

2021 Rapport d'activité

Sommaire

Sommaire	2
Qui sommes-nous ?	3
Notes et ouvrages	7
Documents de travail	21
Synthèses (Cubes)	22
Audience des publications	26
Les titres de La Fabrique	28
Nos principales interventions publiques	29
Ressources et budget	30
Principaux projets en cours au 1 ^{er} janvier 2022	31
Équipe et gouvernance	35

Qui sommes-nous ?

Gouvernance

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé en octobre 2011 et soutenu par l'UIIMM, France Industrie, le GIM et le GIFAS. Elle est co-présidée par Louis Gallois, ancien président du conseil de surveillance de PSA Groupe, et Pierre-André de Chalendar président de Saint-Gobain. La Fabrique est une association loi 1901, à but non lucratif. Son conseil d'administration rassemble les représentants de ses financeurs. La Fabrique bénéficie en outre des éclairages critiques des membres de son conseil d'orientation, qui en valident chaque publication et suggèrent le lancement de nouvelles études. Ce conseil est composé de dirigeant·es d'entreprises, de membres d'organisations syndicales et professionnelles, de personnalités académiques et d'observateurs et observatrices des médias. Ils et elles s'assurent de la qualité scientifique, de la pertinence et de la diversité de ses travaux.

Missions et valeurs

La Fabrique est une plateforme de réflexion consacrée aux perspectives de l'industrie en France et à l'international. Centre de ressources et de débat pour toutes les parties-prenantes intéressées, La Fabrique travaille sur l'attractivité des métiers de l'industrie, sur ses relations avec les territoires et les populations, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation et au changement technique ainsi que sur sa compétitivité. Les thèmes de l'emploi, de la formation et des compétences sont également au cœur des recherches de La Fabrique. En collaborant avec un grand nombre d'institutions (France Stratégie, OCDE, CEPPII, OFCE, Rexecode, Mines ParisTech...) et de cadres de terrain, La Fabrique favorise la confrontation de points de vue et d'analyses, fondement d'une réflexion collective de qualité. Indépendance, objectivité et ouverture guident ses travaux, valeurs indispensables pour traiter avec justesse d'une réalité complexe. La Fabrique produit des ouvrages, des synthèses et des documents de travail multimédias, tous accessibles gratuitement sur son site Internet et sa chaîne YouTube. Elle partage son expertise et contribue au débat public en répondant aux sollicitations de la presse et des médias.

L'année 2021 en bref

L'année 2021 s'est avérée prolifique pour La Fabrique, après une année 2020 marquée par la pandémie de Covid-19, pendant laquelle la conduite des études et plus encore l'accès au terrain avaient été particulièrement difficiles.

Elle a ainsi publié un total de 15 ouvrages (Notes et Docs) et 44 autres publications de formats divers. En plus des sujets au long cours sur le futur de l'industrie, qui constituent le socle de son expertise, La Fabrique a naturellement dû se saisir des enjeux liés aux conséquences de la pandémie de Covid-19, qui ont occupé le terrain médiatique et les débats publics toute l'année. L'agilité et la réactivité dont les équipes ont su faire preuve ont abouti à plusieurs publications en réponse directe avec cette actualité : sur la résilience des entreprises industrielles, sur l'efficacité des pouvoirs publics face à la crise, ou encore sur la mise en place du télétravail. La Fabrique a par ailleurs été particulièrement sollicitée sur ces sujets : ses connaissances accumulées sur la souveraineté industrielle, les délocalisations et relocalisations lui ont permis de livrer une expertise reconnue et des éclairages scientifiques attendus autour de la réindustrialisation, sujet remis sur le devant de la scène à la suite de la crise du covid.

Attachée à produire des études en lien avec les préoccupations du moment, La Fabrique n'a pas pour autant renoncé à travailler sur les tendances de fond qui détermineront l'avenir de l'industrie à plus long terme. L'année 2021 a donc vu la parution d'ouvrages sur la réindustrialisation dans les territoires, la transition énergétique et le coût du carbone ou encore sur les start-up industrielles.

Forte du succès de ses événements en ligne, qui ont pu rassembler jusqu'à 250 personnes en 2020, La Fabrique a continué en 2021 à alimenter le débat public en organisant de nombreux webinaires à l'occasion de la parution de ses ouvrages, ainsi que plusieurs conférences de presse. Elle a également pu renouer avec la participation à des événements physiques lors d'interventions durant des événements emblématiques tels que les Journées de l'économie à Lyon et les Rendez-vous de l'histoire à Blois.

Comprendre le « monde d'après » sans oublier les tendances de fond

La Fabrique a publié cinq Notes durant cette année 2021. La première est une étude qualitative sur les territoires, qui fait suite au travail quantitatif publié par La Fabrique en 2019. Intitulée *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*, elle donne la parole aux élus, industriels et autres parties prenantes au dispositif « Territoires d'industrie ». La deuxième, intitulée *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?*, étudie la mise en place du travail à distance au-delà de l'épisode pandémique, ses effets et ce que cela nous enseigne sur le futur du travail. La troisième (*À la recherche de la résilience industrielle. Les pouvoirs publics face à la crise*) s'inscrit également dans l'actualité de la pandémie et décortique les politiques publiques mises en œuvre pour en limiter les dommages, sur l'économie en général et l'industrie en particulier. La quatrième Note publiée cette année documente des situations de « design du travail » (un concept mis au jour dans une publication antérieure) dans des usines en transformation. Elle s'intitule *Le design du travail en action. Transformation des usines et*

implication des travailleurs et observe des cas de participation de travailleuses et travailleurs à la définition de leur poste ; elle étudie également la manière dont les technologies numériques et l'organisation du travail affectent leur autonomie et leur responsabilité. Enfin, la cinquième Note (*Ajustement carbone aux frontières. L'Europe à l'heure des choix*) explique pourquoi les entreprises ont semblé si hésitantes à s'emparer du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières annoncé par la Commission européenne en juillet 2021, alors que la transition énergétique est plus que jamais d'actualité et que ce mécanisme semblait, à première vue, une opportunité de préserver leur compétitivité.

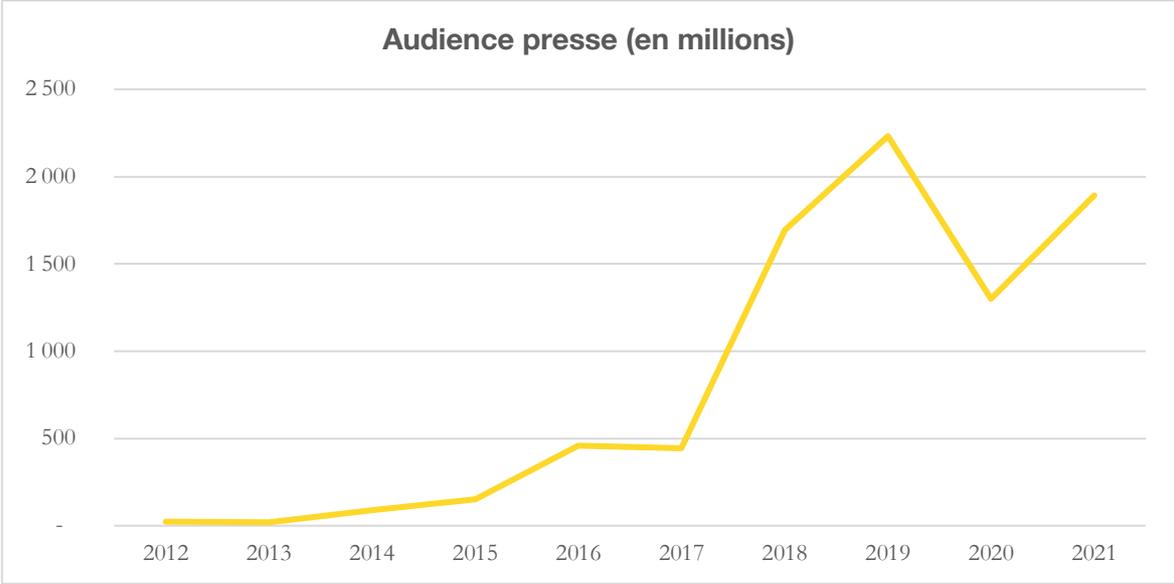
Neuf Docs et un document de travail ont également été publiés par La Fabrique en 2021. Le Doc *Quelles filières pour l'industrie de demain ?* analyse les engagements et les pratiques des entreprises industrielles et propose une réflexion sur les filières à favoriser, le rôle de l'État à cet égard et les freins à la coopération entre acteurs. Le deuxième, intitulé *Vos données valent-elles de l'or ? L'Internet industriel des objets à l'épreuve du réel*, est né d'une idée conjointe de La Fabrique de l'industrie et d'IBM France. En s'appuyant sur des cas d'usages dans l'industrie et des auditions d'expert·es, cet ouvrage propose un bilan d'étape sur les effets mesurables de l'Internet industriel des objets (IIoT) sur le terrain et sur de possibles écarts entre théorie et pratique. Le troisième Doc (*Fonder une industrie contributive et résiliente*) retrace les transformations successives, tantôt voulues tantôt subies, de l'entreprise Toshiba TEC à Dieppe pour développer de nouvelles opportunités et assurer son avenir. Le quatrième Doc est intitulé *Demain, la Chine ouverte ?* et brosse le portrait de la Chine d'aujourd'hui, entre libéralisation et nationalisme. À partir d'une série d'entretiens menés auprès de responsables industriel·les, il propose également une typologie originale de secteurs du marché chinois selon leur degré d'ouverture. Le cinquième Doc de La Fabrique à être sorti en 2021 (*Comment décarboner le transport routier en France ?*) analyse les opportunités et les difficultés à lever, tout en formulant des propositions concrètes, pour accélérer la baisse des émissions de gaz à effet de serre du transport routier, secteur particulièrement émetteur. Le sixième Doc est une étude de cas de l'observatoire des Territoires d'industrie, qui s'intitule *Angoulême-Cognac : appréhender la diversité des territoires industriels*. Les septième et huitième Docs de 2021 se complètent l'un l'autre : *Industrie et start-up : des destins liés ?* et *Rachat des start-up : des racines françaises, des ailes étrangères ?*. Ils démontrent l'existence de firmes à forte croissance dans l'industrie française et le rôle qu'elles peuvent jouer dans la redynamisation du secteur industriel, tout en mettant à l'épreuve certaines idées reçues : en particulier, il s'avère que le rachat de « nos » start-up par des capitaux étrangers est de nature à soutenir leur développement et l'emploi en France. Le dernier Doc que nous avons publié en 2021 s'intitule *Comment sécuriser nos approvisionnements stratégiques ?* D'une actualité indéniable sur fond de pandémie de covid puis de conflit en Ukraine, cet ouvrage s'appuie sur neuf mois d'enquête et une centaine d'entretiens : il expose la difficulté d'une sécurisation totale de nos approvisionnements et fournit des clés pour mettre fin à nos dépendances les plus critiques. Il propose notamment une méthode d'analyse de nos vulnérabilités, ouvrant la voie à une coopération renforcée entre l'État et les entreprises. Le document de travail publié en 2021 par La Fabrique est un préalable à la Note *Ajustement carbone aux frontières. L'Europe à l'heure des choix*. Grâce à une analyse approfondie d'environ 200 réponses de parties prenantes à la consultation de la Commission européenne en 2020, ainsi que de nombreux entretiens, il explique les options et hésitations des secteurs industriels au moment de se saisir d'un mécanisme supposé les protéger.

Enfin, dix Cubes (anciennement « Synthèses ») ont été diffusés dans l'année. Neuf d'entre eux reprennent ou complètent les analyses de certaines de nos publications : la résilience d'une

entreprise face à la mondialisation, l'intégration de technologies au sein des processus de production, la décarbonation du transport routier en France, la mobilisation des acteurs locaux pour réindustrialiser les territoires, le rôle des télétravailleurs dans la productivité de leur entreprise, le retour de l'État pilote face à la pandémie de Covid-19, les start-up industrielles françaises, le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières et la sécurisation de nos approvisionnements stratégiques. Le dernier Cube montre que, entre les industries française et allemande, l'ancienne différence de compétitivité sur les consommations intermédiaires s'est résorbée aujourd'hui.

Une audience presse qui repart à la hausse

L'audience presse de La Fabrique de l'industrie repart à la hausse en 2021 après une année 2020 moins riche en opportunités de prise de parole, pour cause de crise sanitaire. La Fabrique a ainsi été sollicitée par les médias à 56 reprises, soit une dizaine d'interviews de plus que l'année dernière.



Notes et ouvrages

Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser

Résumé



Il y a des territoires industriels qui s'appuient sur leurs réseaux d'entrepreneurs pour se redynamiser. Il y a ceux qui privilégient la réhabilitation du foncier. D'autres encore parient sur la transition écologique et l'intégration des citoyens dans leur gouvernance. Autant de pratiques, non exclusives les unes des autres, qui peuvent se combiner selon les territoires pour parvenir à créer des emplois industriels. Dans cette Note, les élu·es, industriel·les et autres parties prenantes au dispositif « Territoires d'industrie » nous apportent leurs éclairages sur les ressources à valoriser au niveau local. Ils et elles partagent surtout leur désir de redonner une identité industrielle à leur territoire. Offrant une grille de lecture, à moduler selon les spécificités locales, cette Note s'adresse aux responsables publics, aux collectivités locales, aux dirigeant·es d'entreprise, aux scientifiques et au grand public s'intéressant à la revitalisation des territoires.

Dans la presse

L'Union & .fr, 9 mai 2021. « La difficile reconversion économique du territoire »

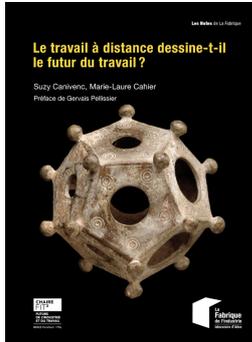
La Tribune.fr, 18 mai 2021. « Industrie : comment enrayer le déclin de l'emploi dans les territoires »

L'Usine Nouvelle.fr, 19 mai 2021. « L'industrie ne tombe pas du ciel, mais d'où vient-elle alors ? »

Arts & Métiers Magazine, 11 septembre 2021. « Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser »

Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?

Résumé



Avant 2020, le télétravail restait une pratique très limitée dans la plupart des entreprises françaises. Il faisait en outre l'objet de nombreux préjugés que l'expérience, forcée par la crise sanitaire, aura en partie permis de lever. Une page se tourne... Cet ouvrage entend poser la question du travail à distance au-delà de l'épisode pandémique, et étudier ses effets et ses enseignements : il esquisse donc le futur du travail à la lumière de cette expérience inédite. Fondé sur des auditions d'expert·es (sociologues, ergonomes, DRH, managers, aménageurs) et compilant une centaine d'enquêtes et d'études académiques, il fournit des points de repère et de vigilance à toutes les entités qui doivent repenser leur organisation du travail : management, espace, temps du travail, outils numériques, communication... Au passage, l'ouvrage met au jour des débats qui ne sont pas encore tranchés, comme l'épineuse question de l'éligibilité au télétravail et des inégalités qui en résultent, la productivité qu'il permet mais également sa compatibilité avec la QVT, son impact sur le lien social, la confiance, la collaboration, l'innovation et la créativité... C'est bien un travail hybride – sur site et à distance – qu'il s'agit dès aujourd'hui de préparer.

Dans la presse

AEF Info.fr, 30 juin 2021. « Le télétravail est une "occasion de structurer l'organisation et la communication des entreprises" »

Courrier Cadres, 19 septembre 2021. « L'ère du télétravail »

Forbes.fr, 7 octobre 2021. « Management Books Review : nos conseils lecture autour de la question du travail hybride »

Les Echos & .fr, 13 décembre 2021. « Télétravail : demain, des entreprises « désagrégées » ? »

Cette Note a fait l'objet d'une traduction en anglais parue en septembre 2021 sous le titre « Is Remote Working Shaping the Future of Work? »

À la recherche de la résilience industrielle. Les pouvoirs publics face à la crise

Résumé



La crise du Covid-19, tout comme celles qui l'ont précédée, révèle l'importance stratégique de l'action publique pour garantir la résilience de l'économie en période de récession. Les pouvoirs publics procèdent généralement en deux temps bien distincts : d'abord éteindre l'incendie en instaurant des mesures d'urgence, ensuite préparer l'avenir à travers un plan de relance adapté. C'est de cette palette d'outils, mis à la disposition des entreprises, que dépend la capacité de notre industrie à rebondir. À la lumière des spécificités de cette crise particulière, inédite par sa nature et son ampleur, cet ouvrage étudie les politiques publiques mises en œuvre pour en limiter les dommages, sur l'économie en général et l'industrie en particulier. Il montre ainsi comment la crise a donné un nouveau souffle à l'idée de politique industrielle. Aux antipodes du « laisser faire » parfois tant vanté, la réponse gouvernementale française a mis l'accent sur le soutien à l'investissement, à l'innovation et même aux relocalisations. Ce travail s'adresse aux responsables d'entreprises, aux cadres de l'action publique et de la recherche, ainsi qu'au grand public désireux de mieux cerner les enjeux et les objectifs des politiques publiques en temps de crise.

Dans la presse

L'Usine Nouvelle.com, 9 septembre 2021. « Comment mieux piloter la politique industrielle en France ? »

La Tribune & .fr, 10 septembre 2021. « L'industrie est encore loin d'avoir effacé les pertes de la crise » et « Réindustrialisation : comment Macron veut en faire un thème de la campagne présidentielle »

Alternatives Economiques.fr, 16 septembre 2021. « Une industrie pour la France, pas l'inverse »

Le design du travail en action. Transformation des usines et implication des travailleurs

Résumé



Les transformations techniques et managériales des usines, selon la manière dont elles sont menées, peuvent réduire les marges d'autonomie des opérateurs et techniciens ou au contraire renforcer leur pouvoir d'agir. Ceci pose la question de leur participation à la définition du contenu et des moyens de leur travail, autrement dit au « design » de leur travail. Comment mettre la technologie la plus avancée au service de la compétence et de la créativité des travailleurs ? Comment engager des processus réflexifs qui développent l'intelligence collective ? Cette étude documente des situations de « design du travail » dans des usines en transformation rapide. Elle observe comment la participation des travailleuses et des travailleurs est sollicitée et la manière dont les technologies numériques et l'organisation du travail affectent leur autonomie et leur responsabilité. *In fine*, elle montre que les entreprises peuvent créer, par l'écoute, l'expérimentation pragmatiste et le soutien managérial, des « bulles de confiance » propres à développer simultanément la qualité du travail et la performance.

Dans la presse

Courrier Cadres, 17 novembre 2021. « Heures Sup. Notre sélection professionnelle »

Arts & Métiers Magazine, novembre 2021. « Le design du travail en action »

Le Monde.fr, 8 avril 2022. « Il faut mettre la motivation au cœur du travail » (tribune)

Ajustement carbone aux frontières. L'Europe à l'heure des choix

Résumé



Plusieurs fois envisagée par l'Union européenne, l'instauration d'un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) est désormais explicitement à l'agenda des 27 États membres. Sur le plan environnemental, ce mécanisme réduit les « fuites de carbone » provoquées par l'asymétrie des politiques climatiques dans le monde. Par ricochet, il favorise la réduction des émissions mondiales en incitant les pays tiers à décarboner leur industrie. Sur le plan économique, il protège les producteurs européens du « dumping climatique » en taxant le carbone importé au même niveau que leurs propres émissions. En dépit du caractère séduisant de cet instrument, sa mise en œuvre attendue pour 2023 se heurte à de nombreux défis techniques, économiques, juridiques et politiques, décryptés dans cet ouvrage. Fondé sur une analyse originale des réponses des acteurs industriels à la consultation européenne et sur de nombreux entretiens avec des porte-parole de l'industrie, ce livre apporte un éclairage précieux et didactique. Il explique ainsi pourquoi les entreprises ont paru si hésitantes à se saisir de ce qui semble être à première vue une opportunité de préserver leur compétitivité.

Dans la presse

Eurotribune.fr, 9 novembre 2021. « Ajustement carbone aux frontières. L'Europe à l'heure des choix »

La Tribune & .fr, 15 mars 2022. « Fin des quotas de carbone gratuits dans l'UE : les Vingt-Sept ne s'entendent pas »

Quelles filières pour l'industrie de demain ?

Résumé



À l'aube des années 2020, les filières continuent d'être mobilisées en France comme des outils de politique industrielle, que ce soit par exemple pour faire face aux difficultés d'approvisionnement à la suite de l'épidémie de Covid-19 ou encore pour favoriser la rénovation thermique des bâtiments au niveau local. Cet ouvrage analyse les engagements et les pratiques des entreprises industrielles, les filières à favoriser, la clarification nécessaire du rôle de l'État et les freins à la coopération entre acteurs. La parole est donnée à des représentant·es de l'industrie dans quatre filières définies par le Conseil national de l'industrie (automobile, nouveaux systèmes énergétiques, transformation et valorisation des déchets, mode et luxe) ainsi que dans deux filières en-dehors du périmètre du CNI : la filière européenne des batteries pour l'automobile et la filière de la lunetterie du Jura.

Dans la presse

La Correspondance économique, 25 janvier 2021. « “Quelles filières pour l'industrie de demain ?” : l'analyse de La Fabrique de l'industrie »

Vos données valent-elles de l'or ?



Résumé

Et si les machines ou les lignes de production d'une usine pouvaient « parler » en émettant des données ? C'est l'une des promesses de l'Internet industriel des objets. L'IIoT fait appel à un continuum de technologies, depuis des capteurs placés à différentes étapes d'un process industriel jusqu'à des plateformes permettant le traitement des données, à base de *machine learning* ou d'IA. Mais ces données valent-elles vraiment de l'or pour les entreprises manufacturières ? Ces technologies réalisent-elles sur le terrain les ambitions qu'elles promettent ? Né d'une idée conjointe de La Fabrique de l'industrie et d'IBM France, et s'appuyant sur des cas d'usages dans l'industrie et des auditions d'experts, cet ouvrage propose un bilan d'étape sur les effets réellement mesurables de ces technologies sur le terrain et sur de possibles écarts, permanents ou provisoires, entre théorie et pratique. Il a pour but de livrer des conseils utiles aux responsables industriels voulant investir dans cette voie. Sans entrer dans le détail des technologies, il rassemble de façon synthétique les enseignements techniques, financiers et organisationnels de quelques expériences de déploiement et signale les principales erreurs à éviter.

Dans la presse

Enjeux, 19 juillet 2021. « Vos données valent-elles de l'or ? »

Maintenance & Entreprise, 8 avril 2022. « Le rôle clef d'un logiciel GMAO sur les sites classés "Seveso" »

Alliancy.fr, 19 avril 2022. « Comment améliorer la relation IT-métier pour construire l'industrie 4.0 ? »

Fonder une industrie contributive et résiliente

Résumé



Ce livre est à la fois un récit de la mondialisation industrielle, un manuel d'organisation de la production dans l'entreprise étendue, un guide pour la mise en place d'un *lean management* authentique et un plaidoyer pour une industrie du futur collaborative et responsable. À travers les aventures du site industriel de Toshiba TEC à Dieppe pendant plus de 30 ans, depuis les débuts de la « mondialisation heureuse » jusqu'à l'irruption de la Covid-19, il retrace les transformations successives d'une entreprise, tantôt voulues tantôt subies, pour développer en permanence de nouvelles opportunités et assurer son avenir. Entre vicissitudes et rebondissements, entre ténacité et imagination, entre Chine et Normandie, le grand voyage décrit par l'auteur s'appuie sur l'implication constante des salarié·es, la recherche permanente de valeur pour les clients, la coopération entre entreprises complémentaires et la capacité à renverser les paradigmes dominants. L'attachement réciproque de l'entreprise vis-à-vis de ses salarié·es et de son territoire illustre ce que pourraient être les fondements d'une industrie plus résiliente et contributive aux besoins de la société.

Dans la presse

Le Journal des entreprises & .fr, 17 mars 2021. « Alain Verna partage sa vision de l'entreprise dans un livre »

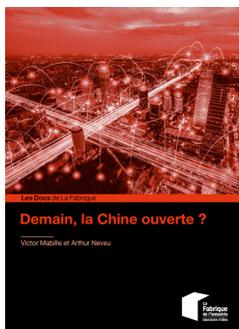
Paris Normandie & .fr, 23 mars 2021. « Alain Verna, directeur de Toshiba Dieppe, signe un premier ouvrage sur le monde de l'industrie »

AEF Info.fr, 15 avril 2021. « Afest : “Plutôt que de théoriser des actions en oubliant le bon sens, l'application doit être simple” (A. Verna, Toshiba) »

Arts & Métiers Magazine, 19 juillet 2021. « Fonder une industrie contributive et résiliente »

Demain, la Chine ouverte ?

Résumé



Loin de l'image d'Épinal d'un pays fermé, mercantiliste et au protectionnisme agressif, la Chine cherche aujourd'hui à normaliser son économie et à intégrer pleinement le multilatéralisme mondial. En effet, dans beaucoup de secteurs, la Chine a atteint la même maturité industrielle que les entreprises occidentales. Pour continuer à se développer, ses champions nationaux ont besoin d'un cadre compétitif propice aux innovations plutôt qu'un blocage de la concurrence par le gouvernement. Pour autant, les entreprises occidentales connaissent désormais de plus en plus de difficultés pour pénétrer le marché chinois. Cet ouvrage brosse le portrait de la Chine d'aujourd'hui, entre libéralisation et nationalisme. À partir d'une série d'entretiens menés auprès de responsables industriels, il propose également une typologie originale de secteurs du marché chinois selon leur degré d'ouverture. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette typologie a pour but de livrer des conseils utiles et des bonnes pratiques aux entreprises voulant investir en Chine.

Dans la presse

Le Monde.fr, 17 mars 2021. « L'ouverture du marché chinois ne le rend pas plus facile d'accès pour les entreprises occidentales » (tribune)

Le Soir.be, 16 mai 2021. « La Chine se libéralise, mais les Occidentaux n'en profiteront pas »

Comment décarboner le transport routier en France ?

Résumé



La lutte contre le changement climatique s'accélère en vue d'atteindre l'objectif de neutralité carbone de notre pays en 2050. Avec 31 % des émissions nationales en 2018, le transport représente la principale source de gaz à effet de serre ; elles ont même augmenté de 6 % par rapport à 1993. Comment infléchir cette tendance ? En particulier, quels leviers actionner pour réduire les émissions du transport routier ? Cet ouvrage analyse les opportunités, les difficultés à lever et formule des propositions concrètes pour y parvenir. Les solutions sont examinées sur les plans technique et économique, pour différentes catégories de véhicules, en particulier la batterie d'autonomie limitée et l'électrification des autoroutes pour le transport de marchandises sur longue distance. En outre, l'ouvrage montre l'importance de la concertation et de la coordination entre les acteurs publics et privés, au niveau national et européen, pour pouvoir avancer sur ce plan.

Dans la presse

Connaissance des énergies.org, 30 avril 2021. « Comment décarboner le transport routier en France ? »

Arts & Métiers Magazine, juillet 2021. « Comment décarboner le transport routier en France ? »

Futuribles.com, 29 septembre 2021. « Comment décarboner le transport routier en France ? »

Angoulême-Cognac : appréhender la diversité des territoires industriels

Résumé



C'est en se promenant sur le territoire charentais qu'on découvre l'écosystème construit autour du cognac, ce produit haut de gamme très prisé des marchés étrangers (98 % de la production est exportée !). Organisée autour de leaders mondiaux, la filière intègre un tissu local de PME, comme les tonneliers dont le savoir-faire se transmet de génération en génération. Si on remonte la Charente, on voit les vignes disparaître petit à petit pour rentrer dans les mondes de la mécanique et de la papeterie, caractéristiques du pays angoumois. Si la dynamique de ces secteurs est moins favorable, ils peuvent cependant saisir des opportunités comme le rapprochement des secteurs de l'image et de la mécanique.

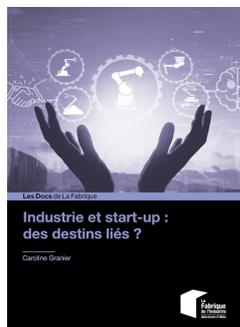
Dans la presse

La Charente Libre, 28 juillet 2021. « Angoulême-Cognac : la piste d'un "mariage forcé" ? »

Bordeaux.business, 28 août 2021. « Angoulême-Cognac : la force de la coopération régionale »

Industrie et start-up : des destins liés ?

Résumé



Il est parfois avancé que la France serait particulièrement dépourvue de start-up à vocation industrielle. C'est en tout cas ce que tendrait à montrer la liste des entreprises qui constituent le NEXT40, l'indice des futurs champions français de la Tech. Ce dernier met en effet principalement en avant des firmes de services. Toutefois, en conclure que les start-up n'apportent aucun avantage compétitif à notre base industrielle serait excessif. À l'aide de données et de témoignages issus de « l'écosystème start-up », cet ouvrage démontre l'existence de firmes à forte croissance dans l'industrie et le rôle qu'elles peuvent jouer dans la redynamisation du secteur industriel. Comme dans les autres secteurs, l'insuffisance du financement par le capital-risque ralentit leur développement. Mais des rapprochements avec les grands groupes industriels sont possibles et le développement des deeptechs offre des opportunités pour jouer sur les complémentarités entre start-up et firmes industrielles.

Dans la presse

Management, octobre 2021. « Hardware blues »

AEF Info.fr, 7 octobre 2021. « L'univers des start-up est-il compatible avec celui de l'industrie ? (étude de La Fabrique de l'industrie) »

Capital.fr, 20 janvier 2022. « Industrie : les obstacles que doivent surmonter les entrepreneurs de la "hardware tech" »

Rachat des start-up : des racines françaises, des ailes étrangères ?

Résumé



En 2012, la pépite de renommée mondiale Aldebaran, portant les espoirs de la robotique française, est absorbée par le japonais Softbank. En 2017, tandis que la France voit naître son premier réseau social tricolore avec Zenly, la jeune pousse est soudainement rachetée par l'américain Snapchat. Et l'histoire se répète encore et encore. À croire que tous ces investissements dans les start-up françaises ne servent qu'à consolider les positions d'acteurs étrangers, qui se nourrissent de nos technologies et de nos talents. Faut-il pourtant déplorer ces rachats ? Il existe aussi une vision positive énonçant que ces mariages stimulent le développement de la jeune pousse et de l'économie française. Faute de preuves, le débat en est longtemps resté là. Cet ouvrage apporte enfin des éléments pour y voir plus clair. Analysant les causes et les retombées du rachat des pépites françaises par des acteurs étrangers, et fondé sur une série d'entretiens, il met à l'épreuve plusieurs idées reçues. Non, nos start-up ne sont pas systématiquement pillées et délocalisées. Non, leurs dirigeant·es ne fuient pas à l'étranger. Non, les startupers ne manquent pas de patriotisme économique. Mieux : les rachats de nos start-up par des acteurs étrangers participent d'une dynamique bénéfique et nécessaire à tous les niveaux.

Dans la presse

Major.com, 17 février 2022. « Les start-up industrielles ont grand besoin d'investissements... et d'écosystèmes dédiés »

Chut! & .fr, 5 avril 2022. « Les start-up incarnent un espoir pour l'industrie »

Comment sécuriser nos approvisionnements stratégiques ?

Résumé



Dès la fin 2019, la pandémie de Covid frappe dramatiquement les populations et paralyse des pans entiers de l'économie. Les confinements et fermetures des frontières occasionnent des ruptures d'approvisionnement en cascade, mettant à l'arrêt de nombreuses activités et soulevant de vives préoccupations sur le plan sanitaire. Jusqu'alors perçue comme un risque ponctuel et circonscrit, la rupture des approvisionnements stratégiques occupe le devant de la scène médiatique et politique. Réapparaît en même temps le concept de souveraineté économique, édulcoré en autonomie stratégique ouverte sur les marchés les plus libéraux. Mais quelle stratégie un État peut-il mener pour sécuriser « ses » approvisionnements ? Quel est le rôle de chaque acteur dans sa mise en œuvre ? S'appuyant sur neuf mois d'enquête et une centaine d'entretiens, cet ouvrage analyse les difficultés d'une telle stratégie et fournit des clés pour les lever. Il propose notamment une méthode d'analyse des vulnérabilités des approvisionnements, ouvrant la voie à une coopération renforcée entre l'État et les entreprises.

Dans la presse

Arts & Métiers Magazine, mars 2022. « Dans la bibliothèque de la rédaction »

Documents de travail

Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières : risques et opportunités pour l'industrie européenne

À l'automne 2020, avant que ne soit publié le rapport d'analyse d'impact, la Commission européenne a lancé une consultation publique sur le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, sur la base de quatre scénarios possibles et de leurs modalités d'implémentation. Chacun des quatre scénarios soulève différentes questions en termes de faisabilité juridique et d'applicabilité administrative. Ce document vise à décrire les conséquences possibles de ces scénarios sur les secteurs manufacturiers et à expliquer les réponses des parties prenantes à la consultation de la Commission. En effet, alors qu'il est communément admis que le mécanisme devrait protéger les entreprises européennes d'un « dumping climatique », notre analyse montre que la mise en place d'un MACF peine à susciter le soutien de tous les secteurs industriels. Grâce à une analyse approfondie d'environ 200 réponses de représentant·es de l'industrie à la consultation de la Commission, et en nous appuyant sur de nombreux entretiens avec les parties prenantes, nous expliquons ce paradoxe apparent.

Ce document de travail a fait l'objet d'une traduction en anglais parue en même temps que la version originale sous le titre "Carbon Border Adjustment Mechanism: Friend or foe of European industry?"

Synthèses (Cubes)

Si la crise est économique, la résilience est humaine

La crise de la Covid-19 a crûment reposé la question du maintien de l'emploi industriel dans nos territoires. Pour y faire face, on a beaucoup invoqué la notion de « résilience », mais peu expliqué par quelles actions concrètes on construit celle-ci. Dans son ouvrage *Fonder une industrie contributive et résiliente*, Alain Verna pose les fondations d'une industrie pérenne, responsable et intégrée dans son environnement. À travers son expérience à la tête du site de Toshiba TEC à Dieppe, il partage sa vision et ses pratiques – managériales, industrielles et relationnelles – pour assurer le succès durable d'une entreprise industrielle, à la fois ancrée dans son territoire et ouverte sur le monde. Pour le dire d'une seule phrase : « faire de l'entreprise un lien entre les personnes ». En effet, surmonter le risque de délocalisation exige une amélioration constante de la valeur ajoutée produite pour le client, qui repose elle-même sur deux fondamentaux : la capacité d'adaptation et une culture d'entreprise forte.

Data : l'Internet industriel des objets à l'épreuve du réel

Les projets dits d'Internet industriel des objets (IIoT) développés par les entreprises manufacturières utilisent les données de production comme matière première, dont ils extraient de la valeur. Reposant sur un continuum de technologies qui rend possible l'alignement des flux physiques et des flux de données, l'IIoT constitue l'ossature de l'industrie 4.0. Au cœur de ces technologies, la data est donc souvent présentée comme le carburant du futur. Les promesses de l'IIoT sont très ambitieuses. Dans l'industrie manufacturière, les progrès liés à l'efficacité opérationnelle des usines, à la maintenance prédictive ou à la gestion de la *supply chain* constituent un levier puissant pour générer des gains de productivité ou de flexibilité, notamment pour les PME et les ETI. Parce que ces projets sont complexes à mettre en œuvre, la logique de progressivité et de petits pas reste l'une des clés de leur réussite. L'examen de quelques bonnes pratiques permet en outre de contourner les obstacles les plus courants. Certains freins sociétaux, portant sur l'organisation du travail ou sur l'impact environnemental de la transformation numérique, doivent également être pris en considération par les responsables d'entreprise. La crise du Covid-19 est récemment venue démontrer l'utilité de ces technologies en permettant par exemple le pilotage des sites à distance. Elle pourrait inciter ceux qui hésitent à sauter le pas.

Comment utiliser le moteur électrique pour décarboner le transport routier en France ?

Dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique, chaque pays doit réduire drastiquement ses émissions de gaz à effet de serre (GES), et notamment ses émissions de dioxyde de carbone (CO₂). La France s'est ainsi engagée à atteindre la neutralité carbone en 2050, mais cela suppose une accélération du rythme actuel de décarbonation. Sur le territoire national, le secteur des transports représente un tiers des émissions de GES, dont la grande majorité provient du secteur routier. Samuel Delcourt et Étienne Perrot ont donc souhaité explorer les gisements de réduction des émissions du transport routier. En concentrant leurs travaux sur des solutions technologiques existantes ou implémentables à moyen terme et les infrastructures associées, ils formulent une série de propositions pour réduire les émissions de GES du secteur. Une large partie d'entre elles vise à accélérer la conversion du transport routier au moteur électrique.

Les territoires industriels : un potentiel à construire

Un territoire ne se résume pas à un espace géographiquement délimité. Il se définit aussi comme un ensemble de ressources (naturelles, matérielles, immatérielles, humaines, etc.), d'interactions répétées et de projets partagés. Plus précisément, c'est la construction, l'activation et la combinaison de ces ressources qui permettent le développement d'un territoire dynamique. Ainsi, ce n'est pas parce que l'on dispose localement de ressources naturelles ou de compétences que l'on fait vivre un territoire industriel sur le long terme ; encore faut-il les pérenniser. Parallèlement, il ne suffit pas qu'un élu décide de mettre en place un modèle de récupération de chaleur ou de production d'hydrogène pour que le projet aboutisse : il faut savoir mobiliser les industriel·les et les citoyen·nes tout en obtenant les financements nécessaires. Nous revenons ici sur quelques enseignements des territoires labellisés « Territoires d'industrie ».

Coût des consommations intermédiaires : l'industrie française reprend pied face à l'Allemagne

Le coût des consommations intermédiaires en France, en particulier celui des services, a été pointé à juste titre comme une explication importante de la dégradation de la compétitivité de l'industrie vis-à-vis de l'Allemagne dans les années 2000. L'amélioration de cette compétitivité depuis 2012 nous invite à reconsidérer nos certitudes en la matière. Les consommations intermédiaires en services représentent une part toujours plus importante de la valeur ajoutée de la production manufacturière française. Toutefois, l'évolution récente des coûts du travail dans les services, en particulier dans les services abrités, a joué en faveur de la France : durant les années 2010, ils ont connu une augmentation plus rapide en Allemagne, réduisant ainsi l'écart observé durant la décennie précédente. L'industrie française a donc rétabli une part de sa compétitivité-coût vis-à-vis de l'Allemagne, sans que l'on n'observe une variation de ses niveaux de prix à l'export, ce qui est

cohérent avec le rétablissement de ses marges entre 2010 et 2015. De quoi faciliter le renforcement de l'offre et la montée en gamme de l'industrie française, si cette tendance se poursuit et qu'elle n'est pas freinée par la crise liée à la pandémie de Covid-19.

La productivité du télétravail repose-t-elle uniquement sur les salariés ?

Le télétravail expérimenté à large échelle pendant la crise de la Covid-19 a fait couler beaucoup d'encre. L'une des questions les plus débattues concerne la productivité de ce travail à distance. Jusqu'ici, les dirigeants le voyaient plutôt d'un mauvais œil, assimilant davantage le télétravail à la télé qu'au travail... L'expérience de 2020-2021 semble avoir levé beaucoup de préjugés en la matière. Pour autant, les études menées à différentes époques fournissent une large fourchette de résultats pouvant aller de -20 % à +30 % de productivité, ce qui incite à la plus grande prudence. Si gains de productivité il y a, encore faut-il comprendre d'où ils proviennent : l'engouement pour le travail à distance ne sera pas durable s'il repose sur les efforts des seuls salarié·es.

Politique industrielle en réponse à la crise : le retour de l'État pilote

La crise économique provoquée par la pandémie du Covid-19 est inédite à plusieurs titres. Inédite par sa nature d'abord. Elle procède en effet d'un double choc d'offre et de demande qui a mis à mal des pans entiers de l'économie de nombreux pays. Inédite ensuite par son ampleur, ayant révélé avec force les risques de dépendance inhérents à la désindustrialisation et à la fragmentation des processus de production. Cette crise a confirmé que les pays les moins industrialisés et les plus dépendants des approvisionnements étrangers ne sont pas en mesure de sécuriser tous les besoins primaires de leur population, notamment dans le domaine de la santé. La France, où la pandémie est venue rappeler le handicap laissé par cinquante années de désindustrialisation, n'a pas échappé aux pénuries de masques et de respirateurs, par exemple, ou de composants électroniques. Mais la crise a aussi mis en lumière le rôle de « socle » joué par l'industrie locale.

Start-up nation : la France passe un cap !

L'objectif gouvernemental de faire de la France une « start-up nation » a plusieurs desseins. D'abord, faire naître les grandes entreprises de demain qui créeront de l'emploi et de l'activité économique. Ensuite, s'assurer souveraineté et légitimité technologiques à long terme. Enfin, véhiculer à l'étranger l'image d'un pays dynamique et innovant et modifier la perception qu'ont d'eux-mêmes les Français sur le terrain économique. Notamment, la faculté des start-up françaises

à irriguer tous les secteurs d'activité est régulièrement mise en doute. Les services à la consommation ou à la personne ne sont pourtant pas les seuls à produire des start-up : l'industrie est également un terrain très fertile pour ces jeunes pousses. Autres idées reçues tenaces : seuls les investisseurs étrangers rachèteraient des start-up et, lorsque ces acquisitions concernent nos jeunes entreprises, ce seraient des pertes sèches pour la France. En réalité, les flux de rachats entrants et sortants sont très équilibrés et les acquisitions de start-up françaises par des étrangers alimentent un cercle vertueux pour l'économie nationale et son « écosystème start-up ».

L'ajustement carbone au cœur des négociations internationales

Il n'existe pas aujourd'hui de consensus mondial sur le coût d'une tonne de CO₂ émise ; et l'engagement des pays à réduire leurs émissions est inégal – seuls 59 pays ont fait part d'un objectif de neutralité carbone parmi les 183 parties qui ont ratifié l'Accord de Paris en 2015. Une telle asymétrie des ambitions et des efforts en matière de lutte contre le changement climatique renforce le risque de fuite de carbone, et donc d'une augmentation des émissions mondiales. Pour y remédier, la Commission européenne a dévoilé le 14 juillet 2021 une proposition de mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF), visant à mettre sur un pied d'égalité les producteurs de l'UE et ceux des pays tiers. Or cette proposition n'a, dans les faits, répondu qu'à une partie des inquiétudes de l'industrie européenne, et a déclenché nombre de réactions sur la scène internationale. Entre incitations politiques et menaces de représailles commerciales, l'Europe a replacé avec ce MACF la question climatique au centre des négociations internationales.

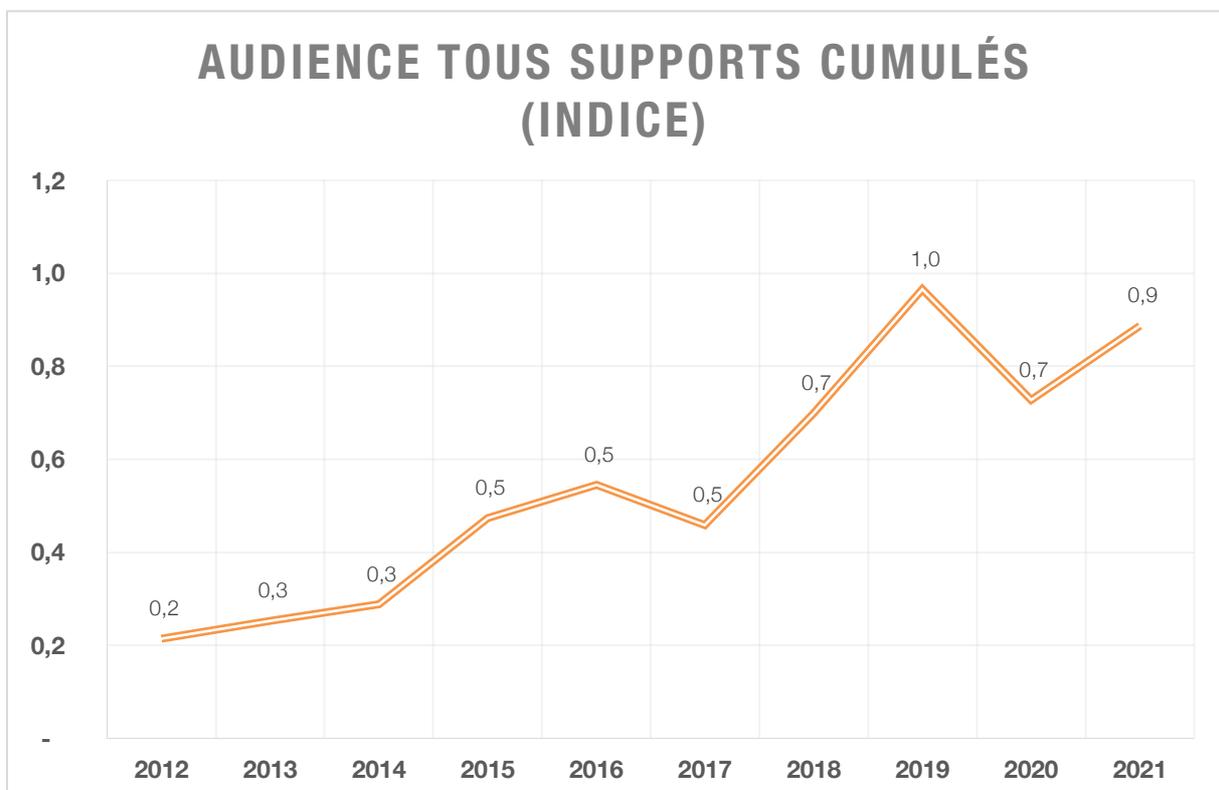
Sécurisation des approvisionnements : un partenariat nécessaire entre État et entreprises

La crise du Covid-19 a dramatiquement mis en lumière le niveau de dépendance de certaines filières industrielles aux intrants étrangers. Les ruptures en matières premières, en composants électroniques ou en médicaments, visibles dès les premiers mois de 2020, ont persisté et se sont même aggravées pour certaines en 2021. La sécurisation de nos approvisionnements stratégiques est ainsi remontée en tête des préoccupations gouvernementales. Reste ensuite pour l'État à orchestrer l'action des entreprises et des administrations pour identifier les maillons les plus critiques des chaînes de valeur, à la façon d'un architecte.

Audience des publications

La Fabrique valorise ses travaux selon trois canaux privilégiés : les notes et ouvrages, bien sûr, mais aussi les Cubes (anciennement Synthèses) et les articles dans la presse. La refonte graphique des anciennes Synthèses en 2020 marquait notre volonté d'élargir notre lectorat, en privilégiant une approche synthétique, pédagogique et visuellement attractive. À destination des lecteurs et lectrices recherchant des informations concises, ce format de quatre pages permet de diffuser nos messages essentiels sur chaque sujet. Notre effort de diversification s'est poursuivi en 2021, avec l'initiation de partenariats entre La Fabrique et deux médias grand public, Alternatives économiques et Usbek & Rica, qui aboutiront en 2022.

Par ailleurs, nous avons continué à développer nos pages LinkedIn et Twitter, les deux réseaux les plus à même de toucher nos cibles (décision publique, recherche, industrie, médias) et d'élargir notre écosystème. L'audience de La Fabrique sur le web et ces réseaux sociaux a continué d'augmenter en 2021. Nous avons également intensifié la réalisation de courtes vidéos « Trois questions à... », qui mettent en lumière les messages clés de chaque publication tout en donnant la parole à leurs auteur·es. Ces pastilles vidéo, très appréciées sur nos réseaux sociaux, invitent les internautes à se diriger vers les pages Internet de nos publications pour approfondir leur recherche.



La consultation en ligne de nos contenus éditoriaux ne fait que croître depuis les premières mesures de confinements en 2020. En 2021, le nombre d'utilisatrices et utilisateurs sur notre site web est passé de 64 000 à plus de 102 000. Partant de ce constat, nous avons amorcé en 2021 une refonte fonctionnelle et graphique de notre site, afin de le rendre plus fluide à la navigation et encore plus attirant. La nouvelle mouture devrait voir le jour courant 2022.

L'évolution de notre audience tous supports confondus (presse, web, réseaux sociaux) est à retrouver sur le graphique ci-après. On constate qu'elle est à nouveau en augmentation et retrouve quasiment son niveau d'avant la pandémie de Covid-19.



Les titres de La Fabrique



Comment le Covid-19 a stimulé le réveil de l'industrie française



L'investissement privé, un levier capital de la reprise industrielle



Les enjeux de la présidence française de l'UE



Une industrie pour la France, pas l'inverse



Louis Gallois : « Il faut se battre contre les illusions de la décroissance »



« France 2030 » : « Ce plan doit cibler les bons actifs technologiques pour avoir des effets tangibles »

Logistique, fournisseurs, sous-traitants... Les nombreux emplois cachés de l'industrie



Réindustrialiser la France ? Pas simple mais pas impossible



Plan d'investissement : ce que les économistes préconisent 🗨️

Il n'y aura pas de réindustrialisation sans automatisation 🗨️



PME : la croissance externe, une stratégie sous-exploitée

Après la pandémie, de nouveaux horizons pour l'industrie



Robots: et si l'usine s'adaptait toute seule à la demande ?

Un plan de 30 milliards d'euros pour refaire de la France une "grande nation d'innovation"



12h, l'heure H



Les sept lieux clés de l'industrie à Paris



Ajustement carbone aux frontières : gare à l'effet domino



« Un territoire industriel, c'est une construction » – Caroline Granier

Nos principales interventions publiques

Après un ralentissement généralisé de l'organisation d'événements en 2020, les conférences et interventions publiques ont repris en 2021, de manière progressive et majoritairement en format virtuel. L'équipe de La Fabrique s'est donc adaptée à ce nouveau rythme ; nous avons organisé ou participé en tout à près d'une cinquantaine d'événements. Cela comprend deux Entretiens, entièrement réalisés à distance, pour les sorties respectives de nos publications sur le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières et la sécurisation des approvisionnements stratégiques. La fin de l'année a vu le retour des événements en présentiel, à mesure que les restrictions liées à la pandémie s'allégeaient. La Fabrique a notamment été conviée à partager son expertise au cours d'un colloque et d'un petit-déjeuner organisés par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, en présence de la ministre déléguée à l'Industrie, Agnès Pannier-Runacher. La Fabrique est également intervenue au cours de deux événements emblématiques, de retour sur site en 2021 : les Journées de l'économie de Lyon et les Rendez-vous de l'histoire de Blois.

La Fabrique a par ailleurs organisé, comme chaque année, des séminaires de travail et d'échange, volontiers ouverts au public mais construits en plus petit comité, de manière à privilégier le débat et le dialogue entre tous les participants. Il s'agit par exemple 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 desquelles des acteurs économiques locaux viennent partager leur expérience du déploiement de l'initiative Territoires d'industrie. Six séminaires de l'observatoire ont ainsi été organisés, ainsi que huit séances du séminaires « Aventures industrielles ».

En outre, La Fabrique a été auditionnée à deux reprises en septembre 2021 par la commission d'enquête sur la désindustrialisation de l'Assemblée nationale, présidée par le député Guillaume Kasbarian. En ces deux occasions, La Fabrique a répondu aux questions de la commission durant une heure trente.

Enfin, La Fabrique a organisé en 2021 deux rencontres spécialement réservées à la presse, en présence de ses deux coprésidents : respectivement sur la réindustrialisation des territoires et sur les conséquences pour les entreprises industrielles de la crise liée au Covid-19.

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.

<i>(en milliers d'euros)</i>	Budget 2021	Comptes 2021	Budget 2022
CHARGES	1 411	1 386	1 340
Salaires, honoraires, charges de l'équipe	842	850	846
Honoraires prestataires	106	65	79
Locaux et fonctionnement de base	186	172	193
Charges imputées aux productions (hors salaires)	278	299	223
RESSOURCES	1 334	1 377	1 340
Cotisations	1 314	1 314	1 314
Droits d'auteur et autres recettes	20	62	26
RÉSULTAT	-77	-9	0

L'année 2021 a été marquée par une augmentation significative du nombre de publications, en raison du report de plusieurs études normalement prévues pour 2020, différées ou réorientées par les conséquences économiques de la crise COVID-19. Le budget 2021, voté fin 2020, autorisait de manière exceptionnelle un déficit de 77 k€, afin de tenir compte de ce surcroît temporaire d'activité. Ce déficit était par ailleurs contrebalancé par le bénéfice exceptionnel de 98 k€ constaté fin 2020 pour les mêmes raisons. Cela étant, en toute fin d'année, deux projets éditoriaux importants (la réalisation d'un hors-série d'un titre de presse et la refonte du site web) ont subi un léger retard, de sorte qu'ils seront facturés sur l'exercice 2022. Les comptes 2021 font donc apparaître un déficit ramené à 9 k€.

Principaux projets en cours au 1^{er} janvier 2022

L'industrie à l'épreuve de la crise : des entreprises affaiblies mais résilientes

Dès les débuts de l'épidémie du Covid-19, avant même son arrivée en France, certaines entreprises industrielles très exposées au commerce avec la Chine faisaient déjà face aux perturbations de leurs chaînes d'approvisionnement. Le double choc d'offre et de demande a fragilisé un nombre croissant d'entreprises, avant que le premier confinement, décrété en France le 17 mars 2020, ne leur donne le coup de grâce en les mettant brutalement à l'arrêt. Cet ouvrage dresse un tableau clinique de la crise sanitaire, de ses effets – temporaires ou durables – sur le tissu industriel français et des réponses qui y ont été apportées. S'appuyant sur une vaste enquête auprès de 900 entreprises et sur des auditions de responsables industriel·les, il met en évidence l'impact très hétérogène de la crise sur les entreprises, selon leur taille et leur secteur d'activité, et sur les différents plans de leur fonctionnement (trésorerie, ventes, logistique, emplois, etc.). Il étudie également comment les entreprises se sont adaptées dans l'urgence à ce nouvel environnement et les changements organisationnels qui en ont découlé. Il montre ainsi comment elles peuvent tirer parti des grands défis révélés ou réactivés par la crise du Covid-19, avec à la clé un bouleversement des modes de travail, de production et d'approvisionnement.

La tarification du carbone et ses répercussions : exposition sectorielle au surcoût carbone

La tarification du carbone qui se développe partout dans le monde constitue un élément essentiel des politiques climatiques mises en œuvre par les États signataires des Accords de Paris. Il s'agit d'inciter les producteurs à investir dans des technologies bas carbone, devenues rentables du fait du renchérissement des émissions, et donc *in fine* d'encourager l'innovation permettant de limiter les coûts de la transition climatique. Cet ouvrage présente le niveau de surcoût auquel chaque secteur d'activité risque de faire face, en l'état actuel des techniques de production et dans l'hypothèse d'un prix du carbone de 250 € par tonne. Pour ce faire, il modélise la répercussion du prix du carbone le long des chaînes de valeur, en tenant compte de la capacité relative de chaque secteur à absorber ou à transférer une partie de ce « surcoût carbone » dans ses prix de vente. En bout de chaîne, l'étude montre que les ménages assument un peu moins de la moitié du surcoût induit par la tarification des producteurs européens (hors taxe carbone à la consommation, donc) quand certains secteurs fortement émetteurs sont également très significativement affectés, à hauteur de plusieurs points de chiffre d'affaires. Cette étude aborde un aspect, et un aspect seulement, des effets attendus de la tarification du carbone. Le déplacement global de l'offre et de

la demande sous l'effet du « coût carbone » dépendra également d'autres paramètres tels que l'inflation et son acceptabilité, la compétitivité des entreprises face à la concurrence, les effets de substitution, le progrès technologique et les investissements.

L'observatoire des Territoires d'industrie

Le premier livrable de l'observatoire a vu le jour en 2019 à travers la Note *L'étonnante disparité des territoires industriels : comprendre la performance et le déclin*. Cette étude quantitative a été 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. En 2021, la Note *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser* en constituait une première restitution transversale, tandis que le Doc *Angoulême-Cognac : appréhender la diversité des territoires industriels* mettait en lumière une de ces études de cas, particulièrement révélatrice. Un troisième ouvrage viendra compléter cette collection début 2022 : *Alsace centrale, un territoire de culture industrielle*. La synthèse des résultats de l'observatoire devrait être publiée début 2023.

Recherche et innovation : comment rapprocher sphères publique et privée ?

Composante essentielle de la capacité d'innovation d'un pays, la coopération public-privé peine en France à s'ancrer dans les pratiques. Malgré les nombreux dispositifs créés ces dernières décennies pour faire tomber les cloisons entre la recherche publique et les entreprises, la coopération entre ces deux mondes peut encore progresser, en regard de ce que l'on observe dans les pays les mieux placés dans la course mondiale à l'innovation. Les auteurs de cet ouvrage commencent donc par dresser un tableau objectif de cette situation, avant de proposer quelques pistes pour y remédier. Cherchant volontairement à ne pas révolutionner le paysage législatif ni augmenter les dépenses publiques, ces propositions sont le fruit de nombreux entretiens menés sur le terrain et visent deux objectifs : le rapprochement culturel entre les mondes académique et socio-économique d'une part, et le renforcement de la gestion de la valorisation de la recherche d'autre part.

Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?

Dialogue professionnel et dialogue social existent dans la plupart des organisations, mais souvent de façon disjointe voire opposée, en raison de méfiances ou tensions persistantes entre les acteurs. Pourtant, leur coordination a des effets positifs sur la qualité du travail et la performance des organisations, l'intensité du dialogue professionnel pouvant rejaillir sur la qualité du dialogue social. Dans cet ouvrage, des exemples issus de trois pays européens (Pays-Bas, Suède, France) montrent

que des articulations entre ces modes de participation sont possibles et souhaitables, tout en éclairant la complexité et la fragilité de leur mise en œuvre. Ces nouvelles approches permettent de créer des convergences entre les parties prenantes autour de la qualité du travail, mais supposent un engagement soutenu des directions et des syndicats. Le dialogue professionnel, loin de menacer l'action syndicale, pourrait au contraire se révéler la source de son renouveau, en lui permettant de renouer avec sa base.

Activités productives en ville et demande foncière de l'industrie

Peut-on concilier présence d'activités de production en ville avec les activités tertiaires et résidentielles ? Comment requalifier des espaces urbains obsolètes ? L'objectif ZAN (« zéro artificialisation nette ») est-il un frein à la réindustrialisation ? Pour répondre à ces questions, La Fabrique s'appuie sur les projets de recherche – et notamment deux d'entre eux – soutenus dans le cadre du programme « Ville productive » du plan national urbanisme construction architecture (PUCA). Un premier projet s'intéresse aux actions publiques mises en place pour faire face aux forces centrifuges exercées par la pression foncière sur les activités productives à Bordeaux et à Lille. Il s'agit plus précisément de repérer les types d'activités productives bénéficiant d'une action publique et de vérifier si ce sont effectivement les plus menacées par la pression foncière. Un second projet étudie le rôle du foncier en tant que condition du maintien et du retour des activités productives dans les villes, en Île-de-France et dans l'agglomération de Valence et Romans. En particulier, il se focalise sur les besoins des entreprises négligés aussi bien par les professions immobilières que par les travaux de recherche, dans un contexte où l'offre foncière risque d'être restreinte par l'objectif du zéro artificialisation nette et les mécanismes de compensation écologique.

Les nouveaux modes de management

Ce projet d'ouvrage, dont la publication peut être envisagée au troisième ou au quatrième trimestre 2022, vise à mettre en perspective les problématiques organisationnelles et managériales que la chaire FIT² analyse depuis sa création. L'auteure, Suzy Canivenc, a travaillé en profondeur sur cette thématique à travers ses recherches et les cours qu'elle a dispensés en Master. Elle propose de faire un point global sur cette question, avec une mise en perspective historique et critique. L'objectif de cet ouvrage est de retracer de manière pédagogique l'histoire des nouveaux courants organisationnels et managériaux, depuis le *lean management* jusqu'aux entreprises « opales », en passant par les entreprises agiles, libérées et holocratiques.

Les attentes des jeunes générations à l'égard du travail

Plusieurs écrits et témoignages semblent indiquer que les jeunes générations nourrissent des attentes spécifiques à l'égard de leur travail – de son sens comme de ses conditions – et donc de leur employeur. Confusément rassemblées sous des noms de tribus (« génération Z », « génération alpha »), ces attentes sont autant de défis pour l'attractivité et l'organisation des entreprises. En outre, il est à peu près certain que la crise du covid et ses répercussions importantes sur la vie des étudiant·es ont très récemment modifié la manière dont les plus jeunes actifs se projettent puis pénètrent sur le marché du travail. Pour finir, dans le cas des entreprises industrielles, ceci vient s'ajouter à des enjeux d'attractivité plus anciens, qui n'étaient pas résolus lorsque la crise a éclaté. Pour toutes ces raisons, La Fabrique propose de réaliser un état des lieux sur les attentes des plus jeunes générations à l'égard de leur futur travail.

Les politiques publiques « orientées mission »

Depuis le début des années 2010, la mise en place de politiques de recherche et d'innovation ambitieuses, pouvant contribuer à la résolution des grands défis sociétaux, est devenue une des priorités stratégiques des pays de l'OCDE et au-delà. Une rapide analyse historique montre pourtant que l'orientation des activités de recherche et d'innovation est une problématique constante depuis les débuts des politiques dans ces domaines, que ce soit pour atteindre des objectifs stratégiques, obtenir des résultats économiques ou plus récemment pour répondre aux grands enjeux sociétaux. En France, divers dispositifs ont été mis en place (grands programmes technologiques, réseaux thématiques de recherche, agence de l'innovation industrielle, etc.), adaptés aux caractéristiques des différentes époques. Comme dans d'autres pays, ces ambitions d'orientation et de mise en cohérence des acteurs ont connu quelques grands succès mais aussi plusieurs difficultés. Revenir sur ces cas documentés, et parfois évalués, permet d'identifier les principaux défis organisationnels en la matière : coordination interministérielle, résistance des forces disciplinaires et des groupes d'intérêt, difficulté à s'extraire des politiques de court terme, etc. Nous héritons aujourd'hui d'une multiplicité des priorités stratégiques et d'un empilement des dispositifs de soutien, sans avoir su résoudre le déficit chronique de recherche partenariale et, surtout, sans nous être équipés d'opérateurs puissants en charge de la programmation. Sur la base de comparaisons internationales réalisées par l'OCDE, cette étude vise à comprendre comment les politiques « orientées mission » peuvent représenter une opportunité pour mieux diriger et coordonner le supposé « mille feuilles français ».

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, ancien président du conseil de surveillance de PSA Groupe, et Pierre-André de Chalendar, président de Saint-Gobain. Au 31 décembre 2021, le conseil d'administration était composé de :

- Bruno BERTHET, président du GIM
- Pierre-André de CHALENDAR, président de Saint-Gobain et co-président de La Fabrique de l'industrie
- Jean-Marie DANJOU, directeur général délégué de France Industrie
- Jean-Pierre FINE, secrétaire général de l'UIMM
- Louis GALLOIS, ancien président du conseil de surveillance de PSA Groupe et co-président de La Fabrique de l'industrie
- Hubert MONGON, délégué général de l'UIMM
- Alexandre SAUBOT, président de France Industrie, président de Haulotte
- Éric TRAPPIER, président de l'Union des industries et métiers de la métallurgie, président-directeur général de Dassault Aviation

Le 31 décembre 2021, 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 2021

Sharif Abdat, responsable administratif

Sonia Bellit, cheffe de projet

Émilie Binois, chargée de projets éditoriaux

Vincent Charlet, délégué général

Anne-Sophie Dubey, doctorante

Caroline Granier, cheffe de projet

Mathilde Jolis, responsable des relations presse

Caroline Mini, cheffe de projet

Hélène Simon, chargée de communication

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 décembre 2021, la liste des membres du Conseil d'orientation était la suivante :

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

Jean ARNOULD, ancien président de l'UIMM Lorraine, 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

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

Augustin BOURGUIGNAT, chargé de mission au Crédit Mutuel Alliance Fédérale

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

Benjamin CORIAT, professeur à l'université Sorbonne Paris nord

Philippe DARMAYAN, ancien président d'ArcelorMittal France

Pierre-André de CHALENDAR, président 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

Pierre DUQUESNE, ambassadeur, chargé de la coordination du soutien international au Liban

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

Jean-Pierre FINE, secrétaire général de l'UIMM

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

Pascal GATEAUD, ancien 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, conseiller économique de l'UIMM, 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, co-secrétaire générale chez UGICT-CGT

Éric LABAYE, président de l'École polytechnique

Emmanuel LECHYPRE, éditorialiste à BFM TV et BFM Business

Fanny LÉTIER, co-fondatrice de GENEIO Capital Entrepreneur

Olivier LLUANSI, associé à Strategy&PWC

Antonio MOLINA, président du conseil de surveillance de Mäder Group

Philippe MUTRICY, directeur de l'évaluation, des études et de la prospective de Bpifrance

Hélène PESKINE, secrétaire permanente au Plan d'urbanisme construction architecture au ministère de la Transition écologique

Christian PEUGEOT, ancien président du Comité des constructeurs français d'automobiles

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

Robin RIVATON, investment director – Venture Smart City chez Eurazeo

Alexandra ROULET, professeure d'économie à l'Insead

Frédéric SAINT-GEOURS, vice-président du conseil d'administration 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.