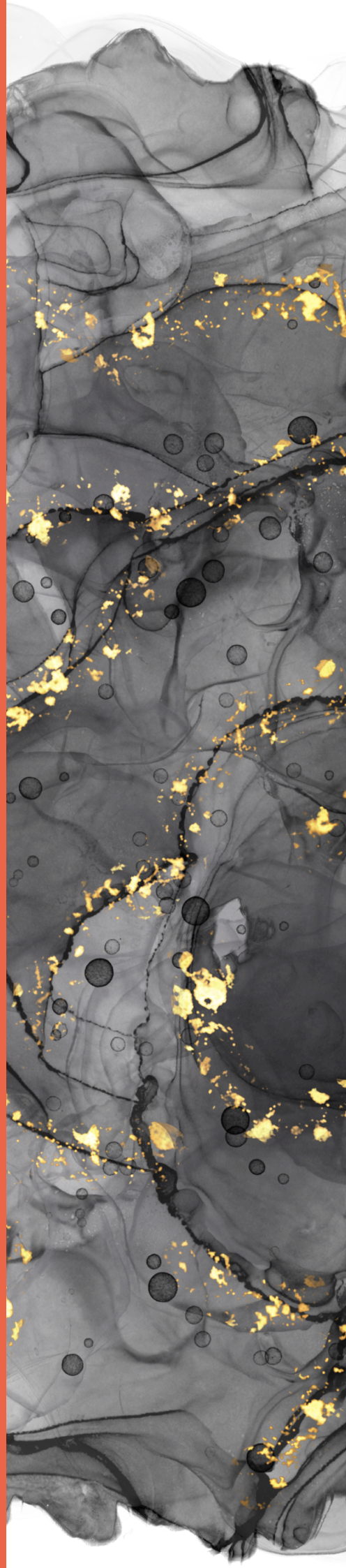


Le rapport *de La Fabrique*

RAPPORT D'ACTIVITÉ

La Fabrique de l'industrie



L'ÉQUIPE DE LA FABRIQUE



LES CO-PRÉSIDENTS

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

Pierre-André **de CHALENDAR**, président d'honneur de Saint-Gobain et co-président de La Fabrique de l'industrie

L'ÉQUIPE PERMANENTE

Émilie **BINOIS**, directrice éditoriale

Vincent **CHARLET**, délégué général

Marie **DESJEUX**, chargée d'études

Fabienne **GAZEL**, office manager

Caroline **GRANIER**, directrice des études

Diana **KARACHANSKI**, chargée d'études

David **LOLO**, chef de projet

Gabriel **MEUNIER**, chargé de communication

Julie Celeste **MEUNIER**, responsable des relations presse et des relations publiques.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



Pierre-André **de CHALENDAR**, président d'honneur de Saint-Gobain et co-président de La Fabrique de l'industrie,
Jean-Marie **DANJOU**, directeur général de l'Alliance Industrie du Futur (AIF)
Philippe **DUHAMEL**, président du GIM,
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'UIMM, président-directeur général de Dassault Aviation.

LE CONSEIL D'ORIENTATION



Gabriel **ARTERO**, président d'honneur de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC,
Vincent **AUSSILLOUX**, économiste à la Commission européenne,
Guillaume **BATAILLE**, président d'Estève et Compagnie
Bertille **BAYARD**, rédactrice en chef et responsable du service Micro-Economie au Figaro,
Nicolas **BERGHMANS**, directeur des nouvelles politiques industrielles à l'IDDRI,
Michel **BERRY**, fondateur et directeur de l'école de Paris du management,
Jean Michel **BEZAT**, journaliste au quotidien Le Monde,
Serge **CATOIRE**, directeur industrie à l'UIMM,
Pierre-André de **CALENDAR**, ancien président du groupe Saint-Gobain, co-président de La Fabrique de l'industrie,
Marc **CHEVALLIER**, rédacteur en chef d'Alternatives Économiques,
Jean-Marie **DANJOU**, directeur général de l'Alliance Industrie du Futur (AIF),
Philippe **DARMAYAN**, ancien président d'ArcelorMittal France,
Solène **DAVESNE**, journaliste au service Economie-Social de l'Usine Nouvelle,
Antoine **DECHEZLEPRÊTRE**, économiste à L'OCDE,
Flora **DONSIMONI**, directrice générale de l'Institut de l'Entreprise,
Pierre **DUQUESNE**, ancien ambassadeur, chargé de la coordination du soutien international au Liban,
Olivier **FAVEREAU**, professeur émérite en sciences économiques à l'université Paris Nanterre,
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,
François **GEEROLF**, économiste à l'OFCE et professeur d'économie à Sciences Po,
Hervé **GUILLOU**, président d'EXAIL,
Mehdi **GMAR**, directeur général délégué à l'innovation au CNRS,
Frédéric **GONAND**, conseiller économique de l'UIMM, professeur associé de sciences économiques à l'université Paris-Dauphine,
Guillaume de **GOYS**, président d'Aluminium France,
Bruno **JACQUEMIN**, délégué général d'A3M,
Sébastien **JEAN**, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM),
Éric **KELLER**, secrétaire fédéral de la fédération FO Métaux,

LE CONSEIL D'ORIENTATION



Élisabeth **KLEIN**, dirigeante de CFT Industrie,
Dorothée **KOHLER**, directeur général de KOHLER C&C,
Éric **LABAYE**, président d'IDEL Partners,
Isabelle **LAUDIER**, responsable de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts
Xavier **LECOQ**, président du syndicat CFE-CGC sidérurgie,
Annabelle **LIVET**, chargée de recherche à la Fondation pour la recherche stratégique,
Olivier **LLUANSI**, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers,
Béatrice **MATHIEU**, rédactrice en chef à l'Express,
Victoire de **MARGERIE**, président exécutif de Rondol,
Philippe **MUTRICY**, directeur de l'évaluation, des études et de la prospective de Bpifrance,
Hélène **PESKINE**, directrice générale adjointe au Cerema,
Nicolas **PORTIER**, enseignant à Sciences Po Paris,
Grégoire **POSTEL-VINAY**, ancien directeur de la stratégie à la Direction générale des entreprises, et rédacteur en chef des Annales des Mines,
Xavier **RAGOT**, président de l'OFCE,
Olivier **REDOULES**, directeur des études de Rexecode,
Daniel **RICHET**, directeur général du CETIM,
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,
Bertrand de **SINGLY**, directeur général adjoint de France Industrie
Michaël **VALENTIN**, associé fondateur d'OPEO,
Pierre **VELTZ**, ancien PDG de l'établissement public de Paris-Saclay,
Alain **VERNA**, directeur général de Toshiba Tec Europe,
Dominique **VERNAY**, président du pôle industrie de l'Académie des technologies,
Vincent **VICARD**, adjoint au directeur du CEPII,
Jean-Marc **VITTORI**, éditorialiste au quotidien Les Échos.



La Fabrique de l'industrie

laboratoire d'idées

QUI SOMMES-NOUS ?

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé en 2011, soutenu par l'UIMM, France Industrie, le GIM et le GIFAS, et co-présidé par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar. Association loi 1901 à but non lucratif, elle occupe dans le paysage intellectuel français une place singulière. Premier think tank français dédié à l'industrie, La Fabrique n'est ni un bureau d'étude, ni un lobby, ni une institution académique; elle offre un espace de réflexion collective sur les perspectives de l'industrie en France et à l'international, guidée par trois valeurs : indépendance, objectivité, ouverture.

Son conseil d'orientation, composé de dirigeants d'entreprises, de représentants syndicaux, d'académiques et de journalistes, valide chaque publication et garantit la pluralité de ses perspectives. Ses membres siègent *intuitu personae* ; leur avis n'engage pas leur organisation.

Les travaux de La Fabrique de l'industrie couvrent les grandes questions qui déterminent l'avenir des activités productives en Europe, telles que la compétitivité et la souveraineté, la transition énergétique et environnementale, l'innovation et les technologies de rupture, les territoires et l'acceptabilité sociale, l'emploi et les transformations du travail... Autant de sujets sur lesquels La Fabrique produit des analyses rigoureuses, qu'elle rend librement accessibles et qu'elle met au service du débat public.

VINCENT

CHARLET

2025 a vu ressurgir des inquiétudes anciennes concernant l'industrie. Entre la reconfiguration des règles du commerce mondial, la quête d'efficacité de l'Europe, la pression persistante sur les coûts énergétiques, les injonctions à accélérer la décarbonation sans fragiliser la compétitivité, les acteurs industriels naviguent en eaux hostiles munis d'une carte peu lisible. En pratique, l'actualité a apporté son lot de signaux contradictoires en matière de réindustrialisation du pays.

Alors que l'heure est toujours aux appels à la mobilisation, tantôt patriote tantôt européenne, La Fabrique de l'industrie continue, depuis quinze années désormais, de nourrir le débat avec une rigueur fondée sur une conviction forte : la qualité de l'analyse, l'indépendance du regard et la pluralité des perspectives constituent des valeurs rares et utiles dans le paysage public. Il ne s'agit pas de prendre parti mais d'éclairer. Les travaux de La Fabrique font écho aux questionnements des acteurs industriels, sans cacher la complexité des réalités de terrain à ceux qui ont à les déchiffrer, à en débattre et à les transformer.

En 2025, ce positionnement a trouvé une résonance particulière. Nos travaux ont couvert les fractures les plus vives du moment : la souveraineté industrielle face aux grandes dépendances en métaux critiques, l'acceptabilité sociale des projets industriels, la place de l'industrie dans

les territoires, la décarbonation comme défi autant que comme opportunité, la compétitivité du Made in France dans le luxe et la défense, les nouvelles frontières de l'innovation de rupture, la création d'emplois indirects par l'industrie.

Sollicitée notamment par le Parlement, la Cour des comptes et le Conseil d'État, les directions ministérielles et agences de l'État en charge de l'industrie et de l'environnement, le Haut Conseil pour le climat, les représentants du patronat et des salariés, La Fabrique a apporté son expertise tout au long de l'année dans des débats où les arbitrages s'avèrent difficiles et les convictions personnelles insuffisantes. C'est ce capital de confiance, qui réclame patience et exigence, que La Fabrique mobilise et met au service des débats les plus structurants pour l'avenir industriel du pays.

La Fabrique est un espace de réflexion collective, rigoureux et ouvert, au service de tous ceux qui veulent comprendre l'industrie avant de la juger, de la défendre ou de la transformer. Dans un monde où les raccourcis abondent et où les expertises s'entrecroisent, ce positionnement de tiers de confiance est devenu, nous le croyons, plus nécessaire que jamais.

Ce rapport en témoigne.





ÉTUDES ET IMPACT



LE MOT DES DIRECTRICES

En 2025, La Fabrique a pensé en réseau. Chaque texte suppose qu'un autre existe, répond à ce qu'un autre a laissé ouvert, ou prépare le terrain pour ce qui viendra. Cette cohérence intellectuelle n'est pas le fruit du hasard : elle reflète une année marquée par la volonté de mettre en lumière à la fois les atouts de l'industrie française, qu'il s'agisse de la compétitivité du secteur de la défense, des investissements dans les technologies 4.0 ou du pouvoir multiplicateur de l'emploi industriel, et ses défis structurels, notamment en matière d'approvisionnement en métaux critiques et de transition vers la circularité.

Prenons l'exemple des dépendances et de la souveraineté industrielle. La Note de Vincent Charlet sur l'innovation de rupture, en mars, pose un diagnostic : la France et ses partenaires européens peinent à transformer les découvertes scientifiques en percées technologiques. Un Working Paper qui suivra, sur les effets de la réglementation (CSRD, CS3D, REACH...) en explore une des causes structurelles : le poids normatif qui pèse sur les décisions d'investissement. Un peu plus tard, la Note de David Lolo et Jonathan Fellous sur les approvisionnements en métaux critiques, publiée en fin d'année nous donne à voir un cadre plus vaste : même si elle innove, même si elle investit, l'industrie européenne reste exposée à des dépendances géographiques que ni la technologie ni la réglementation ne peuvent résoudre seules. Sans aller jusqu'à parler d'une trilogie planifiée, ces travaux témoignent d'une même préoccupation intellectuelle qui cherche ses angles et qui finit, à travers des auteurs différents et des méthodes distinctes, par les trouver.

Par ailleurs, ce dialogue entre nos contenus ne se limite pas aux publications les plus longues. Les Cubes de La Fabrique, supports de quatre pages, répondent à une mission cardinale de notre laboratoire d'idées : rendre accessibles et actionnables les conclusions de nos travaux de recherche les plus denses. C'est également l'objectif de nos formats courts sur LinkedIn, tels que les CQFR (« Ce qu'il fallait retenir »), qui mettent en lien les résultats de nos travaux avec l'actualité.

Notre expertise n'est évidemment pas auto-suffisante ; nous accueillons donc des voix qui viennent compléter, nuancer ou parfois contredire ce que nos publications internes ont établi, créant une choralité sur des problématiques tellement vastes qu'une publication n'y peut pas tout. Cette ouverture sur l'extérieur, déjà tangible dans nos ouvrages et sur notre blog, a été poussée cette année un cran plus loin avec la diffusion de nos travaux sur Cairn et dans L'Industria. Dans le premier cas, il s'agit de rejoindre la bibliothèque de référence des sciences humaines et sociales francophones, celle où les chercheurs, étudiants et journalistes spécialisés viennent chercher leurs sources. Le second, à l'initiative d'une revue académique européenne lue par les économistes industriels de tout le continent, montre que la recherche appliquée française sur l'industrie intéresse au-delà de nos frontières.



ÉMILIE BINOIS
CAROLINE GRANIER



En 2024, la France se hissait au deuxième rang mondial et au premier rang européen des exportations d'armement, avec plus de 9 % des exportations mondiales de matériel militaire, soit plus du double du Royaume-Uni, pour un niveau de dépenses militaires comparable (2 % du PIB). À partir d'une enquête menée auprès des acteurs de la filière, cette Note montre que cette performance repose sur quatre piliers : un marché structuré autour d'un écosystème de neuf maîtres d'œuvre industriels et plus de 4 000 PME-ETI, coordonné par la DGA ; un impératif de supériorité technologique entretenu par un effort de R&D de 2 à 11 % du chiffre d'affaires selon les entreprises ; une stratégie de robustesse de la chaîne d'approvisionnement face aux dépendances étrangères ; et une coopération d'écosystème qui s'étend désormais au cadre européen. La relation historique entre l'État et l'industrie de défense y apparaît comme un cas particulier de politique industrielle réussie, fondé sur un impératif partagé : préserver l'autonomie stratégique de la France.

CAS D'IMPACT

Ce travail a trouvé un écho direct auprès d'acteurs des sphères industrielle et institutionnelle. Il a d'abord été discuté dans des cadres de travail opérationnels, comme l'atelier organisé par la Fabrique en juillet, qui a réuni plusieurs responsables impliqués dans la structuration de l'industrie de défense (Thales, GICAN, GICAT, France Industrie). Ces échanges ont permis de mettre les résultats de l'étude en regard de problématiques concrètes du secteur.

Le groupe de travail Défense de Syntec a également sollicité une présentation, signe de l'intérêt porté aux enseignements de l'étude dans des espaces où se discutent des orientations très appliquées. La conférence annuelle de l'IHEDN (en 2026) a constitué un autre point de diffusion auprès de décideurs civils et militaires. Enfin, une émission *B Smart* tournée à l'occasion du salon du Bourget s'est appuyée sur les enseignements de la Note.



Les secteurs du cuir, de la chaussure, de la joaillerie, des bijoux, des parfums et cosmétiques affichent 50,6 milliards d'euros d'exportations et un excédent commercial de 22,5 milliards d'euros en 2023, des chiffres comparables à ceux de l'aéronautique (56,5 milliards). Ce résultat repose sur trois ressorts que cette Note met au jour. D'abord, un ancrage territorial fort : la marque France permet d'augmenter en moyenne de 30 % la valeur d'un produit cosmétique et les savoir-faire locaux sont protégés, notamment par le label « haute couture » contrôlé depuis 1945. Ensuite, une capacité à conjuguer rationalité industrielle et exigence artisanale, illustrée par l'internalisation de la formation (école des savoir-faire Hermès), à l'inverse du modèle américain qui a abandonné au contraire toute structure de production en propre. Enfin, une coopération de filière paradoxale : dans un marché oligopolistique, les maisons de luxe savent coopérer à l'export tout en restant concurrentes, préservant ainsi un patrimoine immatériel qui les valorise collectivement.

CAS D'IMPACT

La publication a rapidement trouvé des relais dans des médias de référence, tels que *Les Échos*, *La Tribune*, *La Provence* ou encore *Arts & Métiers*. Elle a également donné lieu à une prise de parole dans des formats à forte audience, avec une invitation sur le plateau de *Cash Investigation* (France 2), dans une émission consacrée au secteur du luxe. À cette occasion, le travail de Marie Desjeux a contribué à apporter des éléments documentés dans un contexte de forte exposition médiatique et de risque réputationnel de la filière.

Au-delà de ces retombées, la note a suscité des échanges dans des cercles académiques et professionnels. Un doctorant de Harvard a ainsi pris contact avec Marie Desjeux pour approfondir certains résultats, tandis que la FEBEA a envisagé une présentation dans le cadre de son centième anniversaire consacré au parfum. Enfin, l'ESSEC a proposé une intervention fondée sur ce travail au sein de sa Chaire Luxe, confirmant l'accueil intéressé reçu par cet ouvrage dans les espaces de formation et de réflexion spécialisés.

Le travail a par ailleurs été salué par le sociologue Vincent Chabault, qui y a vu une « unique synthèse », « riche, à jour et bien documentée ».



À partir d'une enquête menée auprès d'une trentaine d'acteurs diversifiés, cette Note dresse un état des lieux des stratégies de sécurisation des approvisionnements face à des dépendances structurelles : la Chine concentre 70 % du raffinage mondial du lithium, 91 % des terres rares et 98 % du gallium. La décarbonation aggrave les tensions d'approvisionnement : selon l'AIE, un scénario de neutralité carbone en 2050 multiplierait les besoins par 1,8 pour le silicium métal, 2,5 pour le cuivre, 8 pour le nickel et 13 pour le lithium. Pour y faire face, l'enquête distingue les différents leviers à la disposition des entreprises, allant des mécanismes de marché rapidement actionnables (diversification des fournisseurs comme l'ont fait Airbus et Safran sur le titane russe après 2022, ou l'intégration verticale comme le rachat d'Aubert & Duval) aux chantiers structurants de long terme (intégration verticale, substitution matière). Chacun a ses limites, et la sécurisation appelle un ensemble de solutions. S'agissant

des relocalisations, la France y a consacré 1,1 milliard d'euros depuis 2022 dans le cadre de France 2030, mais reste le deuxième exportateur net de déchets de métaux non ferreux de l'UE, signe que les freins économiques, locaux et réglementaires au rapatriement de ces activités restent puissants.

CAS D'IMPACT

La publication a rencontré un écho immédiat dans la presse spécialisée et généraliste (*Les Échos, La Tribune, Le Journal des Entreprises, Energies Newstank...*).

Elle a également donné lieu à des suites opérationnelles : une rencontre bilatérale avec McKinsey & Company a été organisée sur la base des enseignements de la note, et celle-ci a fait l'objet d'une intervention lors d'une réunion thématique à l'Assemblée nationale, dans le cadre d'une sensibilisation des élus aux enjeux de sécurisation des approvisionnements. Par ailleurs, Weeeycling a acquis 100 exemplaires de l'ouvrage pour diffusion auprès de son écosystème partenaire, signe de son appropriation par des acteurs directement concernés.

Enfin, dans un contexte international marqué par les tensions liées au conflit en Iran, un travail de positionnement de la note est en cours afin d'éclairer, à la lumière de l'actualité, les enjeux de dépendance et de sécurisation des chaînes d'approvisionnement.



Le véhicule électrique moyen coûte désormais 66 864 euros en Europe (soit le niveau de prix le plus élevé au monde), conséquence directe d'une pression réglementaire qui a alourdi les voitures de 810 kg entre 2010 et 2023. Face à ce constat, et en s'inspirant des *kei cars* japonaises, qui représentent 40 % des ventes au Japon et dont les versions électriques figurent parmi les modèles les plus vendus, les auteurs proposent de créer une nouvelle catégorie de véhicule électrique soutenable et abordable (VESA), plafonnée à 15 000 euros. Accompagnée d'un éco-score, d'incitations fiscales et d'un coefficient multiplicateur pour l'atteinte des objectifs CAFE, cette solution vise à rendre la transition vers l'électrique crédible et désirable, tant sur les plans écologique et social qu'industriel. Pour que cette initiative soit structurante, la VESA doit représenter près de 25 % du marché européen dès 2029, un volume qui permettrait de reconstituer les pertes de production depuis 2019 et de consolider la chaîne de valeur européenne des batteries.

CAS D'IMPACT

Publié en janvier 2025, le document a trouvé un écho médiatique notable (*La Croix*, *France Culture*, *Europe 1*, *Automobile Propre*, *Le Journal de l'Automobile*...).

À l'automne 2025, la commissaire européenne Ursula von der Leyen s'est prononcée en faveur du développement de petites voitures électriques, dans le sens des conclusions de l'ouvrage.

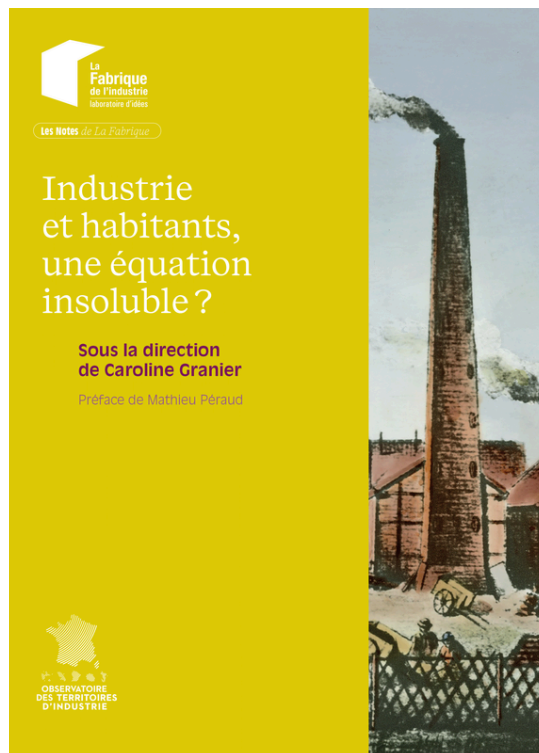
Au-delà de sa publication, il a ouvert des prolongements de recherche. Une partie des auteurs a ainsi poursuivi ses travaux sur la mobilité électrique, en analysant notamment la manière dont la politique chinoise – qu'ils appellent « darwinisme administré » – a permis de faire de la Chine le leader mondial des batteries électriques.



À partir de l'analyse de trois villes européennes conjuguant activité industrielle et urbanisation durable – Bergame en Italie, Gand en Belgique et Vitoria-Gasteiz en Espagne, cette étude montre que le dilemme posé par la réponse aux besoins fonciers des industriels et par la préservation des espaces naturels dépasse les frontières françaises. Elle montre aussi qu'il est possible de le résoudre, sous certaines conditions. Premier enseignement : contrairement à la ZAN française qui s'applique de manière uniforme, ces trois villes décentralisent leur objectif de sobriété foncière à l'échelon local. Deuxième enseignement : l'intermédiation foncière est décisive : au Pays basque, chaque échelon dispose d'une agence d'aménagement jouant le rôle d'intermédiaire entre industriels et propriétaires, quand la ville de Vitoria-Gasteiz constitue des réserves foncières dédiées à l'industrie. Troisième enseignement : Gand a développé des instruments juridiques et financiers favorisant la réhabilitation des friches industrielles, une approche transférable aux territoires français.

CAS D'IMPACT

Outre sa présentation par les quatre auteurs lors des Journées du Lab de l'école urbaine de Sciences Po Paris, l'ouvrage a été discuté lors d'un comité de pilotage de France Foncier Plus à la Banque des Territoires.



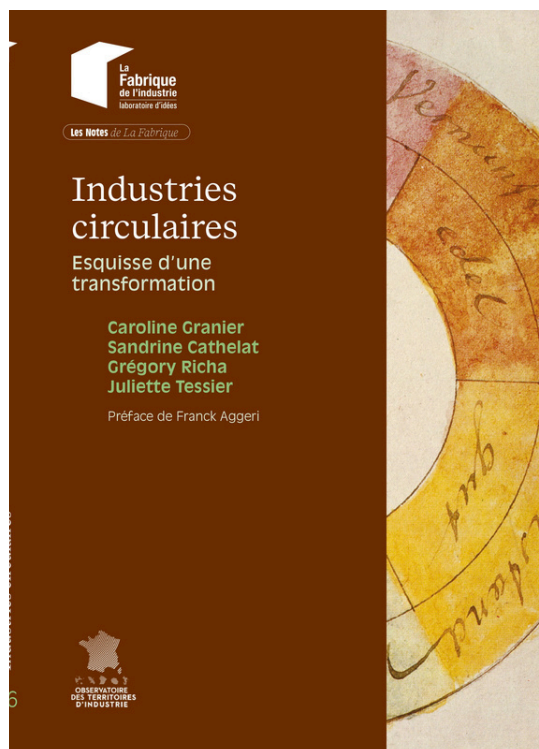
Sur la période 2010-2024, quelques dizaines de projets industriels ont fait l'objet d'une contestation locale relayée par la presse, pendant que plusieurs centaines de sites ont été créés ou étendus. De quoi remettre en perspective le postulat selon lequel les implantations industrielles seraient systématiquement freinées par des oppositions de voisinage. Ces conflits se concentrent avant tout dans l'éolien et la production d'énergie, puis dans une moindre mesure dans la production de ciment, de béton et de produits chimiques. L'analyse de quatre cas concrets – Bridor à Liffré, Hynovera à Gardanne-Meyreuil, une usine chimique à Pierre-Bénite, le projet HyVence à Fos-sur-Mer – montre que le phénomène NIMBY (« not in my backyard ») n'est qu'une raison parmi d'autres à ces oppositions : elles tiennent aussi à des désaccords concrets et pluriels portant sur l'usage du foncier, de l'eau, les emplois proposés ou encore sur la trajectoire de développement du territoire concerné.

Ce n'est donc pas à une image dégradée de l'industrie dans l'opinion publique que l'on doit principalement les contestations suscitées par les projets de nouvelles usines. La conclusion principale de cette étude est que la co-construction des politiques industrielles locales est indissociable de la réussite de ces implantations : des dispositifs de participation inscrits dans le temps long, comme les pactes locaux ou le laboratoire territorial Fos-Berre (Inlab), s'avèrent plus efficaces que les seules procédures réglementaires plus ou moins ponctuelles.

CAS D'IMPACT

Publiée en décembre 2025, la note a trouvé un écho dans la presse (*Wansquare, Le Journal des Entreprises, France Inter, La Tribune...*).

Elle a également suscité des prolongements dans le champ institutionnel. Cette étude a constitué une précieuse ressource pour répondre aux sollicitations de la Commission nationale du débat public (CNDP) en 2025, au sein des ateliers organisés dans le cadre de la concertation préalable prévue par le Code de l'environnement pour des projets industriels dont l'investissement s'élève à plus de 600 millions d'euros. Il est à noter également la participation à un cycle d'ateliers du cabinet SELDON, spécialisé dans la prospective stratégique, l'acceptabilité sociale et les transformations organisationnelles. Enfin, l'événement « Réindustrialisation, un exercice de démocratie », organisé en 2026 par La Fabrique dans le prolongement de la publication, a réuni chercheurs, praticiens et acteurs publics autour d'une mise en discussion du travail. Ce temps fort a fait l'objet de relais par l'Institut de la concertation et de la participation citoyenne ainsi que par le CNRS.

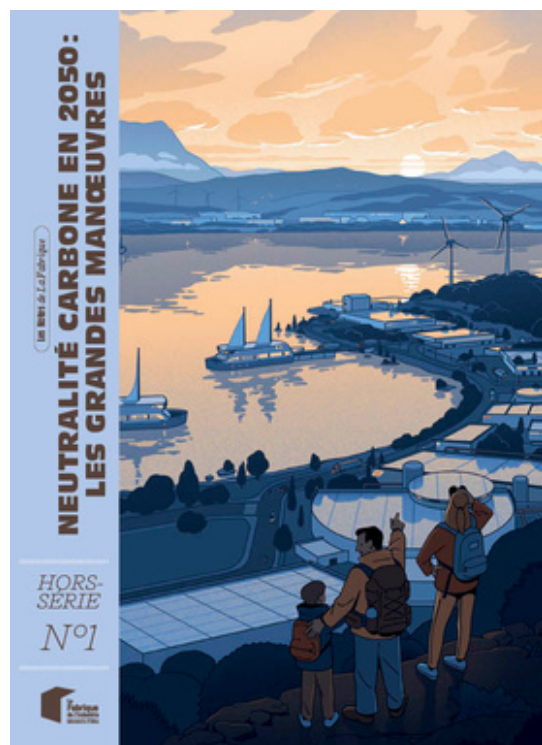


À partir d'une enquête auprès d'entreprises industrielles des secteurs agroalimentaire, métallurgique, automobile et des machines industrielles, cette Note montre que les modèles d'affaires circulaires (écoconception, remanufacturing, reconditionnement) sont déjà observables sur le terrain, mais que leur passage à l'échelle bute systématiquement sur trois obstacles. Le premier est l'approvisionnement : les matières premières secondaires souffrent d'une variabilité irréductible en quantité et en qualité. Le deuxième est le recrutement : l'économie circulaire ne représente que 1,8 % de l'emploi total en France en 2021, au-dessous de la moyenne européenne (2,1 %), et souffre d'une image moins attractive que l'industrie traditionnelle. Le troisième est la construction d'un écosystème : le district de Prato en Italie illustre à cette occasion comment un territoire peut se réinventer autour de la circularité par une nouvelle gouvernance public-privé.

CAS D'IMPACT

La Note a été valorisée dans une diversité de rédactions tout au long de l'année : *Les Échos*, *Enjeux*, *Arts & Métiers Mag* ou encore *Futuribles* s'en sont fait les relais. Elle a également donné lieu au tournage d'une émission *B Smart* dans l'usine de Lectra à Cestas, avant d'être mise en lumière par le réseau des plateformes de l'économie circulaire (EC).

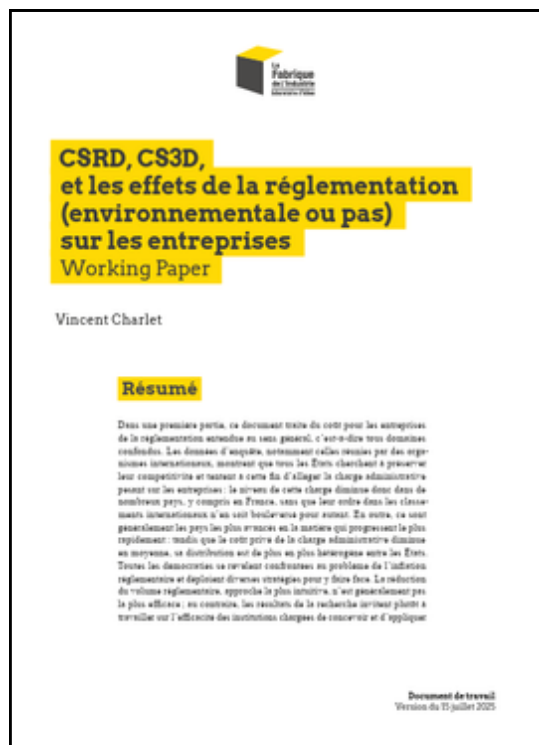
Cette étude a aussi permis de bâtir une table ronde aux Journées de l'économie de Lyon, dédiée à la circularité dans le textile. La métropole de Lyon a par ailleurs manifesté un intérêt pour prolonger ces travaux sur les succès industriels des métropoles en matière d'économie circulaire.



L'Union européenne s'est engagée à atteindre la neutralité carbone en 2050. Cet objectif irrigue désormais l'ensemble de nos économies et appelle une accélération de nos efforts de décarbonation à l'échelle individuelle et collective, ce qui n'est toutefois pas sans contrecoût pour les activités industrielles. C'est pourquoi La Fabrique de l'industrie a choisi de consacrer son tout premier hors-série au sujet de la décarbonation, cherchant à étayer l'importance des efforts à mener pour atteindre la neutralité carbone et à en illustrer la complexité sur le terrain.

CAS D'IMPACT

Ce projet a impulsé la mise en place de nouveaux outils de communication, pour répondre à un objectif d'ouverture au grand public (lancement d'Instagram, tournage de micro-trottoirs...). Il a également contribué à élargir le portefeuille de collaborations, en mobilisant de nouveaux partenaires et experts, davantage connectés au grand public. Enfin, sa diffusion se décline sur un ensemble d'événements en 2026, dont le salon MIX.E, ce qui permet d'étendre encore le public touché.



Ce working paper explore les effets économiques des réglementations, notamment environnementales, sur les entreprises. Dans un premier temps, il montre que la charge administrative tend à diminuer dans de nombreux pays, y compris en France, sans que cela n'améliore significativement leur position dans les classements internationaux. Plus que le volume de règles, c'est la qualité des institutions qui les conçoivent et les appliquent qui détermine leur impact économique : une réglementation mal calibrée freine la croissance, l'innovation et les exportations.

La deuxième partie se penche sur la réglementation environnementale, en forte progression dans plusieurs pays de l'OCDE. La France figure parmi les plus exigeants. Ces règles sont efficaces localement (au sens où elles atteignent généralement leur but, notamment sur le plan sanitaire) mais peinent à réduire l'empreinte écologique

globale de nos modes de vie et se traduisent par des coûts difficiles à soutenir pour les activités les plus émettrices. Là encore, leur coût pour les entreprises ne dépend pas tant de leur sévérité que de la qualité de leur mise en œuvre. Enfin, le document propose une lecture critique des évaluations de coûts et bénéfices du règlement REACH et de la directive CSRD.

CAS D'IMPACT

Ce travail a donné lieu à la publication d'un Cube et a ouvert la voie à une publication dans la revue *Techniques de l'Ingénieur*, prévue à horizon 2026.



À partir d'un travail inédit sur les données mondiales de brevets et d'articles scientifiques, cette Note établit trois résultats principaux. D'abord, l'innovation est massivement nourrie par la science : 80 % des articles scientifiques publiés dans le monde finissent par inspirer des brevets, et 60 % des brevets s'appuient sur des publications scientifiques. Ensuite, les innovations de rupture reposent spécifiquement sur la science d'excellence : ce sont les articles à fort impact académique qui les alimentent en tout premier lieu. Enfin, il n'existe pas de pays « naïfs » qui offriraient leur science pendant que d'autres capteraient les fruits de la recherche mondiale au profit exclusif de leurs entreprises : les connaissances circulent librement, et tous les pays au monde alimentent par leurs découvertes scientifiques bien davantage de brevets étrangers que domestiques.

Le principal enjeu serait plutôt de parvenir à cultiver au moins un des trois atouts des nations dominantes (Japon, Corée, États-Unis) : excellence académique brevetable, alignement entre efforts nationaux de science et d'innovation, et capacité industrielle à passer à l'échelle. En l'état, la France et l'Europe restent trop affaiblies sur les deux fronts de la science et de l'innovation pour peser sur le cours des technologies prometteuses à venir.

CAS D'IMPACT

Ce travail a été relayé par plusieurs médias spécialisés et économiques, dont *IT Industrie & Technologies*, *L'Usine Nouvelle*, *L'Opinion*, *Bref Eco*, ou encore *RFI*. Un webinaire international « Disruptions », organisé en juin, a réuni 150 participants, dont 23 établis à l'étranger, témoignant de l'intérêt international suscité par ces travaux. Par ailleurs, William Bonvillian (MIT) a exprimé le souhait de disposer de fiches techniques afin de diffuser plus largement les résultats via sa newsletter. Des chercheurs de l'université Grenoble Alpes, travaillant sur l'électronique de puissance, se sont appuyés sur ces résultats dans le cadre de leurs propres travaux. La Direction générale du Trésor a également salué la qualité de cette étude.

Les Indicateurs de La Fabrique

**ADOPTION DES
TECHNOLOGIES 4.0
PAR LES PMI & ETI
EUROPÉENNES**McKinsey
& Company

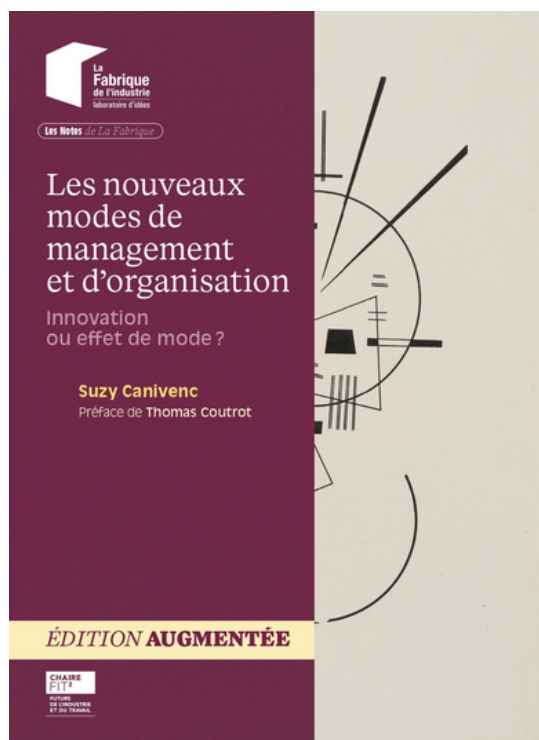
Conduite par la Fabrique de l'industrie et McKinsey, avec le concours d'IPSOS, auprès de 1 200 dirigeants de PMI et ETI en France, Allemagne et Italie, cette enquête portant sur 14 technologies de production livre un résultat nuancé : la France affiche aujourd'hui une légère avance, notamment en cybersécurité, en cloud et en robotique. Mais cette avance est menacée : alors que les PMI-ETI allemandes et italiennes prévoient d'accélérer leurs investissements dans les douze prochains mois, les entreprises françaises marquent très nettement le pas. Si cette tendance se confirme, l'Allemagne pourrait prendre la tête dans toutes les technologies d'ici 2030, à l'exception de l'informatique quantique. Parmi les raisons invoquées pour ne pas investir, 70 % des dirigeants français qui n'envisagent pas de s'équiper citent le manque d'intérêt ou de pertinence de ces technologies pour leur activité, contre 33 % en Allemagne.

Cela laisse supposer qu'il existe en France un noyau d'entreprises réfractaires à l'industrie du futur, plus important que chez nos voisins. En outre, seules 51 % des PMI-ETI françaises ont mis en œuvre un plan de transformation ces deux dernières années ou prévoient de le faire, contre 66 % en Allemagne et en Italie – or ce type de réorganisation apparaît déterminant dans l'acte d'investissement tout autant que dans les rendements qu'il est possible d'en espérer. L'étude met également en lumière les freins qui limitent une adoption à grande échelle : compétences, financement et maturité organisationnelle.

Ce travail inédit permet de comparer, pour la première fois, la dynamique d'adoption des technologies 4.0 entre les trois grandes puissances industrielles européennes, et d'identifier les leviers concrets pour accélérer leur diffusion auprès des PMI et ETI françaises.

CAS D'IMPACT

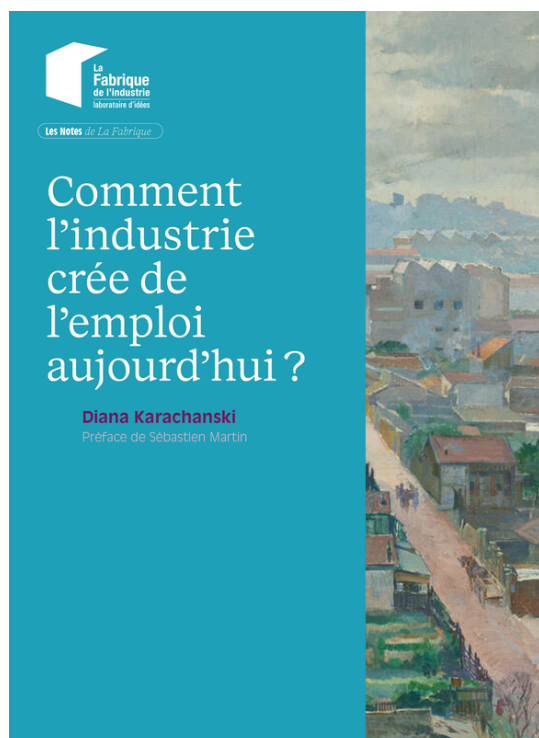
Outre quelques valorisations remarquables, à l'image d'*Usine Nouvelle* ou de *BFM TV* en passant par *B Smart*, la raison d'être de ce baromètre est surtout d'alimenter une étude en 2026 dont la valorisation coïncidera avec le salon annuel du Global Industrie.



Face à l'intensification de la concurrence entre entreprises, à la transition numérique, aux attentes croissantes des salariés et aux impératifs sociaux et environnementaux, de nombreuses entreprises explorent de nouvelles manières de s'organiser. Elles sont ainsi de plus en plus nombreuses à s'intéresser aux « nouveaux modes de management et d'organisation ». Regroupés sous ce sigle NMMO, ces modèles poursuivent un même objectif : dépasser les structures hiérarchiques rigides pour favoriser des formes plus collaboratives, adaptatives et responsabilisantes. Ces modèles sont néanmoins difficiles à implanter, même chez les plus convaincus. La montée en autonomie des salariés et la redéfinition des responsabilités entachent parfois le climat social et l'efficacité, à rebours des effets espérés. Cet ouvrage, dont le contenu a été enrichi pour cette nouvelle édition, s'attache à décrire non seulement les pratiques réelles associées à ces modèles, mais aussi les embûches et points de vigilance lors de leur déploiement.

CAS D'IMPACT

Cette étude est l'une des plus diffusées depuis la création de La Fabrique, ce qui a justifié une réédition augmentée et mise à jour. Elle a reçu notamment en 2024 le Trophée de la transversalité de France Processus. La Fabrique a profité de son partenariat avec la chaîne *B Smart* pour diffuser les conclusions de cet ouvrage auprès des dirigeants d'entreprises.



Entre 2018 et 2024, l'emploi manufacturier a progressé de façon continue en France, passant de 2,6 à 2,8 millions d'emplois (+6,8 %) ; une dynamique inédite depuis le choc pétrolier de 1973, portée avant tout par un fort ralentissement des destructions d'emplois. Sur les 27 secteurs industriels étudiés, 15 ont créé suffisamment d'emplois entre 2016 et 2024 pour compenser, voire dépasser, les suppressions enregistrées entre 2008 et 2015 (c'est notamment le cas de l'automobile, de la pharmaceutique et du textile). Au-delà des emplois directs, la Note met au jour un effet multiplicateur de 1,34 : entre 2007 et 2023, la création de 100 emplois exposés à la concurrence internationale a entraîné celle de 134 emplois dans les services locaux. Toutefois la contribution de l'industrie aux gains de productivité s'effrite depuis le Covid, ce qui pourrait peser à la baisse sur sa valeur dans les années à venir.

CAS D'IMPACT

Le contenu de la Note a fait l'objet d'une reprise dans l'édition 2026 de Think Together, un ouvrage collectif réunissant des travaux de think tanks français et européens. Elle a également bénéficié d'une large diffusion et mise en débat dans plusieurs médias, notamment *Le Monde*, *France Info* ou encore *BFM TV*, où le ministre de l'Industrie Sébastien Martin s'est fait le relais de nos conclusions. La présidente de l'Assemblée nationale, Yaël Braun-Pivet, a salué la qualité de l'étude. Cette note a également été diffusée à l'occasion des Journées de l'économie de Lyon et y a nourri quelques échanges. Par ailleurs, Diana Karachanski a été invitée par La Facto à participer à un débat public consacré aux enjeux de l'emploi industriel.



Ce Cube présente une synthèse d'une étude montrant que, depuis 2018, l'industrie française recrée des emplois malgré des disparités sectorielles et territoriales. Il souligne aussi un fort effet d'entraînement : 100 emplois industriels génèrent 134 emplois dans les secteurs abrités, notamment les services. Enfin, ce multiplicateur reste stable, mais pourrait être menacé à l'avenir par le ralentissement récent des gains de productivité.



Ce Cube constitue une déclinaison de la Note « Aux sources de l'innovation de rupture. Qui cherche ? Qui innove ? », dont il reprend les principaux enseignements en les recentrant sur le rôle des clusters scientifiques dans les dynamiques d'innovation. Il analyse la concentration des activités de recherche et de production comme un facteur structurant de la compétition technologique internationale.



Ce Cube constitue une déclinaison du travail « Industries circulaires. Esquisse d'une transformation », dont il reprend les principaux enseignements dans un format plus court et illustratif. Il est centré sur les conditions de passage à l'échelle des modèles circulaires et la construction de marchés dédiés.



Tous les États cherchent à réduire les charges administratives, sauf en matière environnementale où les règles se renforcent. Leur coût dépend moins de leur sévérité que de l'efficacité des politiques publiques. Si elles stimulent l'innovation et la compétitivité, elles restent une charge pour les entreprises. Ce travail constitue une déclinaison du working paper précédent, dont il reprend et synthétise les principaux enseignements.



Ce 4 pages a été conçu comme un exercice de mise en perspective de deux secteurs rarement comparés dans les travaux économiques et industriels : celui du luxe et la défense. Il propose un cadre d'analyse commun, permettant de décrypter les ressorts de la performance à l'export dans des industries aux logiques structurelles distinctes.



PORTÉE

AUDIENCE ET VISIBILITÉ



En 2025, La Fabrique a poursuivi son travail de consolidation de sa marque et de reconnaissance de ses équipes, en veillant à ce que sa visibilité s'incarne en une pluralité de profils. Au-delà des retombées médiatiques, elle a renforcé sa présence dans un large éventail d'espaces dédiés à la réflexion économique et industrielle et via le développement de ses canaux numériques. Cette dynamique conforte la capacité de notre association à adapter ses circuits de diffusion aux transformations de son environnement, tout en confirmant sa crédibilité.

P R E S S E

En 2025, La Fabrique de l'industrie enregistre 506 retombées presse, un niveau quasi stable par rapport à 2024 (502), confirmant l'atteinte d'un palier élevé de visibilité médiatique. Cette stabilité traduit la robustesse de notre dispositif de relations presse dans un contexte de transformation du paysage médiatique (rationalisation économique dans les médias, arrivée de l'IA...). Les publications et études de La Fabrique restent un moteur puissant, témoignant de l'intérêt constant des journalistes pour nos analyses prospectives et documentées. Leur « réflexe Fabrique » face à l'actu s'est par ailleurs consolidé. Nous sommes désormais bien ancrés en tant que référents industrie pour éclairer les enjeux du moment.

S I T E

Le site web enregistre 110 567 utilisateurs en 2025, soit une hausse de 18 % par rapport à 2024. Le nombre de sessions atteint 148 519 (+18 %) et les pages vues 207 295 (+15 %). Les téléchargements progressent également de manière significative pour s'établir à 11 616 (+20 %). Ces résultats s'inscrivent dans un projet de renforcement de l'attractivité des contenus, notamment à travers un rapprochement, via le Blog, avec des acteurs industriels souhaitant publier leurs observations. Ils résultent également d'une dynamisation de l'interface d'accueil, visant à améliorer l'orientation des publics et à accroître la génération de trafic qualifié. Le ratio de pages vues par utilisateur, proche de 2, confirme un usage orienté vers la consultation approfondie des publications.

LINKEDIN

Alors que de nombreux comptes institutionnels connaissent un essoufflement, La Fabrique maintient un rythme de croissance des abonnés supérieur à 20 % pour la deuxième année consécutive (+23 % en 2024, +21 % en 2025). La visibilité des contenus suit la même tendance : avec 532 730 vues en 2025 contre 460 000 en 2024 (+16 %), LinkedIn confirme son rôle de canal principal de diffusion des travaux auprès du cœur de cible de La Fabrique : dirigeants d'entreprise, cadres de fédérations, hauts fonctionnaires, journalistes économiques, chercheurs. Sur le plan éditorial, La Fabrique poursuit sa diversification des formats publiés, certains générant une forte audience ponctuelle, d'autres construisant dans la durée une présence régulière dans les fils d'actualité.

INSTAGRAM

Instagram est un canal neuf pour La Fabrique de l'industrie : le compte a été lancé fin 2025 et répond à une mission d'élargir la diffusion des travaux vers des publics que LinkedIn ne touche pas naturellement : étudiants, jeunes professionnels, enseignants, grand public sensible aux questions industrielles. C'est un pari éditorial différent, qui repose moins sur l'expertise documentée que sur la capacité à donner à voir l'industrie autrement, par l'image et le format court. Les premiers contenus publiés ont notamment servi à valoriser le hors-série (portant sur la décarbonation), à relayer des prises de parole publiques et à donner une existence visuelle aux publications. L'année 2026 et les suivantes diront si ce canal trouve son public et sa voix propre.

YOUTUBE

Notre chaîne YouTube propose depuis sa création en 2011 des formats variés : entretiens, conférences, replays d'événements, contenus pédagogiques... permettant de rendre accessibles les analyses produites et d'élargir l'audience des travaux de La Fabrique au-delà du lectorat traditionnel de ses publications. En 2025, ce canal a fait l'objet d'une revue stratégique visant à renforcer la visibilité et la portée des contenus, en privilégiant des formats plus adaptés aux usages actuels, et notamment des vidéos courtes (« shorts »). Ce format est considéré aujourd'hui comme un levier de découverte particulièrement efficace, favorisé par l'algorithme et par les nouveaux usages mobiles. Nous avons ainsi constaté une progression de l'audience de la chaîne de 42 % par rapport à 2024.

NEWSLETTER

Chacune de nos campagnes a ciblé en moyenne 5 481 destinataires (contre 4 897 en 2024), pour un taux d'ouverture de 32 % (contre 28 % en 2024), soit un niveau supérieur à la moyenne française, généralement comprise entre 18 % et 22 %. Un travail de refonte partielle a par ailleurs été engagé, en cohérence avec la démarche initiée depuis 2024 sur l'ensemble de nos supports de diffusion. La newsletter, désormais, met davantage en valeur nos réalisations sur l'ensemble de nos canaux et ne se limite plus à la seule mention des ouvrages. Cette évolution lui permet de trouver pleinement sa place parmi nos outils de valorisation.

ÉVÉNEMENTIEL

Chiffres clés 2025

- 182 événements au total en 2025 (contre 114 en 2024)
- 4 grands formats publics, contre 1 en 2024
- 11 séminaires « Aventures industrielles » (contre 4 en 2024)
- 13 séminaires et ateliers de travail
- 52 conférences et interventions lors d'événements publics de premier plan (contre 17 en 2024)
- 107 autres conférences et interventions (contre 70 en 2024).

Quatre événements structurants ont rythmé l'année 2025. L'observatoire des Territoires d'industrie a tenu son grand événement annuel en mai, rassemblant décideurs, élus et chercheurs autour de l'industrie dans les territoires, avec des retours partenaires qualifiés d'excellents et la confirmation du lancement d'un nouveau cycle d'activités de deux ans. Ensuite, le webinaire international « Disruptions », organisé en juin sur la promotion des innovations de rupture, a rassemblé 150 participants français et étrangers venus écouter Vince Cable (ancien vice-Premier ministre britannique), William Bonvillian (MIT), Joon Mo Ahn (université de Séoul). La Fabrique a également participé aux Journées de l'économie de Lyon, où elle a organisé et animé trois tables rondes devant un large public, respectivement sur les territoires, le made in France et l'économie circulaire.

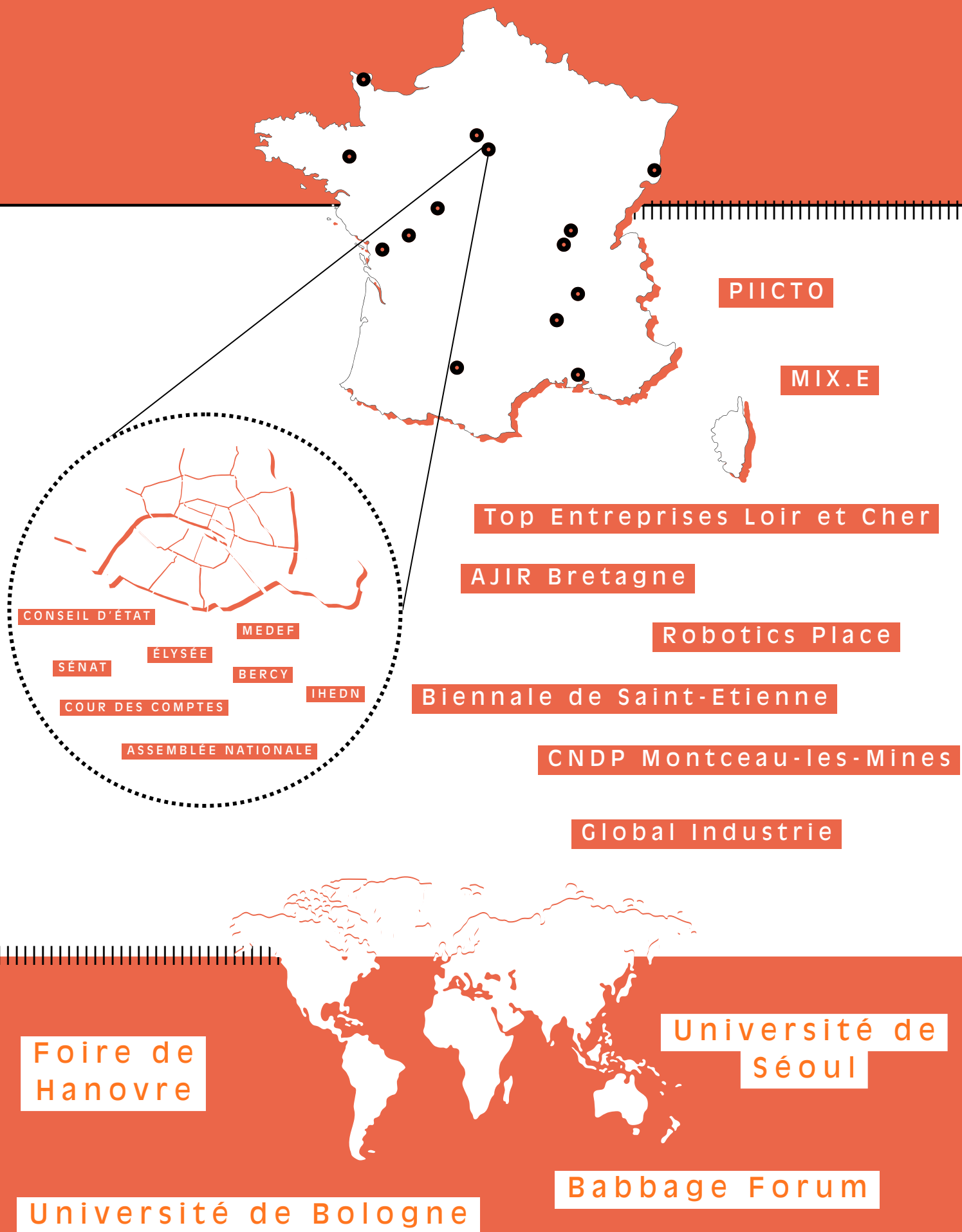
LES SÉMINAIRES DE TRAVAIL

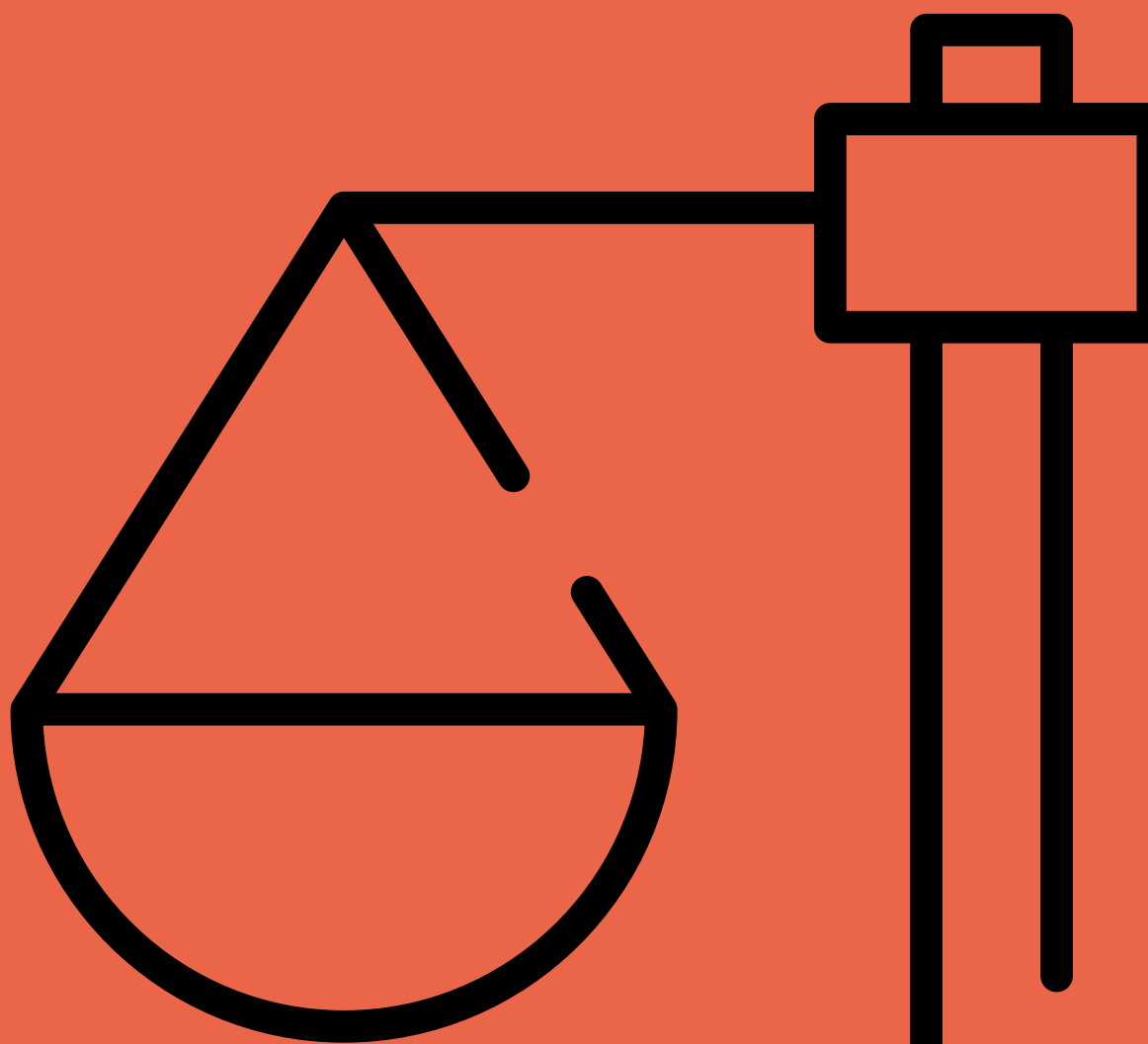
Ces 13 séminaires recouvrent des réalités très diverses : ateliers de travail, séminaires de recherche, échanges bilatéraux avec des partenaires institutionnels,ancements de projets, visites de terrain... Dans ces ateliers, les idées se testent, les partenariats se nouent, et les études futures trouvent leurs premières formulations. Par ailleurs, La Fabrique a poursuivi son partenariat avec le cycle de séminaires « Aventures industrielles », orchestré par l'école de Paris du management, où s'organise la prise de parole d'entrepreneurs devant un public restreint et qualifié, dans un cadre favorisant l'échange direct.

LES INTERVENTIONS PUBLIQUES

Avec 52 interventions dans des conférences de premier plan et 107 autres aux formats variés, La Fabrique a été présente tout au long de l'année sur toutes les scènes du débat industriel, qu'elles soient institutionnelles, académiques, territoriales ou sectorielles.

ÉVÉNEMENTIEL





FINANCEMENT

RESSOURCES ET BUDGET

Le financement de La Fabrique repose principalement sur les cotisations de ses membres fondateurs (l’UIMM, France Industrie, le GIM et le GIFAS) qui se sont élevées à 1 434 k€ en 2025, en progression de 9 % par rapport aux exercices précédents. Cette évolution témoigne de la confiance des organisations professionnelles dans le modèle et les résultats de La Fabrique.

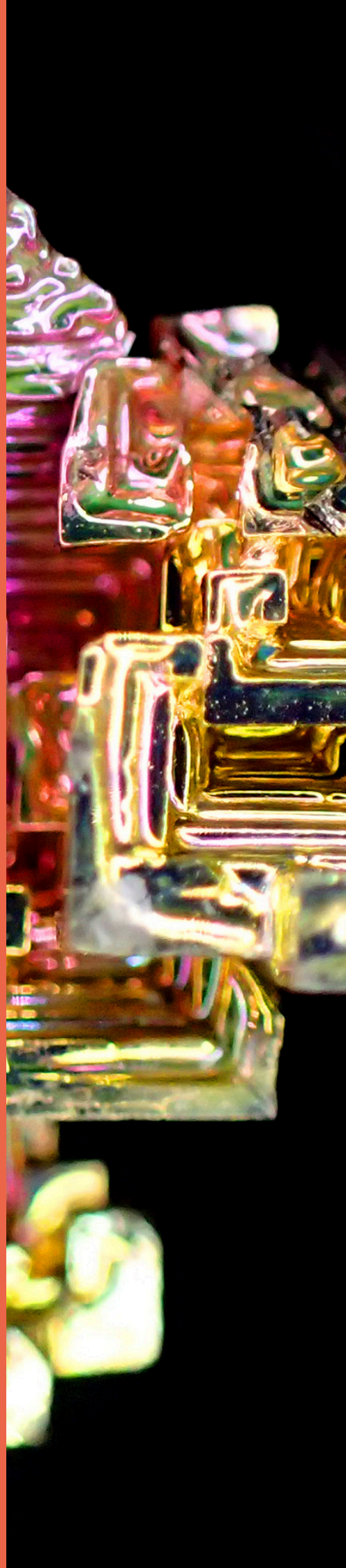
Ces cotisations sont complétées par des subventions publiques dans le cadre de l’observatoire des Territoires d’industrie et par des concours volontaires en nature de la part de partenaires et auteurs, proposant leurs contributions à titre gracieux.

Masse salariale	950	Cotisations	1 434
Fonctionnement de base	363	Autres recettes	287
Charges imputées aux productions	398		
Total des charges	1 710	Total des produits	1721
		Résultats	+11

Le rapport *de La Fabrique*

RAPPORT FINANCIER

La Fabrique de l'industrie



COMPTES 2025



BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2025

Le bilan s'établit au 31 décembre 2025 à 987 061 euros, en hausse de 113 737 euros par rapport au bilan précédent, arrêté au 31 décembre 2024.

(en milliers d'euros)	Bilan au 31/12/2025	Bilan au 31/12/2024	Variation
ACTIF	987,1	873,3	113,7
Actif immobilisé	12,9	15,5	-2,7
Immobilisations incorporelles	0,3	0,3	0,0
Immobilisations corporelles	12,6	15,3	-2,7
Actif circulant	974,2	857,8	116,4
Créances	210,4	64,7	145,7
Valeurs mobilières de placement	400,0	400,0	0,0
Disponibilités	340,7	366,1	-25,5
Charges constatées d'avance	23,2	27,0	-3,8
PASSIF	987,1	873,3	113,7
Capitaux propres	662,5	651,4	11,1
Report à nouveau	651,4	645,0	6,4
Résultat de l'exercice	11,1	6,4	4,7
Fonds reportés et dédiés	170,0	93,8	76,2
Fonds dédiés	170,0	93,8	76,2
Dettes	154,6	128,2	26,4
Fournisseurs et comptes rattachés	31,1	14,5	16,6
Dettes fiscales et sociales	122,4	110,8	11,6
Autres dettes	1,1	2,9	-1,8

COMPTE DE RÉSULTAT

Les charges de La Fabrique se sont élevées en 2025 à 1 710 319 €. Elles sont détaillées dans le tableau ci-dessous. Les recettes (1 721 430 €) sont essentiellement constituées des cotisations des membres (1 434 400 €).

Le résultat net de l'exercice est **un bénéfice de 11 111 €**.

(en milliers d'euros)	Comptes 2024	Budget 2025	Comptes 2025	Apports volontaires 2025
CHARGES	1 426	1 509	1 710	1 845
Salaires, honoraires, charges et taxes	922	931	950	126
Salaires, honoraires et charges équipe	875	894	906	0
Autres honoraires (comptabilité, web...)	47	37	44	126
Locaux et fonctionnement de base	218	224	363	0
Loyer, ménage, EDF, télécom, fournitures...	152	151	147	0
Missions, réceptions, documentation	33	43	35	0
Impôts	5	1	4	0
Dotations amortissements et provisions	28	30	177	0
Charges imputées aux productions	286	353	398	1 719
Honoraires auteurs	115	84	121	415
Publications	132	219	209	47
Événements	39	50	68	1 258
PRODUITS	1 432	1 509	1 721	1 845
Cotisations	1 314	1 434	1 434	
Droits d'auteur et autres recettes	118	75	287	1 845
RÉSULTAT	6	0	11	0

COMMENTAIRES SUR LES ÉCARTS AU BUDGET

COMMENTAIRE GÉNÉRAL

En 2025, le nombre d'ouvrages et de synthèses publiés est en légère augmentation par rapport à l'année précédente. La maîtrise des comptes a en effet permis de financer un programme éditorial dense, également soutenu par le lancement d'une saison 4 de l'observatoire des Territoires d'industrie, bénéficiant d'une subvention de la part de la Caisse des Dépôts, de la Banque des Territoires et de l'ANCT, et qui s'étendra jusqu'en 2027.

Si l'on fait abstraction de la part provisionnée de cette subvention (170 k€), le poste de charge excède de 31 k€ ce qui était prévu au budget, et les recettes de 42 k€. Les comptes 2025 font donc apparaître un bénéfice de 11 k€.

FONCTIONNEMENT

Hors provision de 170 k€, pour affecter en fonds dédiés la subvention mentionnée ci-dessus, les frais de fonctionnement représentent 193 k€, ce qui est à la fois inférieur au budget et aux comptes de l'exercice précédent, témoignant d'une bonne maîtrise des coûts fixes

MASSE SALARIALE

La masse salariale est légèrement supérieure au budget, de 12 k€, du fait de superpositions de postes en période de remplacement.

ÉTUDES, PUBLICATIONS ET ÉVÉNEMENTS

Les frais de publications et d'événements sont relativement en ligne avec le budget, moyennant un écart négatif pour les premières et positif pour les secondes. Les frais d'études sont quant à eux sensiblement plus élevés que prévu (+37 k€), du fait du choix d'étendre à l'Allemagne et à l'Italie l'enquête Ipsos portant sur l'équipement 4.0 des PMI et ETI.

RECETTES ET RÉSERVE

Les recettes (1 721 k€) proviennent principalement des cotisations (1 434 k€), de subventions (168 k€, dont 94 k€ non provisionnés), des produits financiers (12 k€), de droits d'auteur et de remboursements par les partenaires de frais liés à des projets conjoints.

Les fonds dédiés s'élèvent à 170 k€ au 31 décembre 2025. Les réserves disponibles (report à nouveau et résultat cumulé) s'élèvent à 651 k€.

APPORTS VOLONTAIRES EN NATURE

La Fabrique a pour habitude d'établir des synergies régulières avec des partenaires scientifiques et opérationnels, que ce soit à l'échelle d'un projet (publication, conférence...) ou de manière plus structurée (opérations partenariales).

Ainsi, La Fabrique publie régulièrement des ouvrages dont les manuscrits lui ont été remis à titre gracieux. En particulier, La Fabrique fait partie des mécènes de la chaire de recherche FIT2, hébergée par la fondation Mines Paris, dont elle copublie une partie des travaux. Par ce biais, La Fabrique participe à la diffusion d'ouvrages qu'elle n'aurait pas pu élaborer seule. Enfin, La Fabrique conduit de nombreux partenariats événementiels, notamment sous forme de conférences conjointes.

Les dépenses engagées par ses partenaires ainsi que les apports gratuits et volontaires en nature ont permis à La Fabrique de réaliser des économies estimées de manière conservatoire à 1 845 k€ en 2025. Ces économies concernent l'organisation d'événements et de conférences (1 258 k€), la réalisation d'études et d'écrits scientifiques (117 k€), et les prestations d'expertise et de conseil (470 k€).

Le détail de ces contributions volontaires sera présenté au conseil d'administration du 28 mai 2026.

BUDGET 2026

<i>(en milliers d'euros)</i>	Budget 2025	Comptes 2025	Budget 2026 <i>(approuvé le 04/12/25)</i>
CHARGES	1 509	1 710	1 559
Salaires, honoraires, charges et taxes	931	950	1 003
<i>Salaires, honoraires et charges équipe</i>	894	906	960
<i>Comptabilité, informatique, web...</i>	37	44	43
Locaux et fonctionnement de base	224	363	196
<i>Loyer, ménage, EDF, télécom, fournitures...</i>	151	147	152
<i>Missions, réceptions, documentation</i>	43	35	36
<i>Impôts</i>	1	4	0
<i>Dotations amortissements et provisions</i>	30	177	8
Charges imputées aux productions	353	398	359
<i>Honoraires auteurs</i>	84	121	89
<i>Publications</i>	219	209	224
<i>Événements</i>	50	68	46
PRODUITS	1 509	1 721	1 558
Cotisations	1 434	1 434	1 434
Droits d'auteur et autres recettes	75	287	124
RÉSULTAT	0	11	0