

2019

Rapport d'activité



Sommaire

Sommaire	2
Qui sommes-nous ?	3
L'année 2019 en bref	5
Notes et ouvrages	7
Synthèses	14
Valorisation et retombées des publications	17
Nos principales interventions publiques	19
Présence web et réseaux sociaux	21
Ressources et budget	23
Principaux projets en cours au 1 ^{er} janvier 2020	24
Équipe et gouvernance	26

Qui sommes-nous ?

Missions

Créée en 2011 par l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM), le Cercle de l'industrie et le Groupe des fédérations industrielles, La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées qui vise à éclairer le rôle joué par l'industrie en France et dans les autres économies modernes. En plus de ses membres fondateurs, elle est également soutenue aujourd'hui par le Groupement des industries mécaniques de la région parisienne (GIM) et le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS). Depuis janvier 2018, le Cercle de l'industrie et le GFI se sont rapprochés pour former ensemble France industrie.

Lieu de réflexion et de débats, La Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur l'industrie, sur ce que recouvre la production industrielle, sur la valeur ajoutée qu'elle engendre et sur ses perspectives d'avenir. Elle s'intéresse également à la façon dont l'industrie se développe dans le monde, aux politiques industrielles mises en œuvre par les pays industrialisés et émergents, aux défis et opportunités que présentent le progrès technique, la transition énergétique et la mondialisation de l'économie.

Conçue à la fois comme un espace de dialogue et comme un centre de ressources, La Fabrique de l'industrie rassemble des données scientifiques et de terrain, produit des synthèses critiques et rend lisible la diversité des points de vue.

D'une façon générale, La Fabrique de l'industrie a pour missions de sensibiliser aux enjeux de l'industrie les décideurs politiques, économiques et sociaux, les relais d'opinion, les jeunes scolaires et étudiants et, plus largement, l'ensemble de la société civile ; d'aider à la construction d'une vision et d'une ambition pour l'industrie française dans un cadre européen et mondial ; de proposer des éléments de réflexion pour l'élaboration de politiques publiques au service d'une prospérité durable ; de participer au développement d'analyses innovantes sur l'industrie et de faciliter l'évolution vers des modes de production plus consensuels et durables.

Valeurs

Indépendance. Les travaux de La Fabrique et les résultats qu'elle communique sont marqués par une ferme volonté de qualité et d'indépendance vis-à-vis de toute influence extérieure. La Fabrique fixe son programme de travail dans une optique durable et prospective. Elle poursuit

une mission d'intérêt général – concourir au développement de l'industrie – au service d'une conviction : il ne peut y avoir d'économie forte sans industrie forte.

Objectivité. La Fabrique privilégie les analyses scientifiques, aussi bien théoriques que s'appuyant sur des faits et des données recueillis sur le terrain. Elle encourage la confrontation des perspectives pour mieux appréhender des réalités complexes. La construction d'argumentaires d'influence n'est pas de son ressort.

Ouverture. La Fabrique est un lieu de débat. Elle accueille et favorise la discussion et la contradiction, dès lors que celles-ci s'expriment dans le respect des différents points de vue. La Fabrique collabore en outre, en transparence, avec l'ensemble des institutions et organismes qui peuvent concourir à la réalisation de ses missions. Tous les résultats de ses travaux sont accessibles librement, dès lors qu'ils ont été reconnus comme solides et crédibles par les personnalités indépendantes qui siègent à son conseil d'orientation.

L'année 2019 en bref

En 2019, La Fabrique, a poursuivi ses réflexions sur l'état et les perspectives de l'industrie en France. Elle a notamment cherché à mieux comprendre les effets des échanges internationaux sur l'industrie française et à rendre compte de sa transformation vers l'industrie du futur. En parallèle, elle a approfondi sa réflexion sur l'évolution du travail et de l'emploi, en France comme à l'international.

La Fabrique a ainsi publié des ouvrages sur les mutations du travail, sur la transformation des entreprises industrielles, sur l'exposition de la France au risque protectionniste, sur l'hétérogénéité territoriale croissante des dynamiques industrielles et sur l'investissement immatériel des entreprises françaises.

L'année 2019 a également vu paraître la première publication de l'observatoire des Territoires d'industrie, créé fin 2018 par La Fabrique de l'industrie et ses partenaires. En particulier, ont été lancés les premiers séminaires mensuels de l'observatoire, qui permettent de collecter des pratiques intéressantes à l'œuvre sur les territoires.

Enfin, La Fabrique continue d'élargir le cercle de ses publics. Régulièrement sollicité pour que nos travaux figurent dans les manuels scolaires, nous continuons à œuvrer pour une meilleure connaissance de l'industrie auprès du public jeune et étudiant, notamment à travers des partenariats et des interventions dans des établissements d'enseignement.

Une année riche en publications de divers formats

La Fabrique a publié quatre Notes cette année. La première, tirée d'un travail réalisé dans le cadre de la chaire FIT² de Mines ParisTech, *Organisation et compétences dans l'usine du futur*, analyse des cas d'entreprises industrielles ayant mené avec succès des projets de transformation. La seconde, intitulée *La France est-elle exposée au risque protectionniste ?*, étudie l'insertion de la France dans les chaînes de valeur mondiales et révèle que, même dans un contexte de montée des tensions protectionnistes, elle reste protégée par le marché européen. La troisième Note (*L'étonnante disparité des territoires industriels : comprendre la performance et le déclin*) constitue la première production de l'observatoire des Territoires d'industrie. Elle propose une analyse de la performance des territoires industriels, mettant en avant leur forte hétérogénéité, l'absence de fatalité y compris pour les plus spécialisés, et l'importance de l'effet local. Enfin, la dernière Note parue en 2019 s'intitule *À la recherche de l'immatériel : comprendre l'investissement de l'industrie française*. Publiée en partenariat avec l'OFCE, il s'agit de la suite de la Note *L'investissement est entreprises françaises est-il efficace ?* parue en décembre 2018. Elle met en lumière que le surplus d'investissement immatériel en France constaté dans la Note précédente est en réalité le reflet de pratiques comptables

différentes entre les pays et que la numérisation du tissu productif français n'en est qu'à ses débuts.

Un Doc et deux livres ont également été publiés. Le Doc (*La transformation numérique et les patrons : les dirigeants à la manoeuvre*) porte sur le rôle prépondérant des patrons dans la transformation numérique de leurs entreprises et montre que saisir les opportunités du numérique n'est pas l'apanage des start-ups. C'est le fruit du travail de Christophe Deshayes, conseiller en transformation digitale et conférencier à l'école de Paris du management. Les résultats d'un colloque tenu en 2018 à Cerisy ont permis la publication d'un ouvrage ambitieux intitulé *Le travail en mouvement*, qui regroupe les travaux de chercheurs de premier plan sur les nouvelles formes du travail. Un second ouvrage intitulé *Cultivons notre industrie* rassemble les retours d'expérience de la mission 2018 de la Fondation nationale entreprise et performance, sur les diverses formes que prennent les politiques industrielles à l'étranger.

Enfin, six synthèses ont été diffusées dans l'année. Quatre d'entre elles reprennent ou complètent les analyses de nos ouvrages : le revenu universel et les nouvelles mutations de l'emploi, les effets du retour du protectionnisme, la diversité des territoires industriels et de leurs trajectoires, et un examen de l'investissement immatériel de l'industrie française. Une autre répond à l'analyse du Conseil d'analyse économique parue en janvier 2019 – qui indiquait que les baisses de charges sur les salaires intermédiaires n'ont pas eu d'effet sur la compétitivité – en rappelant notamment que les effets d'une telle mesure doivent être mesurés dans le temps. La dernière rappelle le poids déterminant qu'occupe l'étape de production dans la création de valeur en France, contrairement à l'idée que l'on se fait d'une France devenue *fabless*. En plus de ces six synthèses, un livret a été publié sur la problématique du design du travail, synthétisant les résultats de la note *Organisation et compétences dans l'usine du futur*.

L'audience médiatique toujours en progression

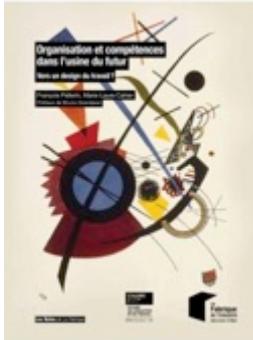
En 2019, l'équipe de La Fabrique a pris la parole en de nombreuses occasions. Que ce soit dans des conférences, des articles ou des tribunes, elle est de plus en plus sollicitée pour partager son expertise. Ces prises de paroles permettent de renforcer sa notoriété et sa légitimité : plus de 30 % des retombées presse de 2019 concernent des sujets d'actualité sur lesquels La Fabrique a été invitée à réagir.

Cette amélioration de la notoriété a des effets très perceptibles : les supports qui font appel à La Fabrique ou que nous sollicitons avec succès sont de plus en plus réputés et largement distribués. L'audience atteinte a donc continué sa progression cette année, tandis que le nombre de retombées est resté stable : quasiment une par jour en moyenne. Le nombre de passages audiovisuels a plus que doublé par rapport à 2018.

D'une manière générale, depuis 2016, la répartition des retombées presse par type de médias est stable. La part de la presse écrite résiste bien, ce qui est à souligner dans le contexte actuel. La part des médias traditionnels est ainsi presque identique à celle des médias en ligne.

Notes et ouvrages

Organisation et compétences dans l'usine du futur : vers un design du travail ?



Résumé

L'objectif de cette Note, issue d'un travail de la chaire FIT², est d'identifier des pratiques émergentes d'organisation du travail et de gestion des compétences dans les usines qui modernisent avec succès leur outil de production, à partir de témoignages d'experts et de dirigeants d'entreprises manufacturières de taille variée. Ces entreprises sont plutôt à l'avant-garde et ne sont donc pas représentatives de l'ensemble des usines françaises, mais ce sont des pionnières qui peuvent en inspirer d'autres. Leur transformation est culturelle avant même d'être technologique. Les auteurs mettent d'ailleurs en lumière un ensemble de conditions (confiance, autonomie, *lean*, technologie) qui, si elles sont respectées et appliquées dans le bon ordre, favorisent la réussite d'une transformation.

Dans les médias

Le Monde.fr, 9 janvier. « Appliquer le concept de design au travail permet de changer le regard que l'on porte sur celui-ci » (tribune de François Pellerin)

Les Echos & .fr, 4 septembre. « Dessine-moi l'usine du futur »

L'Usine Nouvelle.com, 6 septembre. « Les erreurs à éviter quand on veut mêler *lean management* et usine 4.0 »

Les Echos.fr, 18 décembre. « François Pellerin : "Le design du travail est une démarche clef pour construire l'usine du futur" »

La France est-elle exposée au risque protectionniste ?



Résumé

Dans un contexte de tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine, cette Note analyse le niveau d'exposition de l'industrie française au risque protectionniste, en examinant l'insertion de nos entreprises dans les chaînes de valeur mondiales. Pour ce faire, les auteurs utilisent la base de données TiVA de l'OCDE, qui comptabilise les échanges internationaux en valeur ajoutée. Le positionnement de la France est comparé non seulement à celui de ses homologues européens tels que l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni mais également à celui de la Chine et des États-Unis. Cette analyse montre notamment que, si la France est plus insérée dans les chaînes de valeur mondiales que ses concurrents, elle en est également protégée par sa position au sein du marché européen, le premier fournisseur de son industrie. Elle illustre en outre la forte montée en puissance industrielle de la Chine, devenue fournisseur de premier rang des industries européennes et américaine, tandis que sa propre industrie devenait dans le même temps de plus en plus autosuffisante.

Dans les médias

Les Echos & .fr, 2 octobre. « La France est très exposée à la montée du protectionnisme »

La Tribune & .fr, 2 octobre. « L'économie française épargnée par les risques protectionnistes »

L'Opinion & .fr, 2 octobre. « Protectionnisme : le problème de l'Europe est chinois, pas américain »

Le Monde.fr, 10 octobre. « Les sanctions américaines coûteraient 1 milliard d'euros à la France »

France Culture & .fr, 30 octobre. « Monnaie, finance, industrie : soutenir l'économie européenne »

Alternatives Economiques.fr, 4 décembre. « La France est-elle exposée au risque protectionniste ? »

L'étonnante disparité des territoires industriels : comprendre la performance et le déclin



Résumé

Cet ouvrage présente les résultats d'un projet de recherche conduit dans le cadre de l'observatoire des Territoires d'industrie, créé en 2019. Constatant la forte hétérogénéité des territoires industriels, et à rebours de toute lecture déterministe, il montre l'effacement continu des logiques sectorielles au profit des dynamiques locales. En effet, une représentation simpliste, et pourtant très reprise pour tenter d'expliquer le mouvement des « gilets jaunes », a opposé les espaces métropolitains « gagnants de la mondialisation » aux territoires périphériques supposément désindustrialisés. La Note montre que cette vision des « deux France » n'est pas scientifiquement fondée. Les auteurs révèlent au contraire la grande diversité des trajectoires territoriales, l'absence de fatalité frappant les bassins industriels (y compris les plus spécialisés) et l'importance de l'effet local, c'est-à-dire des conditions socioéconomiques spécifiques à chaque zone.

Dans les médias

La Tribune & .fr, 5 novembre. « Industrie : 80 % des zones d'emploi frappées par la crise »

Les Echos.fr, 14 novembre. « Les territoires industriels passés au crible »

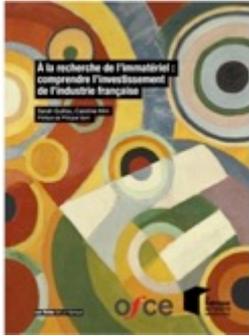
Les Echos.fr, 18 novembre. « Où seront situées les usines de demain ? »

France Culture & .fr, 22 novembre. « Où en est l'industrie française ? »

LCI & .fr, 22 novembre. « Perri Scope »

BFM Business & .fr, 6 décembre. « La librairie de l'éco »

À la recherche de l'immatériel : comprendre l'investissement de l'industrie française



Résumé

Ce travail est un prolongement de l'étude publiée en octobre 2018 (« L'investissement des entreprises françaises est-il efficace ? »), qui mettait en évidence la singularité de l'investissement immatériel des entreprises manufacturières françaises. Cette seconde Note explique pourquoi le taux d'investissement dans les logiciels des industriels français apparaît aussi élevé dans les comptes nationaux. Pour l'essentiel, cela découle de pratiques de comptabilisation différentes entre les offices statistiques. Il semble néanmoins que les dépenses en logiciels et services informatiques de nos industriels soient légèrement plus élevées que celles de leurs voisins. Ces dépenses sont concentrées dans les grandes entreprises et dans quelques secteurs ; le passage au numérique du tissu industriel n'en est donc encore qu'à ses débuts. À tout le moins, l'industrie française ne compense pas dans les actifs intangibles son sous-investissement dans les capacités de production.

Dans les médias

La Tribune & .fr, 3 décembre. « Industrie : un investissement en R&D hyperconcentré »

Les Echos.fr, 4 décembre. « En France, l'industrie investit plus dans le numérique que dans d'autres pays »

L'Opinion & .fr, 4 décembre. « Les PME industrielles aidées fiscalement ont lancé plus de nouveaux produits »

L'Usine Nouvelle.com, 4 décembre. « Le mystère du fort taux d'investissement de l'industrie française en partie résolu »

La transformation numérique et les patrons : les dirigeants à la manœuvre



Résumé

Ce sont souvent les entreprises « natives » du numérique qui ont la parole quand il s'agit de décrire la nature et les conséquences de la transformation digitale. Cet ouvrage expose au contraire le point de vue de dirigeants d'entreprises plus traditionnelles ou historiques, qui font encore l'essentiel du maillage économique de notre territoire. Christophe Deshayes, expert de la transformation numérique des entreprises et animateur d'un séminaire dédié à l'École de Paris du management, y donne la parole aux dirigeants d'entreprises de toutes tailles, des ETI aux championnes du CAC 40, qui témoignent de cette nouvelle donne et des actions mises en place pour y répondre. Valeo, Saint-Gobain, Schmidt Groupe, Publicis ou encore Pernod Ricard font partie du panel d'entreprises interrogées.

Dans les médias

Les Echos & .fr, 11 avril. « Transformation numérique : ce qu'en disent les patrons »

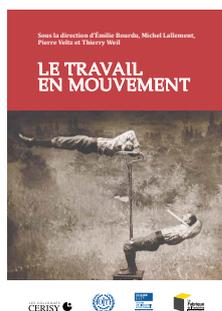
La Tribune.fr, 16 mai. « La taxe GAFA, une bien timide réponse à la toute-puissance de ces multinationales pas comme les autres »

L'Usine Nouvelle.fr, 20 juin. « L'époque des pionniers du digital est révolue »

BFM Business, 13 juillet. « Christophe Deshayes a interrogé des grands patrons sur leur vision de la transformation digitale »

Les Echos.fr, 13 décembre. « Christophe Deshayes : certains dirigeants d'ETI sont véritablement à la manœuvre de la transformation numérique »

Le travail en mouvement



Résumé

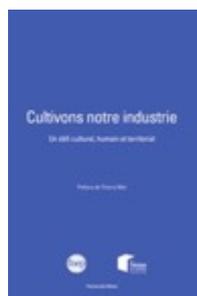
Depuis plusieurs années, les indices d'une vaste recomposition du travail n'ont cessé de se multiplier. Outre la révolution numérique dont nous commençons à peine à percevoir et à anticiper les effets multiples, il faut compter avec de nouvelles formes d'organisation des activités productives qui en appellent à toujours plus d'engagement, de responsabilisation et de collaborations horizontales au travail. Ces transformations affectent les lieux comme les temps des pratiques professionnelles, et ce sont les frontières mêmes du travail qui sont aujourd'hui en train de bouger, avec le développement du salariat précaire, de la parasubordination et de la multi-activité. Les régulations comme les relations sociales en ressortent passablement ébranlées. Convaincus du rôle nodal que joue le travail dans la cohésion de nos sociétés, 50 contributeurs croisent dans cet ouvrage les thèmes et les disciplines pour prendre la mesure des transformations en cours, repérer les constances et les innovations mais aussi les utopies concrètes locales ou encore les enjeux mondiaux qui interpellent les gouvernements, les entreprises transnationales, les syndicats et l'Organisation internationale du travail. L'ouvrage a été récompensé par le prix spécial du jury de l'AFCI (Association Française des communicants internes).

Dans les médias

L'Usine Nouvelle.fr, 5 avril. « Auto-entrepreneurs, contrats courts... Les nouvelles formes du travail rendent-elles plus libres ou plus précaires ? »

Le Monde, 18 septembre. « Les nouvelles frontières du travail »

Cultivons notre industrie, un défi culturel, humain et territorial



Résumé

La Fabrique a publié l'ouvrage réalisé par la mission 2018 de la Fondation nationale entreprise et performance (FNEP). Les co-auteurs y proposent une grille de lecture inédite sur la désindustrialisation du pays, sans fatalité ni résignation, tout en proposant des idées « à cultiver » pour l'avenir, à partir de leurs rencontres avec des acteurs publics et privés à travers le monde. Si l'importance de l'industrie pour la prospérité et la cohésion sociale du pays n'est plus à prouver, comment concrètement faciliter la production en France ? Forte de ses voyages d'études réalisés dans six pays (Allemagne, Italie, Suisse, Angleterre, États-Unis, Corée du Sud), la mission 2018 de la FNEP a choisi dans cet ouvrage de cibler des idées « à cultiver » autour de trois piliers : la culture industrielle, la formation et les territoires.

Dans les médias

BFM Business, 23 mai. « 12h, l'heure H »

L'Usine Nouvelle, 4 juillet. « Comment accélérer la réindustrialisation ? »

La Revue Cadres CFDT, 1^{er} octobre. « Des idées à cultiver pour l'industrie »

Synthèses

Le revenu universel peut-il répondre aux nouvelles mutations de l'emploi ?

« Utopie mobilisatrice » ou « rupture anthropologique redoutable » ? La controverse toujours vive sur l'intérêt de mettre en place un revenu de base universel reflète en réalité notre difficulté à comprendre comment se transforment le travail et le rapport que nous entretenons avec lui. La Synthèse n°23 de La Fabrique de l'industrie aborde ce sujet du revenu universel comme point d'entrée pour présenter le contenu, très riche, de l'ouvrage collectif *Le Travail en mouvement*, publié début avril par La Fabrique, la chaire FIT² de Mines ParisTech et le CNAM. Ici, Jean-Baptiste de Foucault, inspecteur général des finances honoraire, et Yannick Vanderborght, professeur de sciences politiques, exposent deux points de vue différents et complémentaires.

Évaluation des allègements de charges : le sens du timing

En janvier dernier, le Conseil d'analyse économique a vigoureusement relancé le débat sur l'efficacité des allègements de charges, indiquant d'une part que les allègements sur les bas salaires créent des emplois et doivent à ce titre être maintenus tandis que, d'autre part, les fractions du CICE et du Pacte de responsabilité assises sur les salaires intermédiaires n'auraient pas d'effet sur la compétitivité et doivent donc être abandonnées. Ce sont deux débats distincts. Instruisons-les, sans oublier que l'effort budgétaire alloué au premier de ces deux objectifs est bien supérieur à celui dévolu au second. Sans perdre de vue non plus la temporalité des politiques publiques et de leur évaluation, autrement dit sans confondre résultats scientifiques établis et conjectures personnelles. En 2017 et 2018, soit deux ans seulement après l'extension aux salaires intermédiaires de certains allègements, les secteurs exportateurs français ont de nouveau contribué à la croissance française. Il est important d'établir si les allègements ont pu y contribuer et cela ne pourra pas être mesuré avant un ou deux ans.

Où est créée la valeur en France ?

Cette Synthèse est consacrée aux différentes sources de valeur le long des chaînes de conception-production-distribution. Contrairement à une idée répandue, c'est bien la fabrication des biens et des services qui génère le plus de valeur dans un pays comme la France (et chez ses voisins). Les

étapes de conception en amont et les services associés à la vente en aval créent beaucoup de valeur ajoutée par travailleur, certes, mais ne sont globalement pas prépondérants. C'est pourquoi il est essentiel pour nos économies et nos entreprises de conserver la maîtrise de la fabrication.

Retour du protectionnisme : quels effets ?

Cette Synthèse est publiée en addition à la Note *La France est-elle exposée au risque protectionniste ?*. L'arrivée au pouvoir de Donald Trump sur la base d'un programme souverainiste, les annonces de hausse des droits de douane sur de nombreux produits ou encore la dénonciation des pratiques commerciales chinoises ont remis sur le devant de la scène la question du protectionnisme et de ses conséquences sur le commerce international. La France a la chance d'être bien insérée dans un marché européen qui l'en protège en partie. En revanche, cette étude montre l'évolution spectaculaire de la position chinoise ces dernières années. Tandis que l'industrie américaine a maintenu, sans inflexion notable, son insertion dans les chaînes de valeur mondiale, à l'instar de ce que l'on observe en Europe d'ailleurs, la Chine a su s'imposer comme fournisseur industriel de premier ordre sur les marchés européens et américains, tout en devenant de plus en plus autosuffisante dans le même temps.

L'étonnante disparité des territoires industriels

Cette Synthèse est publiée en addition à la Note *L'étonnante disparité des territoires industriels : comprendre la performance et le déclin*. Si l'industrie française a globalement perdu des emplois au cours des dernières décennies, certains territoires ont connu un développement industriel florissant. Partout en France l'on trouve des territoires qui déjouent les conjonctures régionales et créent nettement plus d'emplois – ou en perdent davantage – que leurs voisins. Nous montrons également que la spécialisation des territoires dans des secteurs spécifiques, quelle que soit leur dynamisme, est un prédicteur assez médiocre de leur performance.

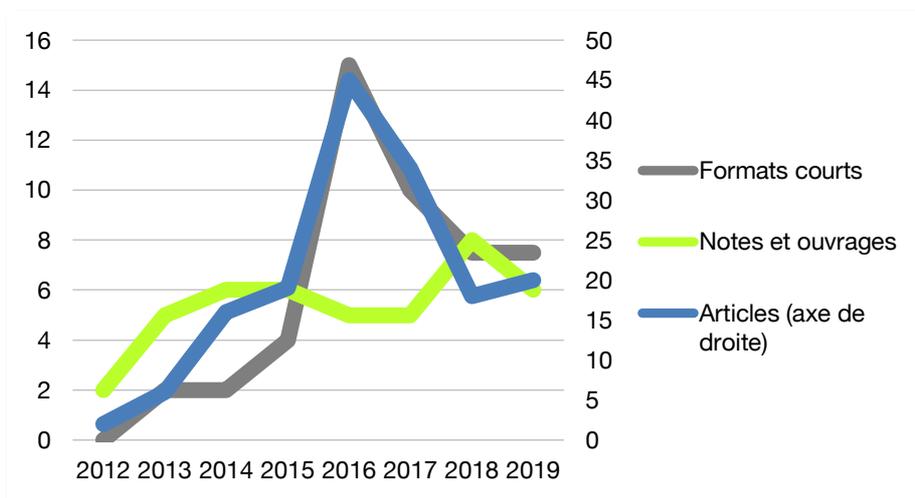
L'investissement immatériel de l'industrie décrypté

Cette Synthèse est publiée en addition à la Note *À la recherche de l'immatériel : comprendre l'investissement de l'industrie française*. En octobre 2018, La Fabrique mettait en évidence que le taux d'investissement dans les logiciels et bases de données des entreprises manufacturières françaises était particulièrement élevé selon les statistiques internationales : environ trois fois supérieur à la moyenne européenne et six fois celui des entreprises allemandes. Nous montrons que cet écart

découle en grande partie de pratiques de comptabilisation différentes entre les offices statistiques nationaux. Il semble néanmoins que les entreprises industrielles françaises aient des dépenses en logiciels et services informatiques légèrement plus élevées que leurs voisines, réparties de manière très inégale entre secteurs et entre entreprises.

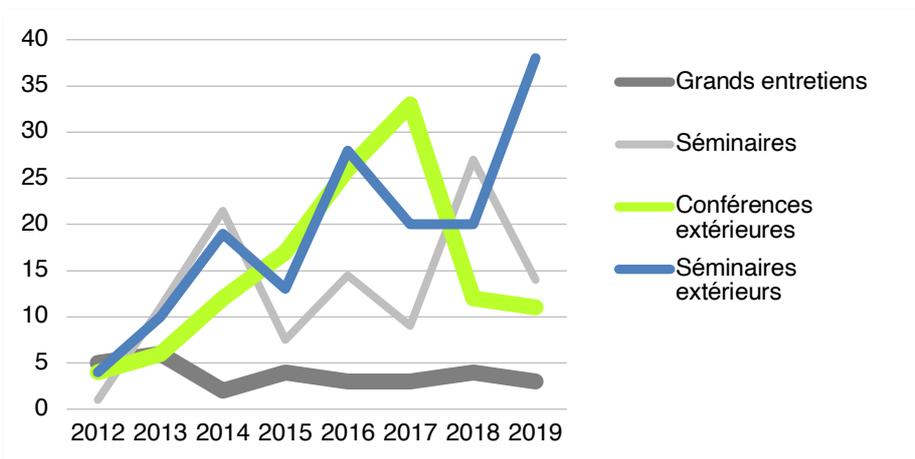
Valorisation et retombées des publications

En 2019, La Fabrique a conservé son approche consistant à valoriser ses travaux selon trois canaux privilégiés : les notes et ouvrages, bien sûr, mais aussi les synthèses qui permettent de diffuser les résultats essentiels aux lecteurs pressés et les articles ou tribunes dans la presse (*cf.* graphique 1). Les années 2018 et 2019 sont marquées par des répartitions très comparables, tandis que, pendant les deux années antérieures, l'équipe avait mis un accent particulier sur les tribunes et les synthèses. Nos ressources nous obligent à arbitrer entre des formats accessibles, tournés vers le grand public (par exemple au moment des débats ayant précédé l'élection présidentielle), et des études plus approfondies.



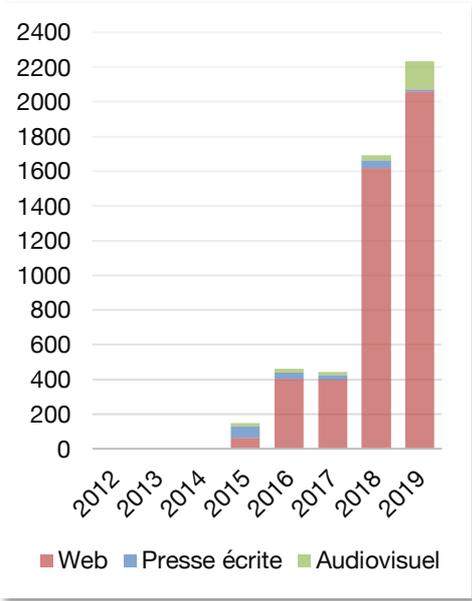
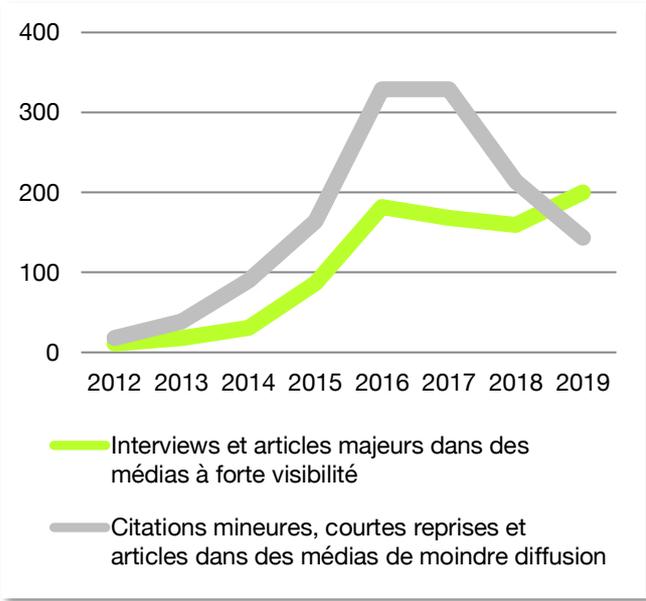
Graphique 1 : nombre annuel de publications par La Fabrique

La Fabrique organise chaque année trois à quatre grandes conférences (les Entretiens) ainsi qu'une dizaine de séminaires en marque propre (*cf.* graphique 2). Notre équipe continue son effort de participation à des séminaires extérieurs, permettant de toucher de nouveaux publics.



Graphique 2 : événements organisés par La Fabrique et interventions extérieures

En 2019, La Fabrique a comptabilisé 343 retombées presse, parmi lesquelles la part des articles et médias à forte visibilité continue de s'accroître. C'est ce qui explique que, avec un nombre d'articles quasiment stable par rapport à 2018, l'audience atteinte continue de progresser notablement. D'un côté, notre accès aux médias généralistes se renforce. De l'autre, notre visibilité est toujours servie par les retombées web, dont les audiences sont importantes. Enfin, les retombées audiovisuelles ont plus que doublé en 2019 et La Fabrique a élargi ses contacts réguliers en la matière (invitations répétées sur LCI et France télévision notamment). Notre équipe est notamment sollicitée pour commenter l'actualité (cela représente plus de 30 % des retombées en 2019), signe qu'elle est identifiée comme un vivier d'experts et d'expertes disponibles et accessibles.



Graphique 3 : nombre de citations presse

Graphique 4 : audience (Mio de contacts potentiels)

La répartition de ces retombées par type de médias est stable depuis 2016. En particulier, la part représentée par la presse écrite se maintient, sur des titres largement distribués, ce qui n'a rien d'évident dans le contexte actuel de recul des titres et des audiences.

l'express
L'Expansion

La transition écologique, une menace pour l'emploi?



L'intelligence artificielle va-t-elle piquer nos emplois?



À LA UNE

ROBOTS, BOULOT, TECHNO...



Reconstituer un tissu industriel moderne en France est possible!

Capital

**3 millions de
chômeurs...
et pourtant on a
du mal à recruter**

L'OB

DEMAIN, UN MONDE SANS SALARIÉS ?

l'Opinion

**Protectionnisme: le problème
de l'Europe est bien chinois**

Le Monde

Les nouvelles frontières du travail
Les sanctions américaines
coûteraient 1 milliard à la France



LE PROGRÈS



**INDUSTRIE
UN AVENIR
À FABRIQUER**

Les Echos

Les territoires industriels
passés au crible

Transformation
numérique : ce qu'en
disent les patrons

Baisse des charges :
évaluer avant
de condamner



LES ÉQUIPEMENTIERS
À L'ASSAUT DE
L'USINE DU FUTUR

Think tank
**DES RONDS-POINTS
AUX TERRITOIRES**



Nos principales interventions publiques

L'équipe de La Fabrique a participé en 2019 à près de soixante conférences et interventions. Cela comprend bien sûr les conférences et Entretiens organisés par La Fabrique elle-même, par exemple la présentation de l'ouvrage *Le Travail en mouvement*, tiré du colloque à Cerisy en 2018. Cela comprend également la remise des prix de notre concours pour étudiants et jeunes chercheurs, en présence de la secrétaire d'État, Agnès Pannier-Runacher, ou encore la présentation publique de notre Note *À la recherche de l'immatériel : comprendre l'investissement de l'industrie française*.

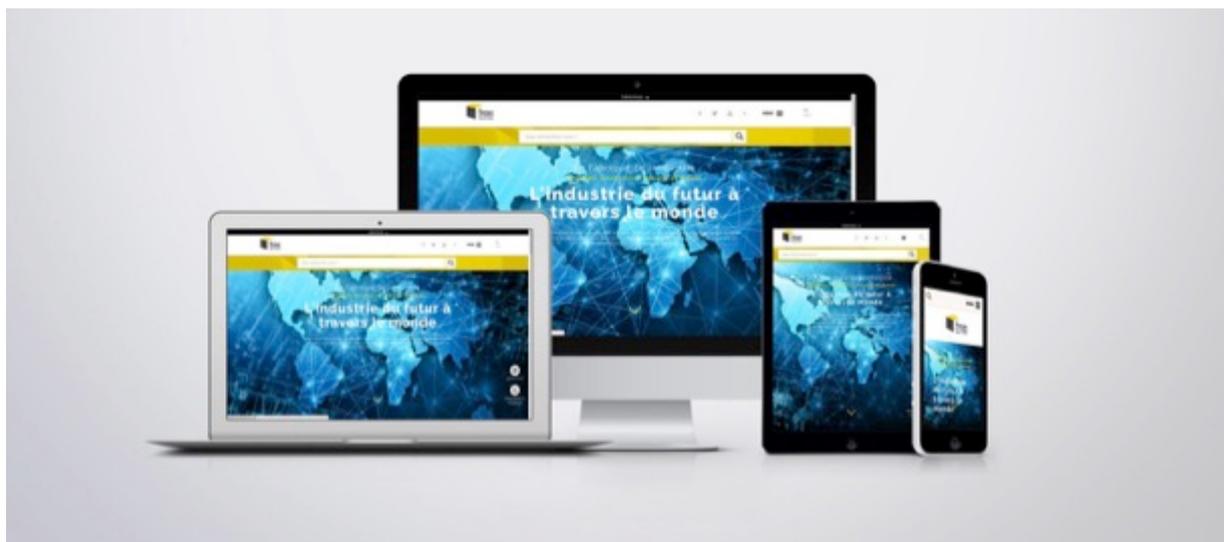
La Fabrique organise également des séminaires de travail et d'échange, volontiers ouverts au public mais construits pour une assistance plus ramassée, de manière à privilégier le débat et le dialogue entre tous les participants. Il s'agit par exemple des « cafés-éco de Bercy », organisés avec le soutien du ministère de l'Économie et des Finances (sur l'industrie du futur, sur l'impact de la mondialisation dans les territoires), ou encore des séminaires conçus avec l'École de Paris du management, en particulier les séminaires « Aventures industrielles » centrés sur des témoignages de chefs d'entreprise (en partenariat avec l'UIMM). La Fabrique organise également depuis juillet 2019 les séances du séminaire mensuel de l'observatoire des Territoires d'industrie, au cours desquels des acteurs économiques locaux viennent partager leur expérience du déploiement de l'initiative Territoires d'industrie.

En parallèle de ces événements « propres », La Fabrique et ses homologues organisent un grand nombre de colloques et conférences en partenariat. En 2019, La Fabrique a ainsi proposé deux matinées en association avec Le Cercle des économistes, la présentation de nos travaux sur le protectionnisme avec le CEPII, une conférence sur les politiques industrielles dans le monde avec la FNEP ou encore un débat autour de notre Note *L'étonnante disparité des territoires industriels* lors des Journées de l'économie à Lyon.

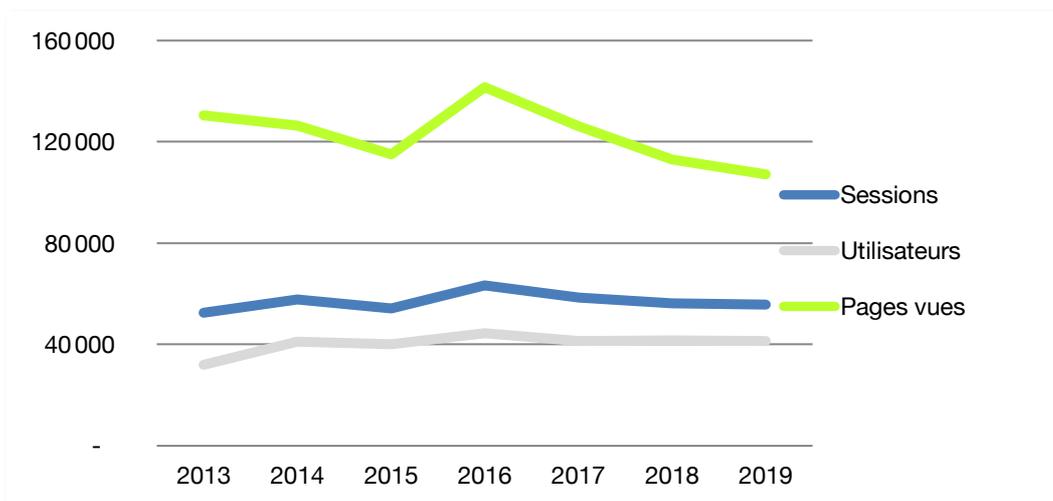
Naturellement, nos amis et partenaires, eux-mêmes à l'initiative de grands événements, font appel à nous et sollicitent nos interventions ou notre expertise. Les exemples sont multiples et variés, particulièrement cette année où La Fabrique a été conviée à de nombreuses reprises. Citons par exemple une intervention au Printemps de l'économie sur le sujet de l'emploi dans les territoires exposés, des interventions à l'Ademe, lors du colloque « Travail et emploi » de la Fondation Res Publica, au Club de l'Europe, au Forum Libération sur l'industrie du futur, à l'école Polytechnique, aux Rencontres pour la compétitivité industrielle ou encore à Station F sur le futur de l'industrie.

Présence web et réseaux sociaux

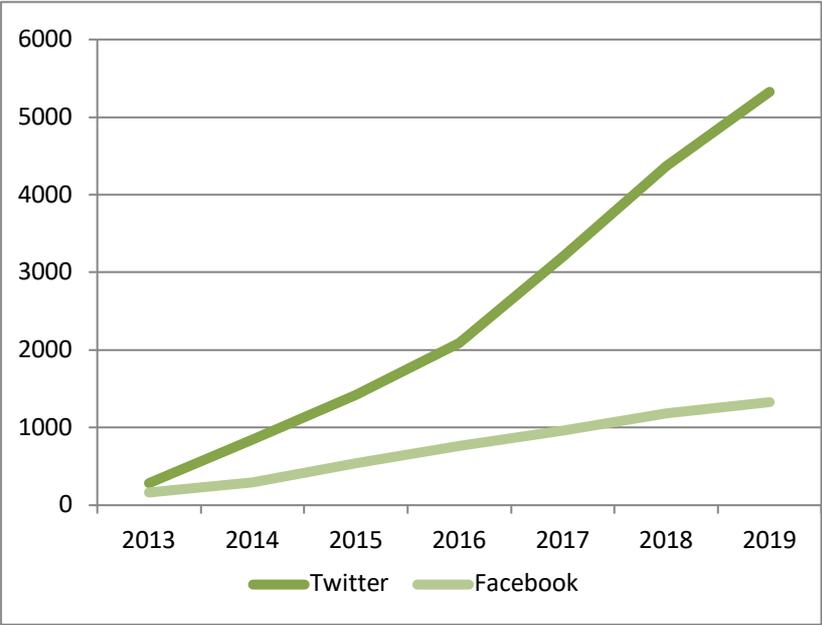
Pour consolider sa visibilité web, La Fabrique a entrepris d'améliorer le référencement naturel de son site, refondu en 2016. Elle continue par ailleurs à étendre son audience sur les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, LinkedIn et YouTube.



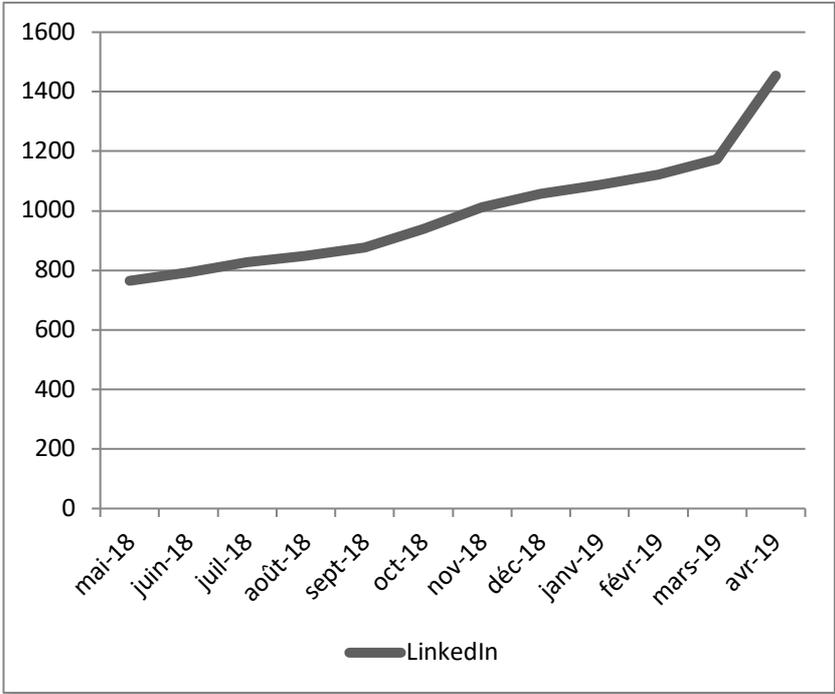
Depuis leur lancement, les audiences des réseaux sociaux de la Fabrique sont en constante augmentation, tandis que celle du site internet est à peu près stable dans l'ensemble, après une forte progression en 2016.



Graphique 5 : audience du site web



Graphique 6 : abonnés Twitter et Facebook



Graphique 7 : abonnés LinkedIn

Ressources et budget

La Fabrique de l'industrie est une association à but non lucratif et ne reçoit aucune subvention publique. Le financement de La Fabrique (1,3 million d'euros TTC par an depuis 2017) est principalement apporté par trois institutions : l'UIMM (700 k€), France industrie (400 k€) et le GIM (200 €). Le GIFAS a en outre accepté d'apporter un supplément de cotisation de 14,4 k€, en plus de ce qu'il verse déjà *via* sa participation à France industrie. Un budget 2020 à l'équilibre a été approuvé par le Conseil d'administration de novembre 2019.

<i>(en milliers d'euros)</i>	Comptes 2019	Budget 2020
CHARGES	1 348	1 363
Salaires, honoraires, charges de l'équipe	825	862
Honoraires prestataires	67	48
Locaux et fonctionnement de base	172	173
Charges imputées aux productions (hors salaires)	284	280
RESSOURCES	1 359	1 363
Cotisations	1 314	1 314
Droits d'auteur et autres recettes	44	49
RÉSULTAT	11	0
Variation de la trésorerie disponible	11	0

Principaux projets en cours au 1^{er} janvier 2020

Les multiples visages de l'autonomie au travail : au-delà de l'entreprise libérée

La Fabrique de l'industrie a publié le 15 janvier 2020 une Note intitulée *Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Cet ouvrage est le fruit d'une recherche menée par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, de la chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines ParisTech. Les auteurs analysent les pratiques renforçant l'autonomie des salariés et en tirent quelques recommandations pour les entreprises qui s'engagent dans cette voie. Ce travail se prolonge, avec la préparation par Anne-Sophie Dubey d'une thèse CIFRE sur les relations entre renforcement de l'autonomie et affirmation d'une raison d'être extra-financière. Il se poursuit également par la mise en place d'une plate-forme ouverte de partage de cas et par le lancement à l'automne d'un séminaire, permettant des échanges d'expérience entre dirigeants encourageant le développement de l'autonomie et de la responsabilité de leurs salariés et chercheurs.

L'effet sur la compétitivité industrielle de la tarification du carbone

Le coût de la lutte contre le changement climatique va croître dans les prochaines années en France et en Europe. Diverses politiques publiques sont destinées à évoluer, notamment la tarification des émissions de carbone, qui regroupe la taxe carbone nationale et le marché européen des quotas d'émission, couvrant à eux deux la quasi-totalité des émissions du pays. Cela fait logiquement naître des inquiétudes sur la compétitivité de l'industrie, en concurrence avec des entreprises localisées dans des pays ayant une politique climatique à ce jour moins ambitieuse, en particulier les États-Unis, la Chine et les grands émergents. Dans ce contexte, l'objectif de cette note est de fournir une synthèse de la littérature économique empirique relative à l'impact de la tarification carbone sur la compétitivité industrielle. Elle propose également une réflexion sur les mesures d'accompagnement, de soutien à la compétitivité et de limitation des fuites de carbone, qui pourraient être envisagées.

L'observatoire des Territoires d'industrie

La Banque des Territoires et l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie, l'Association des Communautés de France, Régions de France, des chercheurs des universités de Poitiers et de Paris Nanterre se sont associés pour étudier la mise en place des Territoires d'industrie, confronter les expériences et documenter des pratiques et initiatives intéressantes. La Note *L'étonnante disparité des territoires industriels : comprendre la performance et le déclin* constitue le premier livrable de cet observatoire. Cette étude quantitative sera complétée en 2020 et 2021 par des études de terrain, plus qualitatives, pour mieux comprendre « l'effet local », dû notamment à la capacité des acteurs du territoire à collaborer efficacement. Enfin nous poursuivons l'organisation de séminaires mensuels donnant la parole aux acteurs locaux.

Efficacité énergétique : les promesses du numérique

La Fabrique de l'industrie prépare a publié le 4 mai 2020 le premier numéro de sa nouvelle collection, *Le Cube*, qui remplace les Synthèses de La Fabrique. Ce premier numéro s'intitule *Efficacité énergétique : les promesses du numérique*. Il présente une solution d'optimisation de la dépense énergétique pour les industriels ayant recours à des échangeurs de chaleur (notamment ceux qui gèrent des procédés transformant la matière). La mise en place de la Stratégie nationale bas carbone en France a dressé une feuille de route très stricte : réduire de 40 % la consommation d'énergie d'ici 2030. Le secteur industriel, qui représente 20 % de la consommation énergétique finale, doit y contribuer significativement. La solution proposée dans cette publication permet, en récupérant une partie de la chaleur émise par le processus de production, d'améliorer l'efficacité énergétique des usines de transformation de matière, qui sont parmi les plus gourmandes en énergie. Ce Cube est tiré de la thèse de Lucile Payet, lauréate en 2019 de notre concours pour étudiants et jeunes chercheurs.

Comment la cobotique peut-elle améliorer le contenu du travail ?

En partant de la thèse de Susana Restrepo-Sanchez, lauréate du concours pour étudiants et jeunes chercheurs en 2019, ce document analyse comment la cobotique, représentative de l'industrie 4.0, peut enrichir le travail de l'opérateur. À travers deux exemples, il montre que la cobotique offre de nouvelles modalités d'interaction entre la machine et l'opérateur, mettant en valeur le travail humain. Cette publication sera également réalisée en partenariat avec le Centre de robotique de Mines ParisTech.

Équipe et gouvernance

Gouvernance

La Fabrique de l'industrie est une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, dont la création a été publiée au JO du 24 septembre 2011. Elle est co-présidée par Louis Gallois, président du conseil de surveillance de PSA, et Pierre-André de Chalendar, président-directeur général de Saint-Gobain. Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration de La Fabrique était en outre composé de :

- Bruno Berthet, président du GIM
- Denis Boissard, directeur de projets de l'UIMM
- Pierre-André de Chalendar, président-directeur général de Saint-Gobain et co-président de La Fabrique de l'industrie
- Jean-Marie Danjou, directeur général délégué de France Industrie
- Philippe Darmayan, président de l'UIMM, président d'ArcelorMittal France et vice-président de France Industrie
- Louis Gallois, président du conseil du Groupe PSA et co-président de La Fabrique de l'industrie
- Hubert Mongon, délégué général de l'UIMM
- Alexandre Saubot, président de Haulotte

Le 31 décembre 2019, étaient membres de l'Assemblée générale : Denis Boissard, Pierre Bourlot, Xavier de Boysson, Pierre-André de Chalendar, Stéphan Chaligné, Jean-Pierre Clamadieu, Philippe Crouzet, Jean-Marie Danjou, Philippe Darmayan, Xavier Esturgie, Jérôme Frantz, Louis Gallois, Alain Grangé-Cabane, Olivier Homolle, Jean-Jacques Leguay, Jean-Bernard Lévy, Hubert Mongon, Benoît Potier, Stéphane Richard, Alexandre Saubot, Pascale Suc, Catherine Tissot-Colle, Philippe Varin et Marc Ventre.

Équipe permanente, au 31 décembre 2019

Sharif Abdat, office manager

Vincent Charlet, délégué général

Caroline Granier, chargée d'études

Mathilde Jolis, attachée de presse

Caroline Mini, cheffe de projet

Hélène Simon, chargée de communication

Thierry Weil, conseiller.

Conseil d'orientation

Le programme de travail de La Fabrique est discuté par son conseil d'orientation, qui valide également ses publications, tant leur qualité scientifique que leur respect de la pluralité des perspectives. Ses membres siègent *intuitu personae* et leur avis n'engage pas leur organisation. Au 31 janvier 2020, la liste des membres du Conseil d'orientation et de leurs principales fonctions était la suivante :

Paul ALLIBERT, directeur général de l'Institut de l'entreprise,

Jean ARNOULD, ancien président de l'UIMM Moselle, ancien PDG de la société Thyssenkrupp Presta France,

Gabriel ARTERO, président de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC,

Vincent AUSSILLOUX, chef du département économie-finances de France Stratégie,

Laurent BATAILLE, PDG de Poclain Hydraulics Industrie,

Michel BERRY, fondateur et directeur de l'école de Paris du management,

Laurent BIGORGNE, directeur de l'Institut Montaigne,

Serge BRU, représentant de la CFTC au bureau du Conseil national de l'industrie,

Pierre-André de CHALENDAR, PDG du groupe Saint-Gobain, co-président de La Fabrique de l'industrie,

Joël DECAILLON, vice-président de Bridge (Bâtir le renouveau industriel sur la démocratie et le génie écologique),

Stéphane DISTINGUIN, fondateur et président de Fabernovel, président du pôle de compétitivité Cap Digital,

Elizabeth DUCOTTET, PDG de Thuasne,

Xavier DUPORTET, cofondateur et CEO de Eligo Biosciences,

Pierre DUQUESNE, délégué interministériel à la Méditerranée au ministère des Affaires étrangères,

Philippe ESCANDE, éditorialiste économique au quotidien Le Monde,

Olivier FAVEREAU, professeur émérite en sciences économiques à l'université Paris X,

Denis FERRAND, directeur général de Rexecode,

Philippe FRÉMEAUX, éditorialiste à Alternatives économiques,

Jean-Luc GAFFARD, directeur du département de recherche sur l'innovation et la concurrence à l'OFCE,

Louis GALLOIS, président du conseil de surveillance de PSA Groupe, co-président de La Fabrique de l'industrie,

Pascal GATEAUD, Rédacteur en chef de l'Usine Nouvelle,

Pierre-Noël GIRAUD, professeur d'économie à l'université de Paris-Dauphine et à Mines ParisTech,

Frédéric GONAND, professeur associé de sciences économiques à l'université Paris-Dauphine,
Éric KELLER, secrétaire fédéral de la fédération FO Métaux,
Élisabeth KLEIN, dirigeante de CFT Industrie,
Dorothee KOHLER, directeur général de KOHLER C&C,
Gilles KOLÉDA, directeur scientifique d'Érasme-Seuréco,
Marie-José KOTLICKI, membre du Conseil économique, social et environnemental, ancienne secrétaire générale chez UGICT-CGT,
Éric LABAYE, président de l'École polytechnique,
Jean-Yves LAMBERT, président de Elbi France,
Emmanuel LECHYPRE, éditorialiste à BFM TV et BFM Business,
Fanny LÉTIER, co-fondatrice de GENEEO Capital Entrepreneur,
Olivier LLUANSI, associé à Strategy& PWC,
Antonio MOLINA, président du groupe Mäder,
Philippe MUTRICY, directeur de l'évaluation, des études et de la prospective de Bpifrance,
Christian PEUGEOT, président du Comité des constructeurs français d'automobiles,
Florence POIVEY, présidente de la fondation du CNAM,
Philippe PORTIER, secrétaire national de la CFDT,
Grégoire POSTEL-VINAY, directeur de la stratégie, Direction générale des entreprises, ministère de l'Économie,
Didier POURQUERY, fondateur de la version française de The Conversation et ancien directeur de la rédaction,
Joseph PUZO, président d'AXON'CABLE SAS et du pôle de compétitivité Matériaux,
Xavier RAGOT, président de l'OFCE,
Frédéric SAINT-GEOURS, président du conseil de surveillance de la SNCF,
Ulrike STEINHORST, présidente de Nuria Conseil,
Pierre VELTZ, ancien PDG de l'établissement public de Paris-Saclay,
Dominique VERNAY, vice-président de l'Académie des technologies,
Jean-Marc VITTORI, éditorialiste au quotidien Les Echos.