carré et Nadine Levratto, permettent en outre de mieux décrypter ces fameuses chaînes de bout en bout, dans une logique d'économie de la fonctionnalité. Plutôt que compartimenter agriculture, industrie et services comme dans la vieille tripartition de nos manuels scolaires, il serait beaucoup plus éclairant de regrouper les activités en raisonnant à travers leur destination finale : l'alimentation (« de la ferme à la fourchette »), le logement et la construction, la santé, les mobilités, l'éducation, l'information et la culture, l'habillement, les sports et loisirs... Selon des proportions diverses, toutes ces consommations et pratiques sociales font appel à des ressources (animales, végétales, minérales), à des équipements (bâtiments, outils, machines...) et à des services qui recombinent des emplois des trois secteurs dans leurs propres circuits économiques.

28. Voir Insee, *Les Entreprises en France*, édition 2021.

29. Cette valeur ajoutée est estimée entre 9 % et 10 % en général, et à 11 % avec les secteurs de l'énergie et des déchets.

Cette nouvelle lecture des systèmes productifs s'inscrit également dans la logique qui conduit de plus en plus à raisonner en termes d'analyse du cycle de vie, de responsabilité sociale et territoriale des entreprises sur l'ensemble de leurs approvisionnements. Bilan énergétique global des activités, empreinte carbone, intensité matière... s'imposent peu à peu pour faire face à la finitude des ressources, aux défis climatiques du ^{xxi}^e siècle et aux risques de pénurie. Loin de les renvoyer au deuxième rang des priorités, les tensions géopolitiques actuelles ne se comprennent pas sans les rapports de force qui s'organisent d'ores et déjà autour de la raréfaction programmée de certains biens critiques ³⁰.

Dans un cadre européen ouvert et d'accords commerciaux maintenus avec de nombreuses économies mondiales, il serait certainement illusoire d'espérer revenir à une proportion de « made in France » de 75 % ou plus dans nos consommations finales. Les préférences « patriotiques » des consommateurs et les leviers de la commande publique peuvent sans doute redresser de quelques points le « made in » dans le circuit économique intérieur. Mais cela ne peut jouer que dans une proportion limitée. C'est pour l'essentiel à travers les intrants mobilisés au sein des processus de production que se joue l'avenir, aussi bien pour des produits et matériels exportés que des biens destinés au marché final français. Une observation plus fine des pratiques d'achat et des

consommations intermédiaires des donneurs d'ordre et grands groupes tricolores devrait être conduite. Une stratégie de réindustrialisation conséquente ne saurait convoiter que les seules phases d'assemblage final, sans viser également les segments aux plus fortes valeurs ajoutées.

Les logiques de conformité et de décarbonation des approvisionnements poursuivies par les législations récentes et la directive européenne CSRD ³¹, même assouplie, vont redonner d'importants avantages comparatifs au site France et aux tissus de sous-traitance hexagonaux qui bénéficient d'une énergie bas-carbone. Peu coûteuse, une politique de soutien à des interfaces (places de marché en ligne, communautés d'échanges, chartes d'engagement...) favorisant les référencement des fournisseurs auprès des grands acheteurs serait bienvenue à cet égard. Certaines instances telles que la médiation des entreprises pourraient contribuer à valoriser, grâce à un système simple de cotation, les acheteurs aux comportements les plus vertueux dans leurs politiques d'achat. Cette cotation devrait être un critère pris en compte dans les conditionnalités accompagnant les aides aux entreprises de toute nature, et se retrouver dans les politiques réputationnelles des entreprises. Les Régions peuvent avoir un rôle considérable dans le rapprochement acheteurs-fournisseurs et le suivi des effets d'entraînement des commandes des groupes sur les bassins locaux de production.

“
C'est pour l'essentiel à travers les intrants mobilisés au sein des processus de production que se joue l'avenir, aussi bien pour des produits et matériels exportés que des biens destinés au marché final français.
”

30. Voir Arnaud Orain, *Le Monde confisqué. Essai sur le capitalisme de la finitude (xvi^e-xx^e siècle)*, Paris, Flammarion, 2025. Voir aussi David Baverez, *Bienvenue en économie de guerre !*, Paris, Novice, 2024.

31. La directive 2022/2464 CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) établit un nouveau cadre de rapportage extra-financier pour les entreprises, en intégrant les aspects sociaux et environnementaux dans une logique de « double matérialité » (économique et non économique). La directive a été assouplie en décembre 2025 en redressant le seuil des entreprises assujetties à 1 000 salariés. La Chine s'est inspirée de la CSRD pour sa propre réglementation (*China Sustainability Disclosure Standards*).

II. Le nouveau cycle qui s'ouvre

1. Le soubassement industriel des transitions énergétique et écologique

Réagencer les politiques européennes et nationales s'impose comme une nécessité d'autant plus urgente que le monde post-Covid est aujourd'hui désenchanté, largement revenu des grands récits du début du siècle à la mode Davos et des promesses naïves de la « globalisation heureuse ».

Les transitions écologiques et les enjeux climatiques sont d'une autre nature, de par leur universalité et leur lien intime avec le bien-être de l'humanité à l'horizon 2050. Ils font aujourd'hui office de points nodaux pour les stratégies industrielles et les redéploiements des rapports de puissance géopolitique. Ils invitent, d'une part, à changer de propulseur énergétique à travers la décarbonation générale des activités, existantes et futures, et, d'autre part, à tendre vers une économie beaucoup plus circulaire afin de ne pas troquer une addiction pour une autre, celle des produits fossiles contre celle des métaux critiques (cuivre, lithium, nickel, cobalt, manganèse, terres rares...). À la différence de la première, la dépendance à ces métaux peut n'être qu'un état transitoire sous réserve d'opter pour les solutions technologiques les moins contraintes en termes de ressources et, surtout, de planifier très en amont les filières de réemploi ou de recyclage qui permettront de réduire l'impact des transitions sur les besoins de matières vierges. L'éco-conception des biens et leur haut degré de recyclabilité vont peu à peu provenir de la tarification du carbone et de l'attention croissante accordée aux empreintes (énergie, matière...) des biens insérés dans les circuits d'approvisionnement.

La France, et plus largement l'Union européenne, est actuellement au cœur d'une tension en ayant programmé l'accélération de la transition écologique à travers le Pacte vert (Green Deal) et le Fit for 55

(ajustement à – 55 % des objectifs-cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre en 2030 par rapport à 1990) sans avoir agencé l'appareil industriel capable de le mettre en œuvre. Véritable boussole des plans de relance européens, le Pacte vert s'est traduit par un considérable effet d'appel d'air sur les importations asiatiques, principalement chinoises. Dans le contexte français, ce phénomène a été particulièrement redoutable. Selon les analyses de l'Ademe, au sein des seuls secteurs des énergies renouvelables, les mobilités bas-carbone et le bâtiment résidentiel (pompes à chaleur...), le déficit commercial français est passé d'environ 5 milliards d'euros en 2019 à plus de 18 milliards en 2022³². Dans de telles conditions, les soutiens publics généreux accordés lors des phases de relance à l'équipement des entreprises, des administrations et des ménages ont un effet multiplicateur sur nos importations et nos déficits extérieurs, pour l'essentiel avec la Chine.

Une telle fuite de valeur efface les gains procurés par les baisses de prix constatées sur ces marchés en raison des politiques commerciales agressives des producteurs chinois (ventes à pertes des surplus accumulés depuis la fermeture du marché américain, soutiens fiscaux à l'exportation, taux de change...). Le chaos constaté dans les échanges commerciaux mondiaux en sortie de crise pandémique a profondément déstabilisé les économies de marché libérales, à faible interventionnisme industriel. De même, ce sont le renchérissement des approvisionnements et la volatilité des cours des matières premières qui ont provoqué des séismes en Europe. La phase d'apprentissage est encore en cours sur de nombreux marchés des greentech, marqués par quelques désillusions dans l'hydrogène bas-carbone, des reports ou abandons de projets faute de profondeur de marché, des comportements attentistes dans les paris technologiques. Même sur des segments de marchés a priori très porteurs, certains industriels tricolores ont pu rencontrer des difficultés face à l'hyper-agressivité commerciale des firmes chinoises.

32. Voir Sarah Marquet, Nicolas Peraudeau et Pierre Taillant, *Marchés et emplois concourant à la transition énergétique dans les secteurs des énergies renouvelables et de récupération, des transports terrestres et du bâtiment résidentiel, Situation 2020-2022, Estimation préliminaire vs. Objectifs PPE-SNBC 2023. Synthèse générale*, Paris, Ademe, septembre 2024.

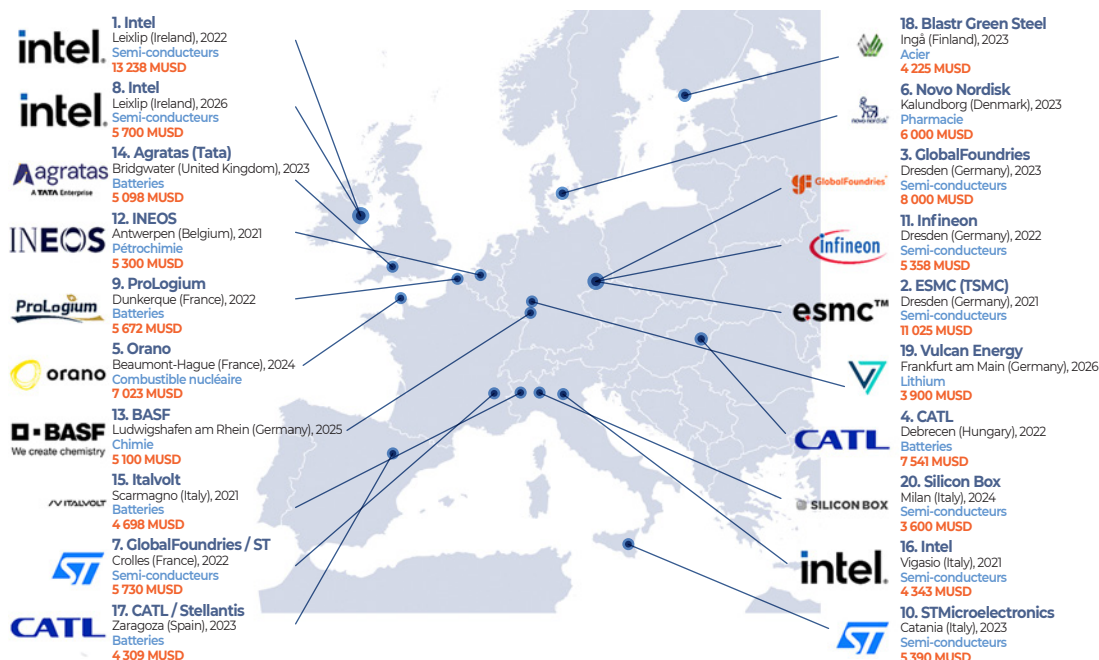


Le retour des projets XXL : les gigafactories

Sans être soumise à une définition précise ni à des seuils statistiques déterminés, une gigafactory est une usine de très grande dimension reposant sur un investissement financier élevé en raison de sa complexité. Un lien souvent étroit est établi avec les nouvelles technologies (puces, semi-conducteurs...) et les équipements des transitions énergétiques (batteries, nouvelles usines de montage, composants de panneaux photovoltaïques, recyclage de métaux, hydrogène bas-carbone...). La plupart de ces projets demandent des aides pour atteindre leur rentabilité, que ce soit dans le « dérisquage » financier, les aides subventionnelles, l'aménagement de débouchés commerciaux, la fourniture d'une énergie de prix modéré, des facilités administratives, des terrains bien situés, etc.

En France comme ailleurs, les industriels sollicitent d'importants soutiens publics pour ces projets nouveaux comme pour les grands chantiers de décarbonation des sites existants. L'extrême volatilité des matières premières, les difficultés et coûts d'approvisionnement dans certains domaines, le déficit de signaux de marché et l'instabilité réglementaire ont perturbé de nombreux projets annoncés depuis cinq ans. La « montée à l'échelle » (ramp-up) dans les processus d'industrialisation s'avère également très compliquée pour certains projets innovants.

Carte 6. Les 20 plus grandes usines annoncées en Europe (2021-2026)
Classement par montant d'investissement annoncé, en millions de dollars US courants



Source : Trendeo.

Malgré ces difficultés, des projets voient le jour comme l'illustre l'inauguration, en décembre 2025, de l'usine Verkor à Dunkerque, qui rejoint, dans la « vallée de la batterie » des Hauts-de-France, les usines d'Automotive Cells Company (ACC), coentreprise associant Stellantis, Mercedes-Benz et TotalEnergies, ouverte en 2024 à Billy-Berclau, et celle inaugurée à Douai par le groupe AESC (groupe japonais détenu majoritairement par le chinois Envision). Ces mises en service se heurtent néanmoins à de lourds défis pour monter en cadence et atteindre leurs objectifs de qualité. L'évolution rapide des technologies et des modèles économiques fait de ces grands projets des paris sur l'avenir qui justifient un adossement transitoire à des soutiens publics.

“
Réagencer les politiques européennes et nationales est d'autant plus urgent que le monde post-Covid a tourné la page des grands récits du début du siècle, de l'optimisme de Davos et des promesses d'une « globalisation heureuse ».
 ”

La France possède au demeurant d'importants avantages comparatifs dans les filières industrielles sollicitées par les grandes transitions. Son génie électrique a été tiré par sa saga nucléaire et son savoir-faire dans l'hydro-électricité. Elle est l'un des rares pays au monde à produire une électricité quasiment intégralement décarbonée, mais dont l'enjeu futur sera d'assurer des coûts de production et d'acheminement durablement compétitifs. De la fabrique d'électrons à leur usage final en passant par le transport et le stockage, de puissants groupes (EDF, CNR, Engie, Schneider, Legrand, Nexans, Sonepar...) et des milliers de sous-traitants forment un écosystème extrêmement puissant, qui dispose de forts relais de croissance tant en France qu'en Europe et sur d'autres continents. La France dispose également d'acteurs de premier plan dans l'économie circulaire avec les géants mondiaux du traitement des déchets, dans la gestion de l'eau et de l'assainissement, dans les travaux publics et les matériaux de construction, dans les mobilités (aéronautique, construction navale, automobile, ferroviaire...), dans l'alimentation de qualité. Les transitions peuvent être très largement sans regret pour nombre de ces acteurs centraux de l'économie française, tout en favorisant l'entrée de nouveaux protagonistes issus de start-up, de PME ou d'entreprises de taille intermédiaire.

Les bifurcations énergétique et écologique représentent une part significative des nouveaux projets industriels recensés en France, accompagnés par les politiques de relance depuis 2020. Dans les énergies renouvelables (panneaux photovoltaïques, éoliennes, pompes à chaleur...), les batteries, les activités de recyclage, les éco-matériaux... sont comptabilisés 40 % à 50 % des usines ouvertes dans l'Hexagone au cours du rebond récent. En créations nettes, ces secteurs (avec l'univers de la défense) sont de loin les plus dynamiques, malgré la pression de la concurrence³³. Très médiatisés, les projets d'usines de taille XXL (*gigafactories*) ne doivent pas occulter les nombreux sites de dimension plus modeste qui contribuent à ce verdissement du profil manufacturier français. Au-delà des nouveaux sites, les flux d'investissement sur l'appareil de production existant deviennent également importants. La Banque publique d'investissement (BPI) a constaté une progression en 2025 du nombre de démonstrateurs et de premières usines issus des écosystèmes de start-up (38 usines pilotes). Dans son baromètre annuel réalisé avec Trendeo, le groupe Arthur Loyd a comptabilisé 463 projets dans les filières vertes en 2025, en progression de 13 % par rapport à l'année précédente. Un nouveau record a été franchi. Douze projets de plus de 500 millions d'euros, pour un total cumulé de 13,8 milliards (56 % des montants cumulés), ont été recensés, complétés par la multiplication des projets de plus petite taille (268 opérations inférieures à 10 millions d'euros et 132 projets compris entre 10 et 50 millions).

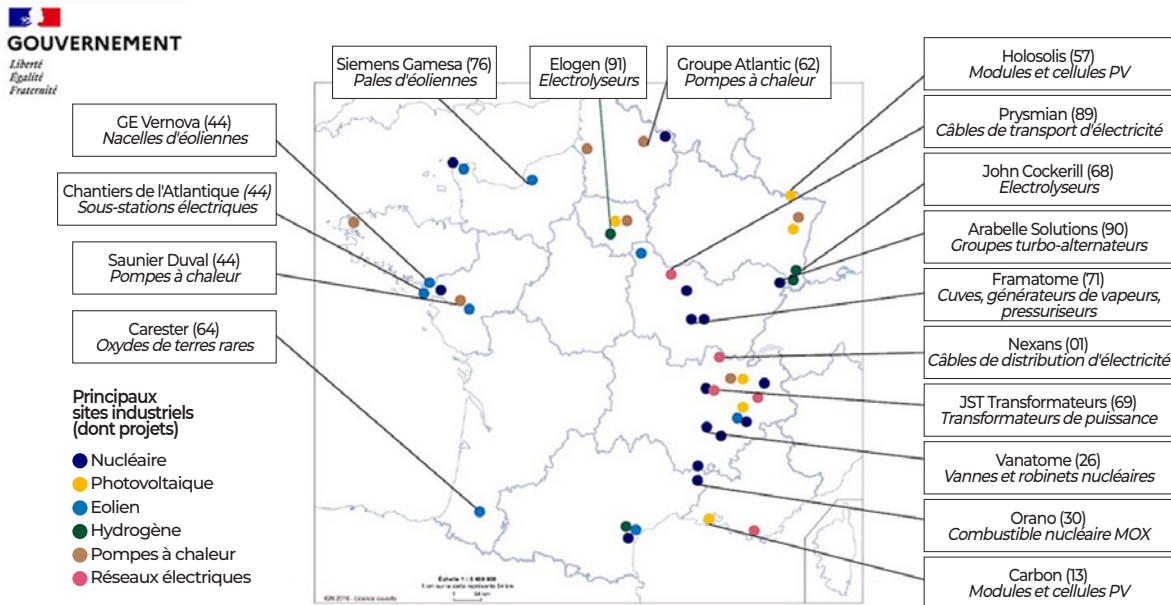
33. Voir *Baromètre industriel de l'État*, octobre 2025.

Le considérable chantier européen que va constituer la mise à niveau des réseaux électriques est estimé à près de 1 800 milliards d'euros d'investissements à l'horizon 2050, un chantier industriel présenté comme le plus important jamais réalisé au niveau mondial ³⁴. En France, 200 milliards d'euros d'investissements sont programmés par RTE et Enedis au cours des quinze prochaines années. L'électrification de nos différents usages (mobilités, production, bâtiment...) va connaître un total redimensionnement à l'horizon 2050.

Alors que l'électricité ne couvre à ce jour qu'un quart de nos consommations finales d'énergie, elle devrait en représenter plus de la moitié (55 % environ) à terme, ce qui n'est concevable qu'avec des infrastructures fiables, résilientes, adaptées à une production beaucoup plus diffuse et composite, combinées à des solutions de stockage performantes. L'excellence de la filière électrique française est un atout considérable

à valoriser pour répondre à la demande intérieure, mais aussi pour exporter des savoir-faire et des matériels. Équipementiers, câblers, producteurs, transformateurs, installateurs et mainteneurs... représentent des centaines de milliers d'emplois largement disséminés dans les territoires aussi bien au sein des majors de la construction que de sous-traitants, des groupes d'ingénierie que des fournisseurs de matériels électriques. La relocalisation, même incomplète, de la production de panneaux photovoltaïques, de sites d'assemblage d'éoliennes, de pompes à chaleur, d'usines de batteries et de véhicules bas-carbone constitue un défi considérable pour réduire la « fuite de valeur » que provoque l'accélération de la transition énergétique. La nouvelle programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE), enfin publiée après deux ans de retard, doit donner de la visibilité à nos filières industrielles pour investir et répondre à nos nouvelles ambitions dans cette électrification des usages.

Carte 7. La PPE renforce la base industrielle



Note : ce graphique publié lors de la présentation de la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) montre que les pouvoirs publics nationaux ont désormais pleinement pris conscience du potentiel qu'offre la nouvelle planification énergie-climat pour les efforts de revitalisation industrielle.

34. Cour des Comptes européenne, *Préparer le réseau électrique de l'UE à la neutralité carbone*, document d'analyse 01, 2025.

Pour décarboner les mobilités, la France dispose d'avantages industriels sérieux avec ses constructeurs et ses motoristes dans les domaines du ferroviaire, de l'aéronautique, de la construction navale mais également de l'automobile. L'essor du véhicule électrique est une opportunité à saisir pour inverser les trajectoires de délocalisation des quinze dernières années. Des études ont montré que la France pouvait retrouver une très forte compétitivité sur le segment des petites citadines électriques, plus difficiles à concurrencer pour les constructeurs éloignés³⁵.

À travers les activités de réemploi-reconditionnement et de recyclage mais aussi les différents échanges interentreprises de flux d'énergie et de matière que porte l'écologie industrielle territoriale (EIT), l'économie circulaire est devenue une très forte contributrice à la création d'emplois. Une récente étude a montré que, sur la période 2008-2024, ce secteur a connu une croissance de plus de 24,2 % des postes de travail, soit un rythme deux fois supérieur à la moyenne nationale tous secteurs confondus. Cette dynamique bénéficie à la plupart des zones d'emplois (253 sur 300), même si elle est encore d'intensité différenciée³⁶. Elle profite à de nombreux territoires très attractifs (+ 48 % dans l'aire de Toulouse) mais aussi à des bassins d'emploi ayant subi par le passé de fortes déprises économiques. L'économie circulaire connaît une croissance de plus de 50 % de l'emploi dans le bassin de Sarreguemines (Moselle), dans le Cotentin, au sein de territoires d'Occitanie qui ont longtemps été des abonnés des programmes de reconversion industrielle comme Tarbes, Alès, les Cévennes..., ou marqués par l'exode rural comme la Lozère. En Corse, les bassins de la Balagne (Calvi), de Bastia ou du Cap Corse connaissent également des progrès similaires. Les activités de recyclage sont encore assez concentrées géographiquement mais celles liées au réemploi et à la réparation profitent à un très grand nombre de territoires.

Les analyses des besoins en compétences des entreprises industrielles³⁷, en lien avec la transition écologique, montrent également l'importance croissante accordée aux métiers de l'économie circulaire,

à l'optimisation des flux amont et aval dans une logique d'analyse en cycle de vie (techniques d'usinage, fabrication additive, connaissance des matériaux, maîtrise logistique...). Des boucles productives plus courtes, moins énergivores, peuvent favoriser des relocalisations d'activités nouvelles dans de très nombreux territoires. Là aussi la France dispose d'importants savoir-faire et de groupes de taille mondiale, situés à la pointe technologique. Une politique d'aménagement du territoire volontariste pourrait contribuer à réorienter ces activités au profit des territoires aux enjeux de revitalisation industrielle les plus intenses. Sans constituer un phénomène encore massif, les relocalisations des approvisionnements et de certains segments de production profitent de manière générale aux tissus industriels hexagonaux et notamment à de nombreuses PME situées dans des bassins manufacturiers historiques.

2. Une inflexion des politiques européennes et nationales

Sous la pression de l'actualité et de l'agressivité inédite des politiques américaines et chinoises, l'Union européenne a été obligée de réagir après son premier moment de torpeur. Les rapports Draghi et Letta ont servi à bien des égards d'électrochoc à des instances communautaires historiquement mandatées pour organiser la libéralisation du marché intérieur, non pour promouvoir des politiques industrielles intégrées.

Comme l'a montré le sommet informel du château d'Alden Biesen (Belgique) organisé le 12 février 2026 sur la stratégie économique, les États membres de l'Union européenne sont encore loin de partager les mêmes stratégies politiques et industrielles pour desserrer l'étau dans lequel les trois puissances néoimpériales (États-Unis, Russie, Chine) l'ont placée. Naguère présentée comme « l'idiot du village global » (Hubert Védrine), l'Union européenne a multiplié dans l'urgence les directives et les plans d'action afin de reconstituer sa souveraineté énergétique,

35. Voir Jean-Philippe Hermine, Julien Beltoise et Thomas Uthayakumar, *Produire les citadines électriques en France : pourquoi est-ce pertinent et possible ?*, Institut Mobilités en transition-Fondation pour la nature et l'homme, mai 2024.

36. Voir Abdoulaye Kané, *Place et rôle de l'économie circulaire dans les territoires*, note n° 3 de la chaire Planification écologique, politiques industrielles et territoires, janvier 2026.

37. Voir OPCO2i, *Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie*, juin 2022.

ses circuits d'approvisionnement en métaux critiques, ses capacités autonomes de défense et son appareil industriel. Des assouplissements notables ont été apportés, sous la pression des fédérations patronales et de certaines composantes du Parlement européen, aux orientations initiales du Pacte vert, mais sans en remettre en cause fondamentalement l'économie générale. Le mérite de la séquence est de transformer la doxa auparavant dominante et de réexaminer les conditions d'une juste réciprocité commerciale avec les autres économies. L'échelle de l'Union européenne, avec son marché intérieur de 450 millions d'habitants à haut pouvoir d'achat et une commande publique cumulée de 2 000 milliards d'euros, doit favoriser des stratégies d'alliances coopératives sans remettre en cause la préservation d'un cadre concurrentiel entre agents économiques. De nombreuses propositions sont aujourd'hui formulées pour conférer un caractère plus stratégique aux achats publics et en renforcer l'effet catalyseur sur les économies locales ³⁸. Favoriser le *made in Europe* et accepter certaines protections tarifaires dans des domaines jugés stratégiques est désormais à l'agenda de la Commission européenne.

Diversifier les circuits d'approvisionnement, réduire les volatilités

La sécurisation des approvisionnements et le retour à des formes d'intégration verticale des chaînes de valeur vont redessiner une nouvelle cartographie des risques et des avantages comparatifs. Sans lui demander d'être dirigeant, l'Union européenne a une responsabilité majeure pour agencer les spécialisations et complémentarités productives des États membres, offrir une réelle profondeur de marché aux industriels et dissuader les tentations solitaires, mutuellement destructrices. Par ses projets importants d'intérêt économique commun (PIIEC) et sa supervision des aides d'État, l'Union européenne dispose de leviers d'action puissants pour orienter les flux d'investissement. Elle doit le faire dans la transparence la plus complète, sur le fondement d'une

stratégie industrielle claire et débattue, assortie de règles du jeu pour rééquilibrer les soldes commerciaux bilatéraux internes à l'Union européenne. Les États membres ne peuvent jouer cavalier seul dans l'accueil des groupes industriels extra-européens. À travers les PIIEC, conditionnés par la réalité d'une « défaillance de marché », l'Union européenne accepte désormais des soutiens publics massifs aux projets industriels ; soutiens qui auraient été inconcevables il y a encore dix ans ³⁹. Plus de 4 milliards d'euros ont été ainsi attribués à des projets en France entre 2021 et 2024, dans des secteurs tels que les batteries, les énergies renouvelables, les semi-conducteurs, l'hydrogène bas-carbone, le recyclage ou encore le numérique. Il reste au demeurant beaucoup à faire pour améliorer la gestion de ces PIIEC, en alléger les procédures bureaucratiques, rendre leurs règles claires et équitables entre États membres, raccourcir les délais dans l'analyse des défaillances de marché ⁴⁰. Au vu des critères d'endettement et des difficultés budgétaires d'inégale intensité des États membres, il est également nécessaire de réguler les risques de plus-offrant qui pourraient fragiliser la France par rapport à d'autres pays européens, dotés de capacités financières bien supérieures.

Les industriels européens accusent à ce jour d'importants retards dans la fabrication des batteries basées sur des technologies LFP (lithium-fer-phosphate) et NMC (nickel-manganèse-cobalt) de haute densité et à charge rapide, sur la maîtrise des procédés, le contrôle qualité, la gestion thermique... Les modèles asiatiques sont fondés sur une intégration verticale qui favorise les retours d'information immédiats et les processus d'innovation, très éloignés des logiques d'outsourcing dominantes. Le contrôle des matériaux stratégiques et de leur raffinage, mais aussi celui des semi-conducteurs, est encore émergent. Un long chemin de réapprentissage sera sans doute nécessaire pour maîtriser les nouvelles technologies à des prix compétitifs, malgré une énergie plus chère, des tensions sur les ingénieries et la main-d'œuvre, des coûts d'approvisionnement plus élevés, une absence de maîtrise des chaînes logicielles. Mais c'est

38. Voir Impact France, « Réorienter les achats publics au service de notre souveraineté économique et de notre résilience territoriale », note de position, 16 décembre 2025.

39. Voir Direction générale des entreprises, « Les projets importants d'intérêt économique commun (PIIEC), un outil de politique industrielle », *Les Thémas de la DGE*, n° 17, janvier 2024.

40. Voir Louis-Samuel Pilcer, Anaïs Voy-Gillis et Dimitri Zurstrassen, *Les Politiques industrielles européennes. Des avancées à préserver, des réformes à entreprendre*, Fondation Jean-Jaurès, janvier 2025.

justement parce que la *remontada* va prendre du temps qu'il faut l'engager sans tarder. Avec des soutiens publics ciblés, redimensionnés, mieux pilotés. Et inscrits dans la durée.

Un cap commun (*Industrial Accelerator Act*) a été proposé pour rehausser à 20 % en 2035 (contre 14 % en 2026) le poids de l'industrie dans le PIB de l'Union européenne, un seuil jamais atteint depuis 1990. Sans oser espérer atteindre un tel seuil à son échelle et à cette échéance proche, la France sera nécessairement impliquée dans l'effort de redressement général tant son économie exerce un poids systémique dans l'Union européenne. De sa propre réindustrialisation dépendra la capacité de l'Europe tout entière à atteindre ses objectifs. Ce contexte est *a priori* favorable à ce que la France puisse faire valoir ses propres avantages comparatifs, notamment en matière d'électricité bas-carbone, d'industries de défense, d'ingénierie numérique et industrielle. Les progrès étant plus faciles à accomplir en partant d'un seuil bas, la France a de nombreux arguments à faire valoir pour rééquilibrer la géographie industrielle européenne dans un sens qui lui soit plus favorable qu'au cours du premier quart de siècle. Les régions les plus fortement impactées par les transitions industrielles, liées notamment aux changements de procédés énergétiques et au repositionnement de filières, sont accompagnées par un dispositif spécial, le Fonds de transition juste. Il faudrait le réalimenter.

De nombreux textes européens déjà adoptés, tels le *Critical Raw Materials Act*, le *Net-Zero Industry Act* ou le *Clean Industrial Deal*, sont en mesure de former de puissants accélérateurs du verdissement des modes productifs et du regain de compétitivité pour des entreprises françaises pionnières dans l'économie circulaire, les mobilités propres, les matériaux biosourcés, les biens durables. Des progrès sont attendus dans les règles de la commande publique pour intégrer des critères de production locale et tendre vers un équivalent de *Buy European Act*. L'ambition européenne passe notamment par :

- le « dérisquage » des investissements industriels par des soutiens appropriés, une simplification des règles, une plus grande visibilité sur les débouchés ;
- la réduction de la volatilité des prix de l'énergie et des coûts d'approvisionnement ;
- la création de stocks stratégiques dans les matériaux critiques ;
- le raccourcissement des approvisionnements (*nearshoring*) et la diversification du sourcing en matériaux ;
- les achats mutualisés à l'échelle européenne auprès de partenaires commerciaux.



L'Industrial Accelerator Act : quelle ambition ?

Présenté le 4 mars 2026 par la Commission européenne, le projet d'Industrial Accelerator Act (IAA) ambitionne de redynamiser l'industrie européenne pour la redresser à 20 % du PIB de l'Union européenne à l'horizon 2035 (contre 14 % aujourd'hui), tout en l'orientant vers des technologies propres, bas-carbone et très compétitives. Il prévoit :

- d'accélérer les projets industriels stratégiques à travers des « zones d'accélération industrielle » (permis simplifiés et pré-accordés, raccourcissement des délais administratifs, procédures anticipées...) et des guichets numériques uniques pour les projets de modernisation et de décarbonation ;
- de soutenir les produits made in EU et bas-carbone par l'introduction de critères et de labels valorisant l'empreinte carbone des produits et la priorité donnée dans les marchés publics et les grands projets industriels aux approvisionnements de matériaux et composants produits en Europe (acier, ciment, aluminium, batteries, véhicules électriques...) ;
- d'encadrer les investissements étrangers significatifs (plus de 100 millions d'euros) dans les secteurs stratégiques afin de garantir leur valeur ajoutée pour l'Union européenne (transferts technologiques, qualité des emplois créés...).

Quand la France renoue avec son appétence industrielle

Perçue naguère comme une marotte d'un autre temps, la notion de politique industrielle a fait son grand retour mais dans une certaine improvisation initiale, mettant en évidence le legs laissé par deux décennies de déshérence. Le choix des filières et projets prioritaires, la définition des règles d'attribution des aides publiques, les efforts d'organisation d'écosystèmes industriels cohérents autour de grands chantiers mobilisateurs (comme l'électrification des usages ou les soutiens à la filière hydrogène) sont encore largement en attente d'une planification stratégique nationale et d'une stabilité pluriannuelle dans les objectifs.

Le puzzle tend néanmoins à prendre forme. Les efforts collectifs pour renforcer l'attractivité des métiers de l'industrie commencent à payer, à un moment où 150 000 postes sont à pourvoir (avec des rémunérations supérieures à la moyenne). La France étant quasiment dépourvue de sites d'accueil aménagés de grande taille, les problématiques foncières sont peu à peu prises en main, soucieuses de ne pas pénaliser les projets industriels par une application trop mécanique du zéro artificialisation nette (ZAN). La desserte des parcs d'activités accueillant de nombreuses industries économe-intensives est placée au cœur des priorités du gestionnaire du réseau de transport d'électricité RTE dans la préparation de son nouveau schéma décennal. Les questions industrielles font un retour en force dans les formations d'enseignement supérieur. De nombreux médias leur accordent des dossiers inédits. Fortement soutenues par les pouvoirs publics depuis une dizaine d'années, les fameuses *start-up* à vocation industrielle ont enfin initié leur montée en puissance dans la phase de production. La Banque publique d'investissement (BPI) en recense 3 200 en France et évalue à 65 000 les emplois créés à leur initiative (4,8 milliards de chiffres d'affaires). Cela devient significatif⁴¹. La moitié d'entre elles seraient actives dans les *greentech*, soit à travers leur positionnement dans

l'industrie « verte » ou les nouvelles énergies, soit dans des procédés qui réduisent les empreintes écologiques d'autres secteurs.

Les soutiens publics de toute nature (crédits d'impôt, subventions, allègements de charges, garanties, apports en fonds propres, bonifications de taux...) alloués aux entreprises doivent également faire l'objet en France d'une plus grande sélectivité. Il est aujourd'hui très difficile de définir avec précision les montants des aides aux entreprises. Un rapport parlementaire retentissant les a évalués à plus de 200 milliards mais en intégrant des dispositifs très hétérogènes, aussi bien centrés sur des aides à la consommation ou à l'emploi que des soutiens directs aux investissements productifs. Les évaluations conduites par la Cour des Comptes dans un récent rapport sur la politique industrielle française confirment le déficit de ciblage des aides aux entreprises en général et l'absence de priorité donnée à l'industrie durant de nombreuses années⁴². Hors dépenses fiscales et niches sociales, les aides apportées à l'industrie sont restées inférieures à six milliards d'euros durant la décennie 2010 avant de quasiment doubler avec la relance.

Un recentrage des soutiens publics en faveur des activités réellement exposées à la concurrence internationale est néanmoins engagé. France Stratégie avait évalué à environ 12 % les aides aux entreprises profitant aux activités industrielles, ce qui est relativement peu au regard tant des risques pris par les investisseurs que des effets d'entraînement de l'industrie sur le reste de l'économie. Alors que nombre de forces politiques entendent renforcer les conditionnalités qui assortissent les aides directes allouées aux entreprises, et en faire une contrepartie des allègements de la fiscalité de production, un meilleur ciblage sectoriel des efforts publics devrait être inscrit à l'ordre du jour.

41. Banque publique d'investissement (BPI), *Observatoire Industrie. Suivi de la dynamique des sites industriels français et analyse de la dynamique des startups industrielles françaises en 2025*, 11 mars 2026.

42. Voir Cour des Comptes, *10 ans de politiques publiques en faveur de l'industrie : des résultats encore fragiles*. Communication à la commission des finances de l'Assemblée nationale, novembre 2024.



Impôts de production : mieux cibler les efforts ?

Le débat sur la fiscalité des entreprises a brutalement rejailli en France à partir de 2018, à travers un rapport remis au gouvernement dans le cadre du Conseil national de l'industrie. Huit ans après la suppression de la taxe professionnelle et trois ans après les assises de la fiscalité sur les entreprises, le rapport rouvre le débat en faisant référence pour la première fois à la notion d'impôts dits de « production », qui recouvre une grande variété de taxes et versements. Répondant à une définition européenne, elle comprend l'ensemble des prélèvements obligatoires intervenant en amont des bénéfices. Cette définition ne prend pas en compte, en revanche, les cotisations finançant la protection sociale.

On retrouve en France, parmi ces impôts de production (évalués à 71 milliards d'euros en 2024 par le site Fipéco), des taxes aussi diverses que la cotisation à la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), désormais en phase d'extinction, la cotisation foncière des entreprises (CFE), la contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S), la taxe foncière, la taxe sur les salaires, le versement mobilité, la taxe sur les surfaces commerciales (Tascom), les impositions forfaitaires sur les entreprises de réseau (Ifer)... Les activités industrielles ne sont pas concernées par tous ces prélèvements ou n'y contribuent que pour une part. Le versement mobilité est acquitté par tous les employeurs d'au moins 11 salariés (y compris les administrations). La taxe sur les salaires repose sur les activités financières (banque, assurances...) pour compenser leur non-assujettissement à la TVA. En pratique, la taxe foncière est acquittée par l'ensemble des propriétaires de locaux, seule la part pesant sur les locaux professionnels devrait être prise en compte. La Tascom pèse sur les grandes surfaces commerciales. Les Ifer ne concernent que les entreprises de réseau (SNCF Réseau, EDF...) ou de production d'énergie (EnR).

Comme on peut s'en apercevoir, la référence à la « production » suscite souvent une confusion dans le débat public en laissant penser que cette charge fiscale globale repose à titre principal sur les activités productives industrielles, les plus exposées à la concurrence internationale. Nombre d'organismes patronaux ou cercles de réflexion appellent chroniquement à la baisse de cette fiscalité de production, sans toujours préciser le ciblage attendu des mesures ni en définir les modalités de compensation pour les finances publiques. De fait, la référence récurrente aux impôts de production mérite une certaine prudence. Les réformes de 2021 ont largement justifié les allègements fiscaux par les enjeux de compétitivité des activités industrielles, mais sans toujours les cibler spécifiquement. La réduction de la CVAE a représenté un allègement significatif pour ces dernières mais tout autant pour d'autres secteurs, pourtant peu exposés. Elle représentait un montant de 15 milliards d'euros en 2019 et va à terme intégralement disparaître. L'industrie en acquittait environ un quart. En revanche, la réduction de moitié des valeurs locatives des locaux industriels (locaux dits « U »), référence prise en compte pour la taxe foncière et la CFE, a constitué une mesure exclusivement dédiée à l'industrie ce qui a permis d'assurer un ciblage très précis des aides.

Les impacts macro-économiques de ces allègements sur la valeur ajoutée, les marges et les investissements des entreprises sont encore controversés. Faire de la seule variable fiscale le levier de la réindustrialisation et des politiques de compétitivité serait un peu court. La baisse de la fiscalité sur la production est un levier sans doute nécessaire mais en tout cas non suffisant. Nombre de pays à impôts de production faibles restent sous-industrialisés, alors que des pays à fort profil industriel ont des impôts de production importants (Suède, Autriche), assortis de services publics à forte valeur ajoutée. Moins souvent évoqué, car jouant sur l'impôt sur les sociétés (IS) et non sur les impôts de production, le dispositif de suramortissement mis en place en 2015 a été très fortement ciblé sur l'investissement productif. Il a contribué à redynamiser les dépenses des entreprises sur leur outillage et la modernisation des outils de production mais n'a eu qu'une application temporaire, avant d'être recentré sur les seuls projets de numérisation et de robotisation des PME.

III. La revitalisation industrielle par le bas

Après vingt ans de tergiversations, la loi NOTRe du 7 août 2015 a fait franchir un pas significatif à la clarification des responsabilités des collectivités et au partenariat Région-intercommunalité. Les régions ont été confortées dans leurs missions de « chefs de file » du développement économique et leurs compétences exclusives en matière d'aides aux entreprises. Apparue en 2004 avec l'acte II de la décentralisation mais sous une forme expérimentale, les schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation des entreprises (SRDE-II) sont désormais généralisés et revêtus d'une force juridique augmentée. En application de la suppression de la clause générale de compétence qui en fondait la légalité, les conseils départementaux ont dû transférer aux régions leurs aides économiques et leurs outils d'intervention, en dehors de sujets limitativement énumérés (tourisme, forêt, agriculture...).

À l'échelle du bloc communal, les intercommunalités se sont structurées. Elles détiennent dorénavant la capacité exclusive pour agir en matière d'aménagement et d'immobilier d'entreprises, un choix aligné sur leurs responsabilités dans la planification spatiale (schéma de cohérence territoriale, plan local d'urbanisme intercommunal). De fait, les 15 000 zones et parcs d'activités économiques, sur lesquels se concentrent 400 000 entreprises et plus de la moitié des emplois salariés⁴³, sont placés dans les mains d'un seul niveau d'autorité organisatrice locale, ce qui est une avancée majeure pour accompagner le parcours résidentiel des entreprises et anticiper leurs besoins futurs, requalifier les équipements vétustes et les friches, agencer intelligemment les vocations des espaces. Deux tiers des emplois industriels sont hébergés dans ces parcs et zones d'activité. Les responsabilités connexes des intercommunalités en matière de transports, de logement, de gestion des déchets, d'eau et d'assainissement ou encore de politiques

énergie-climat recourent par ailleurs de nombreux sujets de préoccupation des entreprises sur le terrain.

Ces compétences intercommunales peuvent être mises en synergie au service de véritables stratégies économiques territoriales coproduites avec les dirigeants d'entreprises. Les fusions d'intercommunalités se sont traduites en outre par la mise en place d'organisations plus robustes, adossées à des capacités techniques et financières sans équivalent par rapport à ce qui existait au début de la décennie 2010. Désormais, 91 % d'entre elles disposent d'un service économique structuré (contre 69 % en 2016) constitué de plusieurs personnes⁴⁴. Les situations d'urgence liées aux confinements de la crise pandémique ont mis en évidence, dans un grand nombre de territoires, la force d'action rapide apportée par les communautés de communes, les agglomérations et métropoles aux acteurs économiques de leurs territoires.

Pour une géographie industrielle prioritaire

Les stratégies de réindustrialisation gagneront à s'inscrire dans une politique d'aménagement du territoire volontariste intégrant les activités productives dans des logiques d'écosystèmes cohérents. Des efforts spécifiques doivent être fournis pour accompagner le redressement productif des régions piégées dans la « trappe du développement » évoquée en introduction. Ces régions se situent à des niveaux de développement trop élevés pour gagner en attractivité et en compétitivité par les coûts, tout en étant insuffisamment dotées en capacités d'innovation et de services qualifiés. Des soutiens publics spécifiques, de caractère budgétaire ou fiscal, devraient stimuler des flux d'investissement public et privé dans ces régions et zones prioritaires.

43. Voir « Les espaces dédiés à l'activité économique regroupent la moitié de l'emploi salarié privé », Insee Première, n° 1960, juillet 2023.

44. Voir Intercommunalités de France, Étude quinquennale sur l'action économique des communautés et métropoles, septembre 2022.



L'enjeu stratégique du foncier

En dehors de l'usine Toyota ouverte en 2001 à Onnaing, près de Valenciennes, et du grand site d'Airbus créé il y a vingt ans à Toulouse pour l'assemblage des très gros porteurs (A380), les grands projets industriels en site vierge (*greenfield*) avaient quasiment disparu de la vie des territoires au cours de la période récente. L'encadrement très strict par la Commission européenne des aides d'État et la perte d'attractivité de la France pour des projets industriels de grande dimension expliquent cette traversée du désert. Ne voyant plus rien venir à l'horizon, les collectivités et leurs outils de développement économique (agences, SEM...) ont eu tendance à réduire leurs portefeuilles de terrains. Les fonciers de très grand gabarit réservés à des activités industrielles sont devenus logiquement une denrée rare.

Le changement récent du contexte général, à nouveau propice à l'investissement industriel, pose la question des sites d'accueil adaptés aux projets spacivores. La donne a là aussi changé avec la montée en compétence des intercommunalités dans leurs responsabilités d'aménageur économique du territoire et leur forte implication dans le programme « Territoires d'industrie ». Les simplifications administratives et le traitement particulier des grands parcs industriels au titre du ZAN peuvent permettre de sanctuariser de l'ordre de 25 000 hectares, à travers une offre nouvelle et des requalifications, pour accueillir les activités nouvelles. Ces chiffres correspondent aux estimations réalisées par le rapport du préfet Rollon Mouchel-Blaisot*. Même s'il faut se montrer sélectif, l'ambition de réindustrialisation ne pourra se réduire à une quinzaine de grandes zones à l'échelle nationale comme y invitent certains rapports, au motif d'éviter le saupoudrage. Ce chiffre peut certes correspondre aux zones industrialo-portuaires (ZIP) où tendent à se regrouper les grandes industries de matériaux et de biens primaires, notamment les plus énergivores. Pour autant, nombre d'activités de production n'ont pas d'intérêt à s'y localiser. Il faudrait au contraire préserver les disponibilités foncières sur ces espaces portuaires pour les activités qu'il s'avère très difficile d'accueillir ailleurs.

Engagés dans des démarches accélérées de décarbonation à travers le concept de zones industrielles bas-carbone (Zibac), ces espaces doivent bénéficier en premier des raccordements au réseau électrique de forte puissance planifiés par RTE. Au-delà de cette quinzaine de sites majeurs, où se concentrent les émissions de gaz à effet de serre d'origine industrielle, la carte de la réindustrialisation française se doit d'être beaucoup plus diversifiée, en cohérence avec les savoir-faire et les orientations productives des territoires. Filières régionales et écosystèmes organisés (clusters, clubs d'industriels...) doivent être étroitement impliqués, en dialogue avec les collectivités, dans la recomposition des offres d'accueil. La démarche des « sites clés en mains » a permis de recenser 55 territoires disposant de grands fonciers industrialisables dans des délais courts, dont 60% correspondent à du recyclage et n'exigent pas de mesures compensatrices. Ces sites prêts à l'emploi sont préqualifiés par l'État et présentés comme « premium ». Ils représentent un total de 3 340 hectares de disponibilités foncières, avec des parcelles de 60 hectares en moyenne (jusqu'à 340). Ils concernent aussi bien des espaces proches de métropoles (Montoir-de-Bretagne, Blanquefort, Fos-sur-Mer) que des agglomérations de taille moyenne (Chalon-sur-Saône, Lannion, Blois) ou des petites villes (Pamiers, Noyon, Decazeville, Lacq).

Avec l'ambition de créer à terme de l'ordre d'un million d'emplois opérant dans l'industrie, l'énergie et les services associés, la France devrait plutôt identifier 250 à 300 destinations privilégiées (sans être exclusives pour autant). La plupart de ces parcs sont déjà existants, disposent ou non de capacités d'accueil à court terme.

Beaucoup ont rejoint le dispositif « sites clés en mains » qui permet de raccourcir les délais d'implantation et de rapprocher les besoins de l'offre. Ces sites préférentiels peuvent être accompagnés par les établissements publics fonciers régionaux (EPFR) qui sont de plus en plus nombreux à intervenir sur les sujets industriels alors que beaucoup étaient encore spécialisés, il y a quelques années, sur les questions de logement.

Carte 8. 55 sites clés en main France 2030 à date du 16 avril 2024



Niveau de maturité des sites clés en main et dates estimées de leur disponibilité

● 2024 ● 2025-2027 ● 2027-2030

Source : ANCT 2024, fond cartographique IGN Adnin Express 2023.

* Voir Rollon Mouchel-Blaisot, *Stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel*, ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, juillet 2023.

1. Régionaliser les politiques industrielles

L'examen des stratégies régionales de développement économique formulées dans les SRDE-II de deuxième génération (2022-2028) révèle une accentuation sensible de leurs politiques industrielles. La plupart de ces documents mettent en exergue des enjeux de souveraineté, de sécurisation des approvisionnements stratégiques, de structuration des filières et de projection à l'international. Leurs politiques se veulent à la fois orientées vers des activités nouvelles mais également attentives aux options de relocalisation de certains segments d'activités historiques.

Dans le prolongement des soutiens apportés aux pôles de compétitivité, aux réseaux d'entreprises (clusters), aux plateformes technologiques et aux interfaces recherche-industrie (Instituts Carnot, Labex...), les régions font de l'innovation un axe central de leurs stratégies. Modernisation des équipements de production, soutiens des activités de fabrication additive, industrie 4.0 ou encore intégration de l'intelligence artificielle sont des mots d'ordre récurrents de ces politiques régionales. L'économie circulaire et l'écologie industrielle territoriale figurent au cœur des objectifs prioritaires, en lien avec les nouvelles compétences confiées aux régions en matière de planification des déchets. Les récentes feuilles de route issues des Conférences des Parties (COP) régionales chargées de décliner les mots d'ordre de la planification écologique (« France nation verte ») confirment la mobilisation des régions dans l'accompagnement de la décarbonation des entreprises, les soutiens apportés aux filières d'écomatériaux, à la bioéconomie (Hauts-de-France, Normandie, Grand Est...). Le SRDE-II de Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur a ainsi souhaité faire de cette région un leader en Europe en matière d'industrie innovante. Quelque 2 milliards d'investissements publics et privés étaient annoncés à l'horizon 2028 (dont un fonds Terra Nea) pour conforter des synergies interindustrielles très territorialisées, avec un objectif central de décarbonation, comme celles en cours de structuration sur la plateforme de Fos-sur-Mer (étang de Berre). La Nouvelle-Aquitaine est également très engagée à travers sa feuille de route Néo Terra et son schéma régional qui visent à en faire un champion des procédés bas-carbone et de l'économie circulaire.

À Ambès, près de Bordeaux, à Lacq ou à La Rochelle sont développés des projets d'usines de recyclage de cobalt et de terres rares, de production de nouveaux carburants, d'hydrogène vert et d'efficacité énergétique.

Même l'Île-de-France entend, à rebours des évolutions passées, renforcer ses bases industrielles en soutenant six filières stratégiques (écoconstruction, numérique, énergies bas-carbone, aéronautique et spatial, mobilité, santé), avec un fonds souverain régional destiné notamment à accompagner les start-up dans leur phase de pré-industrialisation. Sa stratégie « Impact 2028 » a intégré un plan de 400 millions d'euros.

Le SRDE-II de la région Centre-Val de Loire affiche de même un agenda « industrialiste » en visant, parmi ses 5 axes stratégiques et ses 21 priorités, aussi bien l'accompagnement des mutations afin d'amortir des fermetures via une mission « Choc industriel » (secteurs des Montargis-Giens et Châteauroux-Is-soudun) que l'encouragement des PME-ETI dans leur mise en marché de produits innovants à forte valeur ajoutée. Bourgogne-Franche-Comté a clairement fait de l'industrie sa priorité de mandat à l'issue de la pandémie, en mettant l'accent elle aussi sur les enjeux de souveraineté, de décarbonation, de numérisation et de transition écologique. Un plan d'action spécifique a été institué pour accompagner le repositionnement des sous-traitants de la filière automobile et faciliter le rebond industriel des zones en difficulté.

Nous avons vu précédemment que le léger rebond industriel des années 2016-2025 était encore asymétrique entre les territoires. Il a néanmoins profité à la totalité des régions sur la dernière séquence post-Covid, selon une récente étude de la Fabrique de l'industrie. Autre bonne nouvelle, les effets d'entraînement des créations d'emplois dans les secteurs exposés sur les secteurs abrités tendent à repartir à la hausse. Cette étude montre que le coefficient multiplicateur s'est redressé à 1,34 sur la période récente, après être tombé à 0,64 au début des années 2010. Cela signifie que 100 nouveaux emplois exposés, notamment industriels, génèrent la création de 134 emplois indirects dans les secteurs abrités. Quelque 20 % des créations d'emplois récentes seraient issues de cet effet induit ⁴⁵.

45. Voir Diane Karachanski, *Comment l'industrie crée de l'emploi aujourd'hui ?*, Paris, La Fabrique de l'industrie, 2025.

2. Nouvelles dynamiques collaboratives dans les territoires

Les démarches de soutien à l'industrie montent en puissance partout en France à des échelles territoriales plus fines comme le mettent en évidence les stratégies de développement portées par les communautés et métropoles. La réactivation des démarches de projets de territoires constatée dans les années 2020-2021 avec la relance et les débuts des mandatures précédentes s'est traduite par des axes économiques plus structurés qu'autrefois, comprenant des volets industriels qui ont clairement gagné en ambition et en technicité ⁴⁶.

Les collectivités apportent des soutiens matériels et moraux essentiels pour conforter des démarches collaboratives telles que les promeuvent les pôles de compétitivité et les réseaux d'entreprises (« clusters »). Elles favorisent l'éclosion de clubs d'industriels et d'associations d'entreprises au sein des parcs d'activités. Elles mettent à disposition des espaces dédiés à l'innovation industrielle dans leurs pépinières, technopoles et incubateurs de start-up comme à Dunkerque innovation. Elles facilitent les collaborations entre les entreprises locales et les organismes publics de recherche (CNRS, CEA...). Des campus des métiers et des qualifications se sont multipliés partout en France pour regrouper des établissements d'enseignement supérieur, des laboratoires, des centres de formation autour de filières d'excellence. On en recense aujourd'hui 112 dans les diverses régions, dont beaucoup sont implantés dans des villes moyennes (Saint-Quentin, Denain, Quimper, Niort, Charleville-Mézières...). Pour faire face aux difficultés de recrutement et aux besoins de formation, des partenariats sont noués avec les lycées professionnels, les CFA et les Greta dans les métiers en tension. Mal connues il y a dix ans, les écoles de production se sont multipliées avec le soutien actif des collectivités et de fondations d'entreprises. Elles proposent à des jeunes âgés d'au moins quinze ans des formations qualifiantes fondées sur le principe « faire pour apprendre » et la transmission d'un savoir-faire professionnel acquis à partir de véritables

commandes d'entreprises. Elles sont désormais près de 80, situées aussi bien dans des grands centres urbains que dans des bassins plus ruraux, orientées vers la métallurgie (Colombelles, Château-Gontier...), les métiers du bois (Caen, Châteaubriant...), l'électronique (Grenoble), l'agro-alimentaire, l'automobile, l'aéronautique (Istres).

De manière plus générale, des stratégies de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT) sont désormais développées dans de très nombreux bassins (agglomérations de Nevers, Tarbes, Albi, Creusot-Montceau, Valenciennes, Pays basque, Haut-Jura) pour dresser une cartographie des besoins et rendre les transitions moins heurtées.

Des parcs d'activités sont peu à peu réaménagés, requalifiés, embellis, équipés pour améliorer les conditions d'implantation des entreprises industrielles et leur propre attractivité. Raccordements aux réseaux de transport, commodités logistiques, insertion paysagère, lieux de convivialité et d'échanges (centres de conférences, restaurants interentreprises, salles de location, conciergeries...), outils de production partagés, réseaux techniques (fibre optique, déchetteries, traitement de l'eau...) font partie des améliorations apportées à de nombreuses zones d'activités, transformées peu à peu en véritables parcs équipés et animés, plus ergonomiques et fonctionnels qu'autrefois. Les grandes friches sont peu à peu requalifiées comme SaôneOr à Chalon-sur-Saône, sur l'ancien site du groupe Kodak, à Angoulême sur la friche de la SNPE ou à Blanquefort, en Gironde, sur l'emprise de l'ancienne usine Ford. Après avoir longtemps vendu leurs terrains, les collectivités locales tendent aujourd'hui à changer de stratégies et à préserver la propriété de leur foncier à vocation économique, en pratiquant des politiques de baux à long terme (BEA...). Cette maîtrise garantit la cohérence des usages dans le temps, favorise l'organisation de synergies interindustrielles à travers la juxtaposition d'entreprises complémentaires, facilite les remembrements de parcelles lors de leur libération. Des ateliers modulables sont parfois proposés aux jeunes entreprises comme sur le parc industriel de L'Isle-d'Espagnac, dans le Grand Angoulême.

46. Pour illustrer ces dynamiques territoriales, voir Agence nationale des territoires (ANCT)-Observatoire des territoires, *Les Enjeux de la réindustrialisation dans les territoires. Nouvelle géographie industrielle, innovation, flux de marchandises et besoins en énergie. État des lieux*, juin 2025. Voir aussi les publications de l'Observatoire des territoires d'industrie adossé à la Fabrique de l'industrie.

“
Les démarches de soutien à l'industrie montent en puissance à des échelles territoriales plus fines comme le mettent en évidence les stratégies de développement portées par les communautés et métropoles.
 ”

Avec les chambres consulaires, les réseaux d'industriels locaux ou les sections de l'UIMM, les collaborations se multiplient pour promouvoir l'industrie auprès de la population, attirer les jeunes ou les chercheurs d'emploi vers les activités de production. Salons, forums, visites d'entreprises, campagnes de communication, labels de qualité, prix de l'innovation... se multiplient partout en France. La valorisation des entreprises se porte sur les savoir-faire et le fabriqué local. Elle se poursuit parfois à travers des soutiens apportés à la promotion des produits sur les salons, voire à des prospections à l'international (programme « Export accélérateur » à la métropole de Bordeaux).

Des aides (conseil, équipements, subventions...) sont également fournies pour accélérer la numérisation des entreprises et la modernisation de l'outil productif (robotisation, numérisation...) en appui des programmes nationaux et régionaux. Des subventions, des avances remboursables et des prêts sans intérêt sont apportés par certaines intercommunalités aux projets de verdissement des procédés des PME industrielles (Grand Chalon...). D'autres pratiquent des tarifs préférentiels dans l'accueil des activités (La Rochelle) ou des exonérations de taxe foncière dans les zones habilitées (France Ruralités Revitalisation) comme dans le bassin de Fougères, en Bretagne. Des soutiens directs à l'embauche dans les PME industrielles sont parfois mis en place à travers les soutiens à l'apprentissage (Pays de Grasse).

Depuis quelques années, les intercommunalités et leurs partenaires (communes, entreprises publiques locales...) multiplient les initiatives visant à favoriser la décarbonation de leurs tissus industriels par le développement des réseaux de chaleur (Strasbourg), le financement d'audits énergétiques, l'installation d'énergies renouvelables (panneaux solaires, géothermie, biomasse...). Elles regroupent également des acteurs publics et privés autour de démarches d'écologie industrielle et territoriale (EIT), qui visent à optimiser les flux d'énergie et de matière au sein de grappes d'entreprises d'un même bassin. Quelque 186 démarches sont considérées comme actives en France, avec des degrés d'avancement encore très inégaux mais qui s'étendent à des agglomérations de taille moyenne (Montargois, Bergeracois...) ou des espaces moins denses (Pays de la Thur et de la Doller)⁴⁷. La quête d'optimisation des flux de matière se retrouve dans les stratégies d'économie circulaire, les approches en termes de symbiose interindustrielle et les réflexions sur le métabolisme urbain comme dans la métropole de Lille qui a créé le Réseau Synergie avec 50 entreprises. Des plateformes de valorisation des déchets industriels sont portées par des partenariats entre collectivités et entreprises du recyclage.

Sans constituer leur cadre exclusif de déploiement toutes ces initiatives ont trouvé dans le programme « Territoires d'industrie » une forme de reconnaissance et un levier d'amplification. Ce programme national, dont le pilotage a été confié aux régions sur le plan opérationnel, réunit désormais une intercommunalité sur deux. Il vise à stimuler les approches partenariales et concertées en améliorant les accompagnements proposés par les grands opérateurs nationaux.

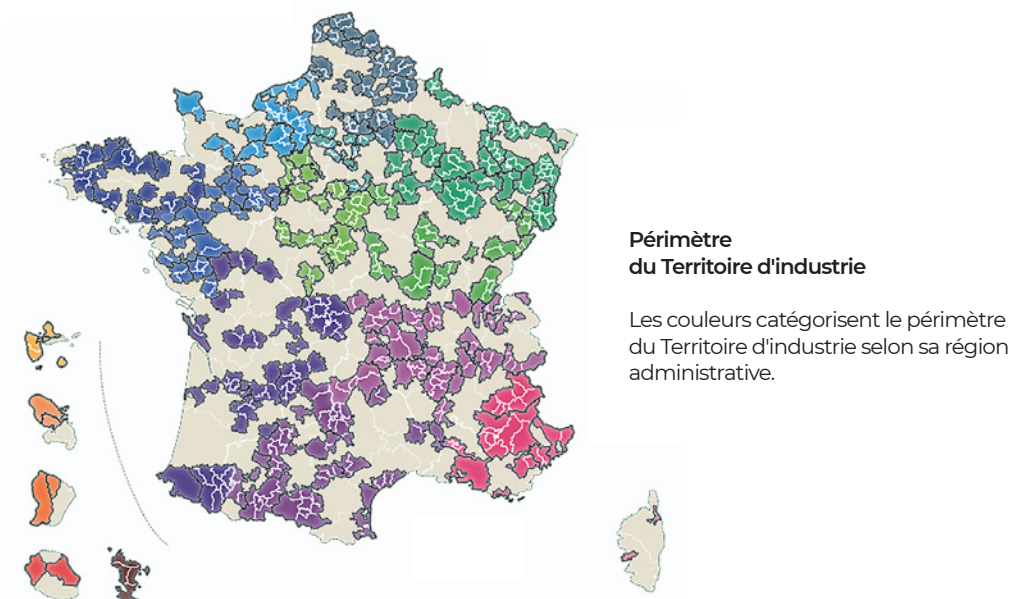
47. Voir Ademe et Orée, *État des lieux de l'écologie industrielle et territoriale en France. Évaluation, maturité, pérennité*, Ademe, septembre 2024.



Les territoires d'industrie : réancrer le *made in France*

Lancé en novembre 2018 par le gouvernement en partenariat avec Régions de France et Intercommunalités de France (AdCF à l'époque), le programme « Territoires d'industrie » a été confirmé fin 2023 et renforcé pour une seconde phase. Il concerne désormais 183 territoires rassemblant au total 630 intercommunalités de toutes dimensions, soit une sur deux environ. 1,75 million d'emplois industriels y sont localisés. La sélection des territoires s'est opérée en tenant compte du poids de l'emploi manufacturier dans l'emploi local et la motivation des collectivités. Il a ainsi contribué à « replacer sur la carte » de nombreux bassins « périphériques » situés aux franges des régions et départements tels que ceux décrits plus haut.

Carte 9. 183 territoires d'industrie à date du 04 juillet 2024



Source : ANCT.

Le programme se veut un accélérateur de projets locaux conçus sur le terrain par un collectif composé d'industriels, de collectivités (élus, techniciens) et de partenaires (universités, instituts technologiques...). Appelé de leurs vœux par les intercommunalités au printemps 2018*, le programme soutient leurs initiatives dans plusieurs axes principaux : les capacités d'accueil des collectivités (foncier, équipements, services...), les besoins de formation des salariés, le déploiement des technologies et usages numériques, les enjeux de transition écologique. Chaque territoire est coanimé par un binôme constitué d'un élu et d'un dirigeant d'entreprise référents, dans une logique de pair à pair. Le dernier bilan du programme (« Temps 2 ») réalisé en 2025 fait état de plus de 2 800 actions programmées au total, dont 44% réalisées ou en cours de réalisation. Plus de 700 actions (24%) étaient recensées dans la transition écologique (dont 320 dans l'écologie industrielle territoriale). Les enjeux de ressources humaines (attractivité, formation, aides au recrutement...) en représentent près d'un tiers (32%). Les questions foncières regroupent 18% des actions, de même que les projets d'innovation (numérisation, robotisation, recherche...).

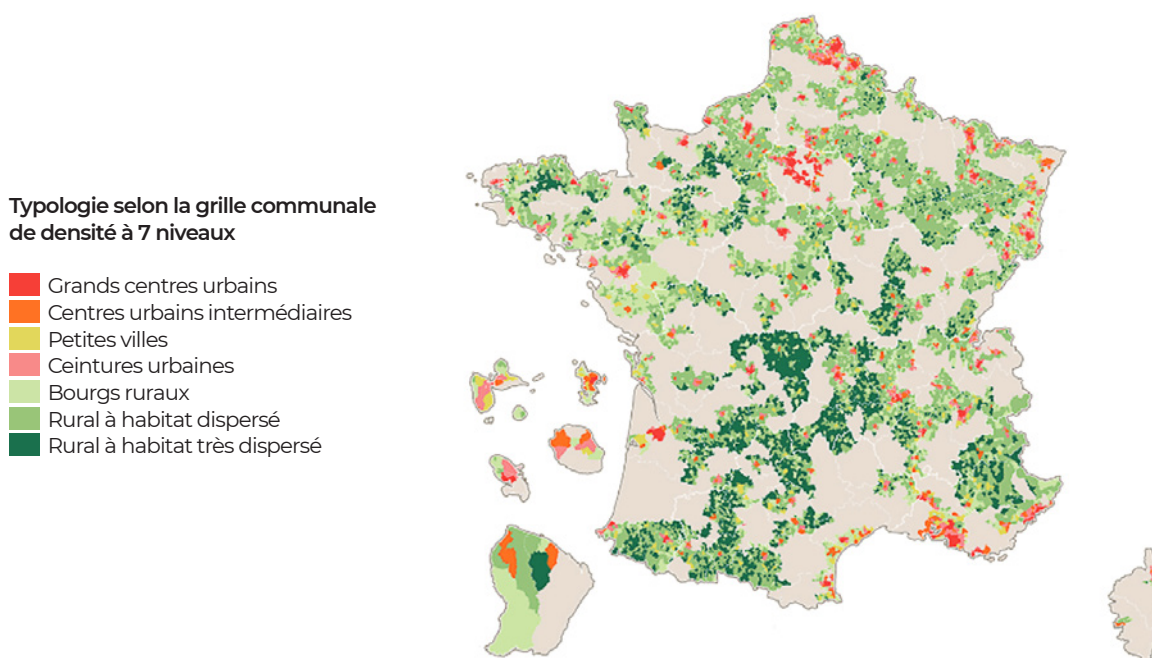
* Voir Isabelle Raynaud, « L'AdCF veut un nouveau pacte productif pour réindustrialiser les territoires », lagazettedescommunes.fr, 4 juin 2018.

Le premier mérite de ce programme est d'avoir mis en évidence la cartographie des territoires à fort profil industriel et leur diversité. Il a indiscutablement conforté et/ou suscité les rapprochements entre collectivités et réseaux industriels tout en encourageant la formalisation de feuilles de route concrètes, centrées sur quelques actions emblématiques sur les sujets d'aménagement de sites (foncier, requalifications...), de recrutement, de modernisation, de transition écologique.

Tout en étant critique sur certains aspects du pilotage national du programme et notamment la faiblesse de son financement, un rapport d'évaluation

spécifique de la Cour des Comptes en a néanmoins confirmé l'intérêt et sa capacité à faire émerger des projets collaboratifs public-privé, dans une logique ascendante. L'autre mérite du programme est d'avoir mis en lumière de nombreux territoires situés aux franges des grands bassins d'emplois et des régions, en promouvant une approche « inclusive » du développement industriel régional. La carte 10 met en évidence la forte proportion des territoires d'industrie situés dans des espaces de faible densité, que ce soit dans le Massif central, les piémonts des Pyrénées et les contreforts alpins, le Morvan, le plateau de Langres, le Jura, les vallées vosgiennes, les terres de bocage de l'ouest intérieur ou encore la baie de Somme.

Carte 10. Typologie selon la grille de densité à sept niveaux



Source : ANCT.

L'action locale d'accompagnement des projets industriels devient par conséquent essentielle sur :

- l'aménagement économique et le « parcours résidentiel » des entreprises ;
- les déploiements de réseaux techniques (fibre optique, voiries, gestion des déchets, ressource en eau...) ;

■ le développement des services supports aux salariés (logement, transports, gardes d'enfants...) ;

■ le soutien à l'animation des réseaux et collectifs d'entrepreneurs ;

■ la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du territoire ;

- la connexion des tissus économiques avec les instituts de formation, de technologie et de recherche ;
- les appuis donnés à l'intelligence économique et à l'information sur les systèmes d'aides ;
- la promotion des savoir-faire et des identités industrielles du territoire ;
- la mobilisation stratégique de la commande publique pour optimiser les retombées économiques locales, y compris industrielles.

L'appétence des élus locaux pour l'industrie a pu être vérifiée lors du lancement du programme et sa réactivation en 2023. Cet engouement contraste avec les jugements excessifs parfois exprimés au sujet d'un supposé rejet de l'industrie par le corps social en

général (phénomènes de type *Nimby* ou *Banana* ⁴⁸) et les collectivités en particulier. Les nouveaux projets industriels confrontés à des oppositions locales sont relativement rares comme l'a récemment montré une autre étude de la Fabrique de l'industrie. En près de quinze ans (2010-2024), seulement 61 projets ont fait l'objet de conflits sur 2 336 nouveaux sites industriels ⁴⁹.

Les enquêtes d'opinion les plus récentes témoignent également d'un désir d'industrie et de convictions très engagées du corps social à cet égard. Une enquête réalisée de 2025 était très éclairante à ce titre : 89 % des répondants considéraient la réindustrialisation comme indispensable ou prioritaire, et trois sur quatre déclaraient avoir une bonne image de l'industrie française ⁵⁰.

Recommandations et conclusion

Nous achevons cette note en assumant une posture raisonnablement optimiste sur les capacités de l'économie française à réussir une réindustrialisation profonde, sous réserve, naturellement, d'en redéfinir les concepts et le périmètre d'analyse.

Les vents défavorables que rencontre l'industrie depuis quelques mois sont préoccupants, imputables à des transitions contrariées, mais ne doivent pas occulter les signaux positifs à plus long terme. Selon les analyses du cabinet Rexecode ou de l'Insee, les entreprises françaises ont reconstitué leurs marges et disposent d'une trésorerie plutôt solide. Les délais de paiement s'améliorent, de même que les coûts

d'approvisionnement. Après avoir chuté à 23 % en 2013, le taux de marge des industries manufacturières est revenu au-dessus de 30 % depuis deux ans. La productivité de l'industrie (valeur ajoutée par salarié) est supérieure de 19 % à la moyenne ⁵¹.

La compétitivité française au sein de l'Union européenne s'est également redressée, ce qui est un point majeur pour rééquilibrer nos soldes commerciaux bilatéraux avec nos partenaires de l'Union européenne dans un contexte de « régionalisation continentale » et d'efforts légitimes de protection du *made in Europe* aux frontières.

48. Ces expressions souvent employées signifient « Not in My Backyard » (« Pas dans mon jardin ») pour évoquer les projets dont on ne conteste pas l'intérêt en soi mais que l'on souhaite tenir à distance de ses propres lieux de vie, et « Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anything » (« Ne construisez absolument rien, nulle part, à proximité de rien »), radicalement hostile à tout projet.

49. Voir Caroline Granier (dir.), *Industrie et habitants, une équation insoluble ?*, Paris, La Fabrique de l'industrie, 2025.

50. Voir Ipsos, BVA et Cesi, *Les Français et l'industrie*, rapport réalisé pour Global Industrie, novembre 2025, p. 6 et 17.

51. Voir Florence Esratty, Vincent Hecquet et Nolwenn Loec, « Les entreprises industrielles en 2023 : diverses par leurs activités, plus grandes, productives et internationalisées que les autres », *Insee Première*, n° 2084, décembre 2025.

Les politiques de relance des consommations intérieures et des dépenses d'équipement au sein de ces pays devraient également exercer des effets d'entraînement sur les exports français.

Par ailleurs, la France connaît un renouveau de l'investissement en « capex » sur des projets industriels significatifs. Ce mouvement peut être amplifié par un dialogue stratégique avec les grands groupes nationaux, prépondérants dans les projets les plus capitalistiques, la R&D, l'export, les consommations intermédiaires. Un suivi précis des investissements industriels et des retombées territoriales des politiques d'achat des grands groupes devrait être assuré en continu. Cette démarche pourrait étayer les travaux du Parlement, le dialogue des partenaires sociaux et les stratégies économiques des collectivités. Le débat devrait être joint à celui qui s'est ouvert sur le taux effectif d'imposition des grands groupes et les aides publiques aux entreprises.

Le retour à des réflexes plus « patriotiques » des groupes industriels français et de leurs équipes dirigeantes est également à espérer, dans un contexte géopolitique nouveau d'une part, mais aussi en retirant les dividendes du regain global de compétitivité du site France et du bon accueil réservé par les territoires à la plupart des projets. Les allègements obtenus en matière de fiscalité (CVAE, fiscalité foncière, suramortissement...) engagent les industriels dans leurs futurs arbitrages. Le fardeau de la preuve est désormais sur leurs épaules pour montrer que ces allègements ont des effets concrets sur l'emploi et le développement des sites. De manière générale, le calibrage des soutiens publics de toute nature pourrait être indexé sur le flux d'investissement productif et le renouvellement de l'appareil industriel.

Ce travail d'analyse, d'impulsion stratégique et de dialogue structuré avec les grands acteurs industriels est une mission qui incombe naturellement à l'État mais dont il faudrait profondément repenser les modes d'organisation, en l'adossant à un nouveau ministère de l'Industrie de plein exercice. Celui-ci devrait être à notre sens :

- émancipé du ministère des Finances dans lequel il s'est effacé jusqu'à disparaître ;
- rehaussé dans l'ordre protocolaire et doté de ses propres administrations ;
- désigné comme pilote des grands programmes d'investissement industriel aujourd'hui externalisés au sein d'une instance interministérielle trop centralisée (SGPI) ;
- chargé du volet industriel des questions énergétiques (production d'électricité et de chaleur fatale, nouveaux carburants, réseaux de transport et flexibilités du système électrique, décarbonation...).

Ce ministère devrait être rapproché de ses homologues en charge de l'aménagement du territoire et de la transition écologique sur les enjeux de décarbonation, de transformation de notre modèle énergétique et d'économie circulaire. Réorganisés en conséquence, ses services déconcentrés devraient être adossés aux secrétariats généraux aux affaires régionales (Sgar) et travailler en mode ultra-collaboratif avec les régions et territoires.

Être à l'écoute des acteurs industriels

De grands progrès ont été accomplis dans la représentation unifiée de l'industrie à travers la création de France Industrie. Cette autonomisation est devenue nécessaire pour spécifier le traitement des sujets industriels, trop longtemps dilués dans les représentations communes. La place de l'industrie est peu à peu revalorisée dans les organisations consulaires (CCI) et consultatives (CESE, Ceser). Des réorganisations sont également en cours dans certaines filières qui voient les industriels se retirer d'organisations trop généralistes ou excessivement dominées par la distribution⁵². À l'intérieur des grands groupes, les nominations des dirigeants tendent à nouveau à promouvoir des solutions internes pour privilégier l'expérience du métier, la connaissance des équipes et des technologies, l'investissement de long terme dans l'entreprise⁵³.

52. RTE, Enedis, le Gimelec, Sycabel et le Serce ont lancé le groupement d'intérêt « Filière industrielle des entreprises des réseaux électriques » et se sont retirés du comité stratégique de filière « Nouveaux systèmes énergétiques », trop généraliste. Les industriels de la pharmacie ont quitté début 2026 le syndicat professionnel du médicament (Les Entreprises du médicament), trop dominé par la distribution.

53. Une rupture importante est constatée par rapport à la période du grand mercato des patrons « superstars » des années 2000.

Les problématiques industrielles se retrouvent désormais au centre de travaux universitaires et de nouvelles chaires de recherche, de rapports parlementaires et de lieux de réflexion spécialisés (La Fabrique de l'industrie), de think tanks, de plaidoyers divers. Ce néoindustrialisme est encore à conforter. Il contribue à une transformation radicale du regard de la société française sur l'industrie et sa contribution aux grands équilibres du modèle productif français. Il est important de donner de la visibilité aux cercles spécialisés et sociétés savantes (Société d'encouragement pour l'industrie nationale, Académie des technologies...), aux grands rendez-vous (semaine de l'industrie, salon annuel du Made in France, Global Industrie...) et aux multiples initiatives locales qui assurent la promotion de l'industrie au cœur des régions et territoires.

La politique industrielle de la nation mériterait de faire l'objet d'un débat spécifique au Parlement, en lien étroit avec des commissions spécialisées. Cette politique industrielle pluriannuelle devrait comprendre différents volets, dont certains doivent s'inscrire dans une démarche de planification (réserves foncières, stocks stratégiques, métaux critiques, gestion de crise, résilience climatique, réseau électrique et contribution de l'industrie aux équilibres offre-demande, innovations, grands programmes d'investissements...).

Coconstruire les stratégies aux différentes échelles

Les stratégies nationales devraient résulter d'une élaboration concertée avec les fédérations industrielles, les régions et les autorités locales en charge de l'aménagement économique opérationnel (intercommunalités). La notion de politique industrielle gagnerait à être redéfinie et clarifiée dans ses objectifs, ses ambitions et ses moyens.

Les aides directes aux entreprises se doivent d'être assorties d'une doctrine approfondie pour ne pas susciter des effets d'aubaine, provoquer du clientélisme ou des comportements de surenchère. L'attribution des aides ciblées à l'investissement productif doit être assortie de contreparties et d'une évaluation *in itinere*. La politique industrielle doit en outre procéder en priorité via l'investissement sur

des actifs communs durables (fonciers, commodités logistiques, réseaux techniques, compétences des salariés, campus des métiers, centres de ressources technologiques...) qui confortent la compétitivité globale des entreprises sans distordre la concurrence.

Sans se priver de la force de ses très grands groupes de taille mondiale, qui jouent les premiers rôles dans leurs secteurs respectifs, des stratégies de déconcentration de l'industrie française, beaucoup trop verticale et silotée, devraient être activement recherchées. L'accès des ETI et PME à la commande publique, aux aides à l'innovation, à l'export, doit être profondément élargi, en décentralisant les financements et la décision. Le raisonnement par filières *to p-down*, conçues comme des tuyaux verticaux juxtaposés, et commandées par un grand donneur d'ordres, est aujourd'hui dépassé, notamment si ces filières continuent d'être pilotées par des groupes ayant drastiquement réduit leur empreinte en France. Des approches beaucoup plus horizontales, constituées autour d'écosystèmes polyvalents et sécants, sont à privilégier. Les actuels comités stratégiques de filières (CSF) devraient être, en ce sens, profondément modernisés dans leur animation générale et leur ambition, en étant davantage tournés vers l'action collective et la prospective stratégique.

Le dialogue État-régions devrait être constant et organisé en mode projet, autour d'une conférence permanente chargée d'examiner les dossiers de restructuration industrielle, organiser la complémentarité et la subsidiarité dans la définition/évaluation des soutiens publics aux projets industriels (subventions, avances remboursables, aides fiscales, règles d'amortissement industriel...). Un effort de régionalisation des politiques industrielles, à construire en liaison avec les COP dédiées à la planification énergie-climat, est en outre indispensable pour renforcer l'adéquation des initiatives avec les réalités de terrain, gagner en agilité et en capacité d'expérimentation. Le volontarisme néo-industrialiste dont font preuve les régions depuis plusieurs années doit les conforter dans leurs missions de « chefs de file », en renforçant leurs capacités de coordination des interventions d'institutions publiques telles que la Banque publique d'investissement (BPI), l'Agence de la transition écologique (Ademe), Business France. Le tour de France des régions engagé en 2026 par le ministre de l'Industrie pour identifier les projets critiques et

les points de blocage peut préfigurer de nouvelles méthodes de travail « ascendantes », très en lien avec le terrain. En lien étroit avec l'Éducation nationale, les branches professionnelles et les élus locaux, les régions doivent repenser en profondeur l'appareil de formation initiale et continue mais aussi les politiques d'orientation (stages de découverte, apprentissages, écoles de production...) pour répondre aux pénuries récurrentes de compétences qui « verrouillent » le développement de l'industrie dans les phases de rebond et brident les potentiels. Faire découvrir et aimer les métiers de l'industrie sera un chantier d'une décennie dans de nombreux territoires.

Les soutiens publics apportés aux projets des ETI et PME doivent être placés au cœur des économies régionales et le plus possible décentralisés. Dans le respect des règles européennes encadrant les aides d'État, il convient de conforter la capacité des partenaires régionaux à mobiliser garanties, avances remboursables, subventions, aides fiscales et apports en fonds propres en faveur de l'investissement productif et de l'innovation. Les soutiens à la décarbonation doivent être également pilotés de très près, adossés à des contreparties réelles et à des engagements mesurables. Les seuls soutiens publics annoncés au profit du sidérurgiste Mittal pour décarboner ses sites de Dunkerque et de Fos dépassent très largement les moyens budgétaires accordés au programme « Territoires d'industrie » depuis son lancement⁵⁴. Un tel ciblage des aides sur les plus grands groupes est-il durable ? N'est-il pas temps d'améliorer l'équité dans l'allocation des soutiens, sans la confondre avec le saupoudrage ? Le SRDE-II devrait devenir un référentiel opposable à tout système d'aide publique et être défini en lien étroit avec le plan régional pour l'économie circulaire pour soutenir des nouvelles boucles énergie-matière en circuit court.

Sécuriser la ressource foncière et moderniser l'offre d'accueil

Dans le prolongement des réflexions engagées pour concilier réindustrialisation et principes de sobriété foncière, des programmes de recyclage foncier et de compensation des terrains artificialisés doivent être mis en place dans toutes les régions pour garantir la disponibilité des 20 000 ou 25 000 hectares nécessaires à l'horizon de dix ou quinze ans. En sus des fonciers déjà retenus dans la liste des projets d'envergure nationale et européenne (PENE)⁵⁵, la cartographie des parcs industriels d'intérêt majeur gagnerait à être établie et protégée des pressions spéculatives liées à des besoins concurrents (logistique du e-commerce, data centers...). Les collectivités accueillant ces grands fonciers stratégiques doivent d'une part préserver des incitations fortes à travers la fiscalité locale⁵⁶ mais également ne pas se voir imputer l'intégralité des surfaces dédiées à l'industrie dans leurs propres dotations foncières (droits à consommer) plafonnées en application du principe ZAN.

Plusieurs régions entendent accorder à ces parcs des soutiens prioritaires et les intégrer dans la « réserve régionale » mise en place pour imputer les consommations foncières. Ces parcs industriels doivent faire l'objet d'un traitement privilégié dans les documents de planification afin de préserver la destination industrielle des parcelles. Avec les concours des régions, les intercommunalités doivent se soucier de la qualité des dessertes de ces parcs et la montée en gamme des offres servicielles (salles de conférence, pépinières, campus de formation, restaurants et crèches inter-entreprises...). Dans un souci de maîtrise foncière, elles doivent également privilégier des mises à disposition temporaires des terrains, via des baux emphytéotiques, plutôt que de procéder par cession définitive.

54. L'ancien délégué aux Territoires d'industrie, Olivier Luansi, considère qu'il faudrait doter le programme *a minima* d'environ 1 milliard d'euros par an pour assurer sa pleine montée en puissance.

55. Ces projets d'envergure nationale et européenne (PENE) ont été recensés après une loi de juillet 2023 pour ne pas décompter leur emprise spatiale dans les consommations foncières des territoires désormais soumises à l'objectif zéro artificialisation nette. Ces grands projets industriels sont mutualisés dans une enveloppe nationale.

56. La réduction drastique des compensations financières aux collectivités liées à la réduction de moitié des valeurs locatives des locaux industriels a provoqué des effets délétères sur les ressources des territoires industriels.

Ces parcs industriels reconnus d'intérêt régional devraient bénéficier d'une attention prioritaire pour leur alimentation en électricité de forte puissance, leur desserte en solutions de mobilités collectives ou actives, leur offre de services-supports, le développement de démarches d'écologie industrielle territoriale. Des réserves de compensation foncière, constituées par anticipation, devraient leur être assurées.

Renforcer les approches territorialisées

La logique ascendante du programme « Territoires d'industrie » doit être confortée et s'inscrire également dans une dynamique de régionalisation renforcée en vue des prochaines générations des SRDE-II et de contrats de plan État-Région. Ce programme a eu le considérable mérite de confirmer l'appétence des collectivités pour les dynamiques industrielles et de s'appuyer sur des principes inédits de copilotage élus-industriels ⁵⁷.

À l'instar des pôles de compétitivité ou des soutiens apportés naguère aux « clusters » et « grappes d'entreprises » (systèmes productifs localisés), les Territoires d'industrie doivent pleinement intégrer les stratégies régionales pour éviter l'essoufflement prévisible des soutiens nationaux. Les nouveaux exécutifs locaux des Territoires d'industrie issus des renouvellements de mars 2026 gagneraient à être réunis au plus tôt pour recueillir leurs intentions et priorités en vue de la mise à jour des projets de territoires et des programmes pluriannuels d'investissement (PPI) pour les nouveaux mandats (2026-2032). Ils seront les artisans de premier plan du tissage des nouvelles « toiles industrielles » que demande la nouvelle économie, de logique circulaire, liée à la troisième révolution industrielle. Des ingénieries d'appui devraient être organisées dans les régions, avec le concours des services ministériels déconcentrés des ministères et des grands opérateurs nationaux (Banque des territoires, BPI, Ademe, Cerema, ANCT...).

L'ambition de redresser de plus de cinq points l'industrie européenne dans le PIB est optimiste mais n'est pas hors d'atteinte en alignant l'ensemble des acteurs publics et privés, à chaque échelle, sur des stratégies cohérentes centrées sur des objectifs peu nombreux mais précis et stables dans la durée. Une planification souple et concertée, déclinée dans les régions, pourrait les traduire en objectifs opérationnels. Transposé dans un cadre national, ce regain de cinq points serait de nature à susciter des effets extrêmement positifs pour nos territoires industriels, en organisant les retombées sur tous les maillons des chaînes de valeur. Traduit en postes de travail de tous niveaux, cela peut représenter de l'ordre d'un million d'emplois à productivité élevée et à effets induits sur le halo des services associés. Combiné avec une politique d'aménagement industriel du territoire, des efforts de reconversion de sites et de transitions professionnelles, il n'est pas irréaliste d'espérer orienter plusieurs centaines de milliers de ces emplois, de l'ordre d'une petite moitié, vers nos territoires décrocheurs du début du siècle. Une cinquantaine de départements pourraient gagner, en moyenne, 10 000 de ces nouveaux emplois, en leur redonnant une trajectoire positive et des signaux d'espoir dans un contexte de vieillissement et de régression démographique. Les territoires d'industrie pourraient en profiter davantage à l'avenir et contribuer à la formation d'un modèle productif moins dissocié et fracturé.

⁵⁷. Sur le déploiement du programme et les améliorations à lui apporter, voir Olivier Lluansi, *Territoires : le défi du dernier kilomètre*, Paris, La Fabrique de la Cité, octobre 2025.

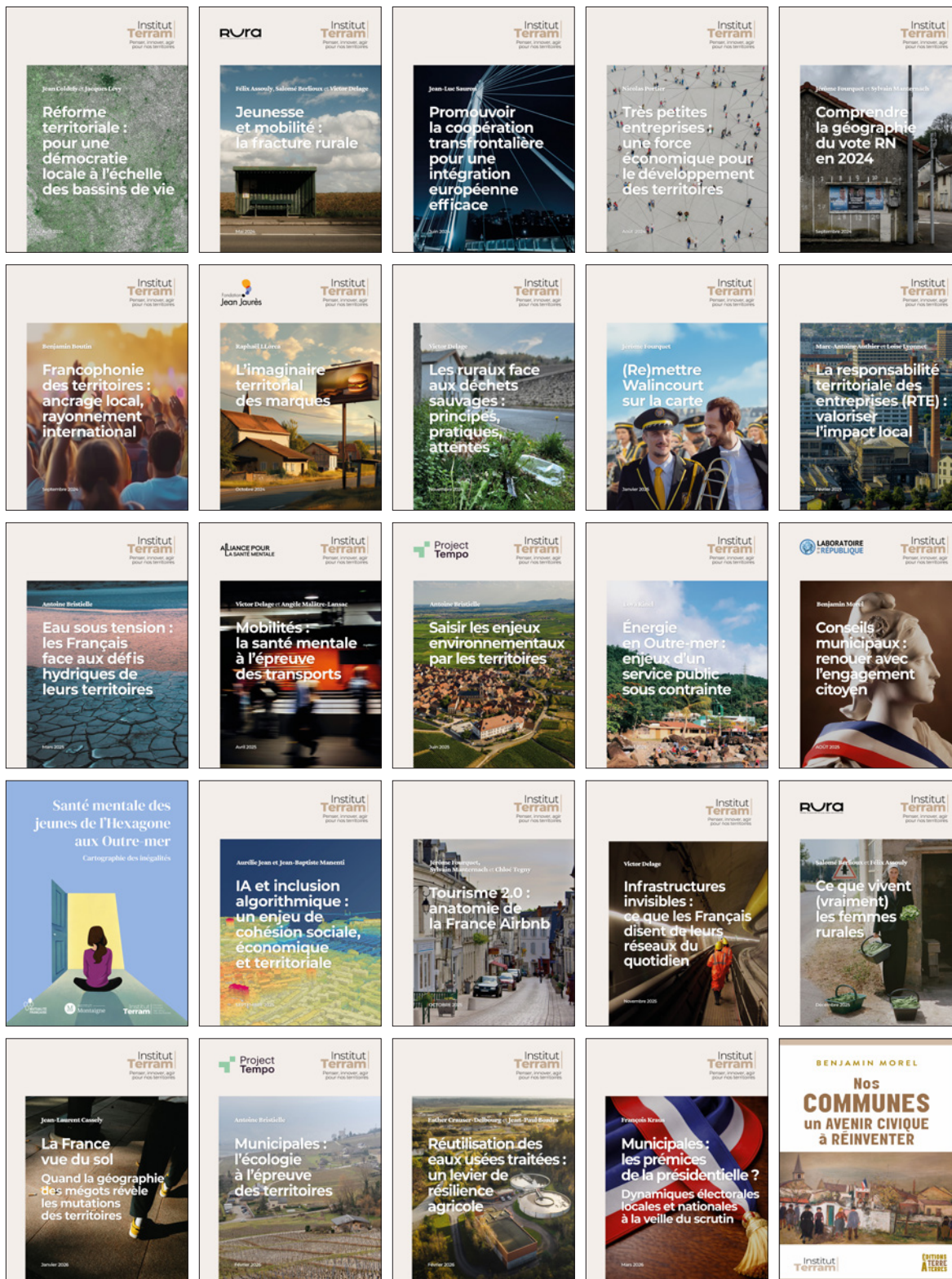
Bibliographie

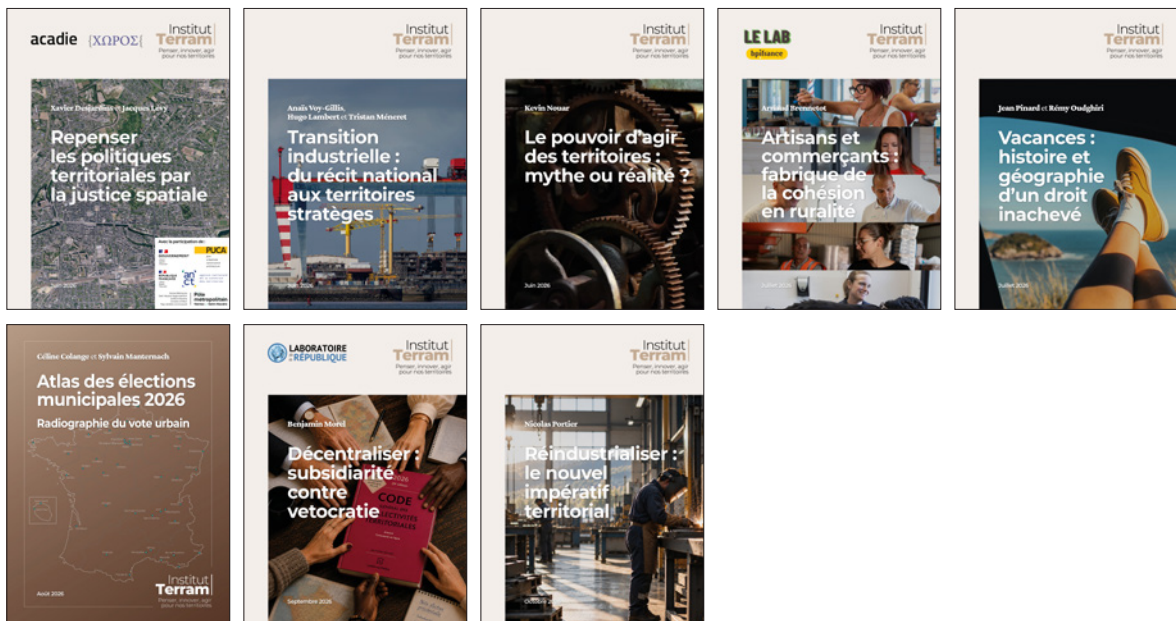
- ADEME et OREE, *État des lieux de l'écologie industrielle et territoriale en France. Évaluation, maturité, pérennité*, Ademe, septembre 2024.
- AGENCE NATIONALE DES TERRITOIRES (ANCT)-OBSERVATOIRE DES TERRITOIRES, *Les Enjeux de la réindustrialisation dans les territoires. Nouvelle géographie industrielle, innovation, flux de marchandises et besoins en énergie. État des lieux*, juin 2025.
- AUTOR (David H.), DORN (David) et HANSON (Gordon H.), « On the Persistence of the China Shock », National Bureau of Economic Research, Working Paper 29401, octobre 2021.
- , « The China Shock: Learning from Labor-Market Adjustment to Large Changes in Trade », *Annual Review of Economics*, vol. 8, octobre 2016, p. 205-240.
- BACH (Laurent), FIZE (Étienne), GUILLOUZOUIC (Arthur), LACHAPELLE (Louis de), MALGOUYRES (Clément) et PAYA (Rachel), *Réindustrialisation et prélèvements obligatoires en France*, Institut des politiques publiques, rapport n° 58, septembre 2025.
- BACH (Laurent), CHOUC (Paul-Emmanuel), FIZE (Étienne), GUILLOUZOUIC (Arthur), MALGOUYRES (Clément) et DUTRONC-POSTEL (Paul), *La Baisse des impôts de production : ciblage et évaluation*, Institut des politiques publiques, rapport n° 60, octobre 2025.
- BANQUE PUBLIQUE D'INVESTISSEMENT (BPI), *Observatoire Industrie. Suivi de la dynamique des sites industriels français et analyse de la dynamique des startups industrielles françaises en 2025*, 11 mars 2026.
- BAVEREZ (David), *Bienvenue en économie de guerre !*, Paris, Novice, 2024.
- BEAUREPAIRE (Camille) et LAVIALLE (Victor), « Les délocalisations jouent-elles encore un rôle dans le déclin de l'emploi industriel ? », *Économie et Statistique*, n° 540, 2023, p. 21-42.
- BENASSY-QUERE (Agnès) et CŒURÉ (Benoît), *Économie de l'euro*, Paris, La Découverte, 3^e éd., 2014.
- BERLAND (Brice), TABELLINI (Marco) et TRICAUD (Clémence), « Laissés-pour-compte : les effets locaux de la désindustrialisation en France », *Les Notes de l'IPP*, n° 123, février 2026.
- BERNARD (Andrew B.) et FORT (Teresa C.), « Factoryless Goods Producing Firms », *American Economic Review*, vol. 105, n° 5, mai 2015, p. 518-523.
- CARRE (Denis), KANE (Abdoulaye) et LEVRATTO (Nadine), « L'industrie et les territoires : quinze ans et de grands changements », chaire Planification écologique, Politiques industrielles et Territoires (Pépité), note n° 2, novembre 2025.
- CHARLES (Sébastien), DALLERY (Thomas) et MARIE (Jonathan). « The slowing of growth in France: an interpretation based on Thirlwall's law », *Journal of Post Keynesian Economics*, 2022, vol. 45, n° 1, janvier 2022, p. 100-129.
- COUR DES COMPTES, *10 ans de politiques publiques en faveur de l'industrie : des résultats encore fragiles*. Communication à la commission des finances de l'Assemblée nationale, novembre 2024.
- COUR DES COMPTES EUROPEENNE, *Préparer le réseau électrique de l'UE à la neutralité carbone*, document d'analyse 01, 2025.
- CROZET (Matthieu) et MILET (Emmanuel), « Vers une industrie moins... industrielle ? », *La Lettre du CEPII*, n° 341, février 2014.
- DAVEZIES (Laurent), *La Crise et nos territoires : premiers impacts*, rapport pour l'Assemblée des communautés de France (AdCF) et la Caisse des dépôts et consignations, 2010.
- DAVEZIES (Laurent) et PECH (Thierry), *La Nouvelle Question territoriale*, Paris, Terra Nova, 3 septembre 2014.
- DEMMOU (Lilas), *La Désindustrialisation en France*, Direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE), n° 2010/01, juin 2010.

- DIEMER (Andreas), IAMMARINO (Simona), RODRIGUEZ-POSE (Andrés) et STORPER (Michael), « The Regional Development Trap in Europe », *Economic Geography*, vol. 98, n° 5, novembre 2022, p. 487-509.
- DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES, « Les projets importants d'intérêt économique commun (PIIEC), un outil de politique industrielle », *Les Thémas de la DGE*, n° 17, janvier 2024.
- DIRECTION GENERALE DES FINANCES PUBLIQUES (DGFIP), *DGFIP Statistiques*, n° 34, mai 2025.
- ESRATTY (Florence), HECQUET (Vincent) et LOEC (Nolwenn), « Les entreprises industrielles en 2023 : diverses par leurs activités, plus grandes, productives et internationalisées que les autres », *Insee Première*, n° 2084, décembre 2025.
- FONTAGNE (Lionel) et LORENZI (Jean-Hervé), dir., *Désindustrialisation, délocalisations*, Paris, La Documentation française, 2005.
- FONTAGNE (Lionel), MOHNEN (Pierre) et WOLFF (Guntram), « Pas d'industrie, pas d'avenir ? », *Les Notes du Conseil d'analyse économique*, n° 13, juin 2014.
- FRANK (Thomas), *Pourquoi les riches votent à gauche*, trad. fr. d'Étienne Dobenesque, Paris, Agone, 2023.
- , *Pourquoi les pauvres votent à droite*, trad. fr. de Frédéric Cotton, Paris, Agone, 2013.
- FROCRAIN (Philippe) et GIRAUD (Pierre-Noël), « L'évolution de l'emploi dans les secteurs exposés et abrités en France », *Économie et Statistique*, n° 503-504, 2018, p. 87-108.
- GASPAROTTI (Alessandro) et KULLAS (Matthias), *L'euro a 20 ans : qui sont les perdants ? qui sont les gagnants ?*, Fribourg, Centre de politique européenne, « Les Études du CEP », février 2019.
- GRANIER (Caroline), dir., *Industrie et habitants, une équation insoluble ?*, Paris, La Fabrique de l'industrie, 2025.
- GROS-BALTHAZARD (Marjolaine), « À la découverte des territoires néo-industriels français », geoconfluences.ens-lyon.fr [revue en ligne], décembre 2019.
- GUILLOU (Sarah), LALLEMENT (Rémi) et MINI (Caroline), *L'Investissement des entreprises françaises est-il efficace ?*, Paris, La Fabrique de l'industrie-France Stratégie-Presses des Mines, 2018.
- HAUT-COMMISSARIAT A LA STRATEGIE ET AU PLAN, *L'Industrie européenne face au rouleau compresseur chinois*, rapport, février 2026.
- HERMINE (Jean-Philippe), BELTOISE (Julien) et UTHAYAKUMAR (Thomas), *Produire les citadines électriques en France : pourquoi est-ce pertinent et possible ?*, Institut Mobilités en transition-Fondation pour la nature et l'homme, mai 2024.
- IMPACT FRANCE, « Réorienter les achats publics au service de notre souveraineté économique et de notre résilience territoriale », note de position, 16 décembre 2025.
- INSEE, « Au quatrième trimestre 2025, l'emploi salarié est quasi stable », *Informations rapides*, n° 53, 27 février 2026.
- « Produire en France plutôt qu'à l'étranger, quelles conséquences ? », *Insee Analyses*, n° 89, octobre 2023.
- , « Les espaces dédiés à l'activité économique regroupent la moitié de l'emploi salarié privé », *Insee Première*, n° 1960, juillet 2023.
- , *Les Entreprises en France*, édition 2021.
- INTERCOMMUNALITES DE FRANCE, *Étude quinquennale sur l'action économique des communautés et métropoles*, septembre 2022.
- IPSOS, BVA et CESI, *Les Français et l'industrie*, rapport réalisé pour Global Industrie novembre 2025.
- KANE (Abdoulaye), *Place et rôle de l'économie circulaire dans les territoires*, note n° 3 de la chaire Planification écologique, politiques industrielles et territoires, janvier 2026.
- KARACHANSKI (Diana), *Comment l'industrie crée de l'emploi aujourd'hui ?*, Paris, La Fabrique de l'industrie, 2025.
- LANDIER (Augustin) et THESMAR (David), *10 idées qui coulent la France*, Paris, Flammarion, 2013.
- LARRIEU (Sylvain), « Quel est vraiment le poids de l'industrie en France et en Allemagne ? », blog.insee.fr, 12 juillet 2024.

- LIEVEN (Anatol), *Le Nouveau Nationalisme américain*, Paris, Gallimard, coll. « Folio », 2006.
- LLUANSI (Olivier), *Territoires : le défi du dernier kilomètre*, Paris, La Fabrique de la Cité, octobre 2025.
- MARQUET (Sarah), PERAUDEAU (Nicolas) et TAILLANT (Pierre), *Marchés et emplois concourant à la transition énergétique dans les secteurs des énergies renouvelables et de récupération, des transports terrestres et du bâtiment résidentiel, Situation 2020-2022, Estimation préliminaire vs. Objectifs PPE-SNBC 2023. Synthèse générale*, Paris, Ademe, septembre 2024.
- MINISTERE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETE INDUSTRIELLE ET NUMERIQUE, *Baromètre industriel de l'État*, mars 2025.
- MORETTI (Enrico), *The New Geography of Jobs*, New York, Harper Business, 2012.
- MOUCHEL-BLAISOT (Rollon), *Stratégie nationale de mobilisation pour le foncier industriel*, Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, juillet 2023.
- OBSERVATOIRE DES FINANCES ET DE LA GESTION LOCALES (OFGL), *La Contribution fiscale des entreprises aux services publics locaux*, OFGL, coll. « Cap sur... », n° 20, mars 2023
- OPCO2I, *Impact de la transition écologique sur les métiers et les compétences de l'industrie*, juin 2022.
- ORAIN (Arnaud), *Le Monde confisqué. Essai sur le capitalisme de la finitude (xvi^e-xx^e siècle)*, Paris, Flammarion, 2025.
- PILCER (Louis-Samuel), VOY-GILLIS (Anaïs) et ZURSTRASSEN (Dimitri), *Les Politiques industrielles européennes. Des avancées à préserver, des réformes à entreprendre*, Fondation Jean-Jaurès, janvier 2025.
- PISANI-FERRY (Jean), *La Crise de l'euro et comment nous en sortir*, Paris, Fayard, coll. « Pluriel », 2013.
- RAYNAUD (Isabelle), « L'AdCF veut un nouveau pacte productif pour réindustrialiser les territoires », lagazettedescommunes.fr, 4 juin 2018.
- SIMON (Hermann) et GUINCHARD (Stéphan), *Les Champions cachés du xx^e siècle. Stratégies à succès*, Paris, Économica, 2012.
- VANCE (J.D.), *Une famille américaine. De la grande pauvreté aux ors de la Maison Blanche*, trad. fr. de Vincent Raynaud, Paris, Globe, 2025.
- VELTZ (Pierre), *La Société hyper-industrielle, Le nouveau capitalisme productif*, Paris, Seuil, 2017.
- ZHU (Viviana), « La “double circulation” de l'économie chinoise », Institut Montaigne, China Trends #7, institutmontaigne.org, 27 octobre 2020.
- Baromètre industriel de l'État*, octobre 2025.
- Comité d'évaluation du plan France Relance. Rapport final*, 2 vol., janvier 2024.

Nos parutions 2024-2026





Soutenir l'Institut Terram

Fondé en 2024, l'Institut Terram est une association de loi 1901 d'intérêt général à but non lucratif. L'appui des entreprises et des particuliers joue un rôle essentiel dans le développement de ses activités.

Les contributions permettent de mener à bien la réalisation et la diffusion de recherches visant à comprendre les transformations et les dynamiques territoriales à l'œuvre. Les adhérents peuvent être associés à cette réflexion. Le soutien des donateurs permet également de rendre accessible gratuitement l'intégralité des travaux de l'institut : monographies, études de cas, cartographies, enquêtes d'opinion, podcasts. Les événements organisés partout en France sont ouverts au public. Enfin, la diversité des sources de financement garantit la liberté d'action de l'institut, exempte de toute forme de dépendance ou d'influence extérieure.

Comment nous soutenir ?

Devenir adhérent

Pour les entreprises, il est possible d'adhérer à l'Institut Terram en s'acquittant d'une cotisation annuelle. Les entreprises adhérentes peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur les sociétés (ou le cas échéant sur l'impôt sur le revenu) au titre de leur cotisation, à hauteur de 60 %, dans la limite de 20 000 euros, ou 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxe si ce dernier montant est plus élevé – au-delà de ce plafond, l'excédent est reporté sur les cinq exercices suivants et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions (article 238 *bis* du Code général des impôts).

Faire un don

Pour les particuliers

Les dons des particuliers peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu égale à 66 % de leur montant, dans la limite de 20 % du revenu imposable – au-delà de ce plafond, l'excédent est reporté sur les cinq années suivantes et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions (article 200 du Code général des impôts).

Exemple : un don de 100 euros coûte 34 euros après réduction d'impôt.

Pour les entreprises

Les dons des personnes morales de droit privé assujetties à l'impôt sur les sociétés (ou à l'impôt sur le revenu) peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt de 60 % prise dans la limite de 20 000 euros ou 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxe si ce dernier montant est plus élevé – au-delà de ce plafond, l'excédent est reporté sur les cinq exercices suivants et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions (article 238 *bis* du Code général des impôts).

Pour toute question relative aux modalités d'adhésion
ou aux dons, contactez-nous directement :

contact@institut-terram.org

Nicolas Portier

Réindustrialiser : le nouvel impératif territorial

Après plusieurs années de rebond, l'industrie française traverse une nouvelle zone de turbulences. Fermetures de sites, plans sociaux et destructions d'emplois rappellent la fragilité d'un appareil productif profondément affaibli depuis le début du siècle. En vingt-cinq ans, la France a perdu près d'un million d'emplois manufacturiers. Malgré le redressement amorcé à partir de 2016, le poids de l'industrie demeure très inférieur à celui observé chez plusieurs de nos voisins européens.

Un nouveau cycle s'ouvre pourtant. Transition énergétique, décarbonation, souveraineté économique et sécurisation des approvisionnements créent de nouveaux besoins industriels. Face aux politiques offensives des États-Unis et de la Chine, l'Union européenne infléchit sa doctrine et renoue avec une politique industrielle plus assumée.

Cette nouvelle donne constitue une opportunité pour la France, à condition de replacer les territoires au cœur de la stratégie. Car la désindustrialisation n'a pas frappé partout avec la même intensité. Certains bassins ont fortement décroché quand d'autres, souvent structurés autour de PME, d'ETI et d'entreprises familiales ancrées localement, ont mieux résisté. La réindustrialisation doit s'appuyer sur ces écosystèmes et mieux diffuser ses effets au-delà des grands pôles métropolitains.

Régionaliser davantage les politiques industrielles, renforcer la coopération entre acteurs publics et privés, sécuriser le foncier, l'accès à l'énergie, les compétences et les infrastructures : autant de conditions pour inscrire ce renouveau dans la durée. À l'approche de l'élection présidentielle, l'enjeu est de déterminer quoi produire, où, avec quelles ressources et au service de quels territoires.

institut-terram.org

