

# RÉINDUSTRIALISER LA FRANCE : CINQ LEÇONS EUROPÉENNES



ALBAN MAGRO

NOTE DE BENCHMARKING 21, MAI 2026



L'Institut Thomas More est à la fois un laboratoire d'idées, un centre d'actions et une école de formation. Libéral-conservateur, libre et indépendant, il est basé à Paris et Bruxelles.

La démarche de l'Institut se fonde sur les valeurs proclamées dans sa Charte : la liberté et la responsabilité, le respect de la dignité de la personne, la subsidiarité, l'économie de marché, les valeurs universelles qui sont l'héritage commun des pays européens.

**Paris**

91, rue du Faubourg-Saint-Honoré  
F-75 008 Paris

**Bruxelles**

Clos des Salanganes, 5  
B-1150 Bruxelles

[www.institut-thomas-more.org](http://www.institut-thomas-more.org)  
[info@institut-thomas-more.org](mailto:info@institut-thomas-more.org)

---

# RÉINDUSTRIALISER LA FRANCE : CINQ LEÇONS EUROPÉENNES



ALBAN MAGRO

NOTE DE BENCHMARKING 21, MAI 2026

**Alban Magro** est chercheur associé à l'Institut Thomas More. De nationalité française et suédoise et diplômé d'un Master à l'EDHEC Business School, il s'est progressivement orienté vers l'économie, discipline qu'il avait déjà abordé durant ses années de classes préparatoires. Ancien conseiller économique en Ambassade pour la Direction Générale du Trésor, il travaille actuellement pour le Cercle des économistes. Parallèlement, il sert comme officier de réserve à l'État-Major des armées, où il rédige des analyses et rapports stratégiques pour la chaîne de commandement. Au sein de l'Institut Thomas More, il s'intéresse plus particulièrement aux enjeux économiques de souveraineté, aux questions de finances publiques et de réindustrialisation ainsi qu'aux formes contemporaines de prédation économique entre États •

---

# Sommaire

<b>Résumé</b>	<b>7</b>
<b>Nos recommandations</b>	<b>9</b>
<b>Chiffres et données clés</b>	<b>10</b>
<b>Introduction</b>	<b>11</b>
<b>Partie 1. Chiffres et données</b>	<b>13</b>
Tableau 1. Données générales et industrielles	15
Tableau 2. Coûts de produire (fiscalité, énergie, travail)	16
Tableau 3. Capital humain, montée en gamme et diffusion technologique	17
<b>Partie 2. Le mal industriel français : constats, inerties et angles morts</b>	<b>19</b>
Des faiblesses structurelles bien connues : coûts, fiscalité, R&D, formation	20
Les spécificités françaises : domination des grands groupes, faiblesse des PME-ETI	21
Arbitrages des talents, culture industrielle et attractivité du secteur productif	22
L'impact différencié des normes et des régulations : un biais pénalisant pour certains secteurs	24
Un rebond industriel possible lié au retour du protectionnisme et aux besoins de défense ?	25
<b>Partie 3. Cinq leçons européennes</b>	<b>27</b>
Allemagne : excellence territoriale et puissance du <i>Mittelstand</i>	28
Italie : résilience flexible des districts industriels	30
Pologne : industrialisation par intégration européenne	32
Suède : innovation verte et coopération public-privé	34
Suisse : niches à haute valeur ajoutée, fiscalité accommodante et formation duale	36
<b>Partie 4. Recommandations opérationnelles pour réindustrialiser la France</b>	<b>39</b>
Rééquilibrer le tissu productif en faveur des PME et ETI	40
Rétablir des incitations fiscales et économiques favorables à la production	42
Investir dans les compétences et réorienter les talents vers l'industrie	45
Stabiliser et piloter les politiques industrielles dans la durée	47
Réindustrialiser partout : une politique d'aménagement du territoire productive, simple et prévisible	50





## Résumé

**Un diagnostic connu** • La France a laissé s'éroder son appareil productif pendant trois décennies : la part de l'industrie manufacturière dans le PIB est passée d'environ 20 % au début des années 1980 à près de 10 % aujourd'hui, contre environ 18 % en Allemagne et plus de 14 % en moyenne dans la zone euro, tandis que près de deux millions d'emplois industriels ont disparu sur la période. Le diagnostic est connu : coûts et charges mal positionnés sur l'acte de produire, instabilité des règles, complexité administrative, pénurie de compétences, énergie trop peu prévisible, exécution hésitante des politiques. Le pays dispose pourtant de véritables atouts – notamment une électricité parmi les plus puissantes et décarbonées d'Europe, des grands champions industriels qui dominent parfois leur marché à l'échelle mondiale ou encore un grand marché intérieur – ainsi que d'exemples étrangers inspirants. La stratégie proposée vise un rebond industriel qui soit durable, compétitif et soutenable. Elle tient en cinq mouvements coordonnés, inspirés de cinq pays, avec un fil rouge : prévisibilité des règles et vitesse d'exécution.

**Cinq leçons européennes** • La thèse de ce rapport est simple : la France ne réindustrialisera pas seule mais en s'inspirant des réussites concrètes de certains de ses voisins européens. Nous en avons retenu cinq dont les leçons méritent d'être étudiées et appliquées : l'Allemagne et son tissu dense d'ETI industrielles, la Suisse et la cohérence de ses règles économiques, l'Italie et ses districts productifs, la Suède et sa capacité d'innovation industrielle et la Pologne et sa solidité manufacturière. Ces cinq pays offrent autant de modèles dont la France peut tirer des enseignements opérationnels extrêmement utiles.

**Refaire grandir le « maillon moyen » de l'industrie** • Le premier objectif est de reconstruire un tissu dense de PME devenant des ETI, socle d'emplois, d'export et d'innovation incrémentale. La France compte entre 1 200 à 1 300 ETI industrielles, contre plusieurs milliers d'entreprises comparables en Allemagne, ce qui limite la profondeur de son appareil productif. Concrètement, il s'agit de lever, au moment où l'entreprise investit et change d'échelle, les trois verrous qui la freinent le plus : l'incertitude réglementaire, l'accès au capital patient et la difficulté à entrer dans la commande publique. En d'autres termes : rendre le parcours de la PME vers l'ETI fluide et prévisible, en simplifiant les démarches, en sécurisant le cadre (pas de « règle qui bouge » en cours de route) et en ouvrant des débouchés commerciaux. Nous proposons d'épaissir autour les écosystèmes locaux (pôles, centres techniques, formation) pour que la montée en gamme diffuse à toute la chaîne de sous-traitance. Le véhicule de cette révolution ne sera pas une « grande loi », mais une suite cohérente de signaux pro-investissement qui montreront, par des règles simples et stables, que franchir un cap de taille est possible et récompensé.

**Récompenser la production : fiscalité lisible, énergie compétitive, première usine financée** • Le second axe d'action vise à déplacer la pression fiscale hors de l'acte de produire et de donner une visibilité durable sur les coûts d'énergie. L'objectif n'est pas « d'offrir des cadeaux », mais d'aligner la France sur ce que font les pays performants : un environnement pro-investissement simple, pérenne et prévisible. Malgré les baisses récentes, les impôts de production représentent par exemple encore plusieurs points de valeur ajoutée industrielle en France, soit nettement plus que dans la plupart des pays comparables. Cela passe par une fiscalité de production allégée et stabilisée, par des contrats d'électricité de long terme offrant une trajectoire de prix lisible (adossés au socle bas-carbone français), et par un financement clair du passage du labo à la première ligne industrielle. On mobilise aussi l'épargne des ménages, enregistrée à plus de 6 500 milliards d'euros, et des institutionnels vers le productif. Au total, l'entreprise sait combien coûtera sa machine, son électricité et sa montée en cadence sur dix ou quinze ans : c'est cette prévisibilité qui déclenche les décisions d'implantation et d'extension.

**Mettre les compétences au niveau de l'ambition industrielle** • Le troisième objectif est d'aligner, dans la durée, l'appareil de formation sur les besoins des usines. La France compte environ un million d'apprentis mais la formation professionnelle reste moins structurante que dans plusieurs pays industriels européens. Cela signifie qu'il faut rehausser le volume et le prestige des filières techniques, sécuriser l'apprentissage sur plusieurs années et faire des bassins industriels de vrais « campus-usines » où l'on forme, recrute et reconvertit en continu. Le message à envoyer est simple : chaque implantation ou extension doit être adossée à une offre de compétences visible et réactive (lycées professionnels équipés, alternance, reconversions rapides), avec des passerelles réelles entre école, laboratoire et atelier. L'attractivité (carrières et salaires) fait partie de la solution ; l'immigration ciblée n'est qu'un appoint sur des compétences rares. Sans bras ni cerveaux



formés, les machines ne tournent pas, du moins pour l'instant. L'effort humain est donc la condition de toutes les autres recommandations.

**Stabiliser le cap et professionnaliser l'exécution publique** • Le quatrième axe est de rendre la politique industrielle lisible et stable dans le temps. On fixe des cibles claires et partagées (par exemple la part d'industrie dans le PIB), on les aligne avec une trajectoire énergétique crédible et on installe une gouvernance capable d'arbitrer vite et de rendre des comptes. L'esprit n'est pas de multiplier les plans mais d'instaurer une « constitution opérationnelle » de la réindustrialisation : impact des normes mesuré avant décision, clauses de stabilité (prévenance, droits acquis), tableau de bord public, revue régulière. On passe ainsi d'un État qui annonce beaucoup à un État qui orchestre, tranche et suit l'avancement projet par projet. Cette stabilité, plus que le niveau d'aide, aidera véritablement à réduire le risque à investir sur le segment industriel en France. Enfin, stabiliser le cap passe indéniablement par une réduction des normes, qui doivent passer de mur à tremplin : des règles environnementales et d'implantation claires, stables et prévisibles – avec délais garantis, des procédures parallélisées et un calibrage sur la faisabilité industrielle. En alignant exigences écologiques et capacités de production et en mobilisant la commande publique et les outils européens contre les distorsions, la norme devient un levier d'investissement et de souveraineté, au lieu d'un handicap de compétitivité.

**Réindustrialiser partout : des territoires « prêts à produire »** • Le cinquième objectif est de réduire l'incertitude géographique : partout en France, un investisseur doit trouver du foncier prêt, de l'électricité, de l'eau, du rail et de la route, un guichet responsable et des délais garantis. Aujourd'hui, les délais réels d'autorisation industrielle atteignent souvent 18 à 24 mois, ce qui constitue un handicap majeur par rapport à plusieurs pays européens. Il convient de passer d'un pays où l'on cherche « le » site possible à un pays où l'on choisit entre plusieurs sites comparables, standardisés, avec des engagements clairs sur le temps d'instruction et les raccordements. Cette logique s'appuie sur des « vallées » industrielles où se concentrent services partagés, formation, sous-traitance et accompagnement, pour transformer un foncier « prêt à l'emploi » en projets réellement livrés. L'État territorial devient facilitateur et comptable des délais. C'est ainsi que l'on diffuse la réindustrialisation au-delà de quelques métropoles.

**Le fil rouge et la promesse** • Pris ensemble, ces objectifs dessinent une stratégie finalement assez simple : combattre les freins (règles, charges, délais), accélérer l'exécution (procédures, raccordements, première usine) et élever le niveau (compétences, montée en gamme, souveraineté). Ce n'est pas un catalogue, c'est une chaîne : la fiscalité lisible et l'énergie prévisible déclenchent l'investissement, la norme intelligente sécurise l'implantation, la gouvernance stable et les territoires prêts réduisent le « temps-to-market », les compétences et l'écosystème transforment l'essai en productivité et en exportations. La France a les atouts pour réussir (électricité bas-carbone, savoir-faire technologique, épargne abondante) à condition d'offrir aux industriels ce qu'ils attendent le plus : de la prévisibilité, de la simplicité et de la vitesse. C'est le sens de nos 33 recommandations : moins d'effets d'annonce, plus de certitudes utiles.



## Nos recommandations

---

### Rééquilibrer le tissu productif en faveur des PME et ETI

- 1 • Alléger franchement le fardeau fiscal et réglementaire au moment critique où la PME investit
- 2 • Faciliter l'accès au capital patient (financement de long terme) qui permet de franchir le cap ETI
- 3 • Mobiliser intelligemment la commande publique au service des PMI dans le cadre du droit européen
- 4 • Activer les effets d'entraînement des grands groupes : essaimage et consolidation « par paliers »
- 5 • Financer et épaissir les écosystèmes territoriaux qui font grandir les PME

### Rétablir des incitations fiscales et économiques favorables à la production

- 6 • Mener à terme la baisse des impôts de production
- 7 • Alléger les charges salariales dont la France est le champion européen
- 8 • Alléger durablement le coût du capital productif
- 9 • Sécuriser un prix d'électricité prévisible et compétitif pour la production
- 10 • Faire du nucléaire le socle stable de la compétitivité électrique industrielle
- 11 • Comblent la « vallée de la morte » entre R&D et première industrielle.
- 12 • Fléchir l'épargne des ménages vers l'appareil productif
- 13 • Mieux conditionner, mais plus simplement, les soutiens publics
- 14 • Agir au niveau européen pour corriger les distorsions résiduelles

### Investir dans les compétences et réorienter les talents vers l'industrie

- 15 • Renforcer massivement l'enseignement technique et l'apprentissage
- 16 • Valoriser les métiers industriels auprès des jeunes (et de leurs familles)
- 17 • Former en continu salariés et demandeurs d'emploi et accélérer les reconversions
- 18 • Attirer les talents qualifiés vers l'industrie plutôt que vers d'autres secteurs
- 19 • Immigration ciblée et intégration rapide sur métiers critiques
- 20 • Valoriser l'image des ouvriers et des ingénieurs industriels dans l'opinion publique

### Stabiliser et piloter les politiques industrielles dans la durée

- 21 • Fixer un cap industriel à 10 ou 15 ans, voté et partagé
- 22 • Sanctuariser et lisibiliser les dispositifs clés
- 23 • Outiller durablement la recherche des financements européens
- 24 • Renforcer l'État stratège... et l'exécution
- 25 • Sécuriser les intrants critiques
- 26 • Outiller la riposte aux pratiques déloyales dans le droit de l'UE

### Réindustrialiser partout : une politique d'aménagement du territoire productive, simple et prévisible

- 27 • Assurer le foncier et les réseaux avant l'investisseur
  - 28 • Transformer le corps préfectoral en « préfets de projets »
  - 29 • Simplifier pour libérer l'initiative industrielle
  - 30 • Outiller les territoires
  - 31 • Sécuriser l'énergie et l'eau comme facteurs clés de localisation
  - 32 • Valoriser les régions en renforçant la valeur du label « Fabriqué en France »
  - 33 • Donner aux régions un vrai levier fiscal de réindustrialisation
-



## Chiffres et données clés



**La part de l'industrie manufacturière dans le PIB représente 9,6 %**

contre 14 % en moyenne dans la zone euro



**Plus de 2,5 millions d'emplois industriels perdus**

en France depuis 1970



**Les impôts de production représentent 3,6 points de VA pour l'industrie**

très au-dessus de l'Allemagne (autour de 0,4 %, proche de la moyenne zone euro)



**19 ETI industrielles par million d'habitants**

contre 52 en Allemagne



**115 apprentis pour 1 000 jeunes entre 15 et 24 ans**

contre 225 en Suisse et 150 en Allemagne



**Les ETI et PME contribuent pour 10 % à la R&D nationale**

contre 17 % en Allemagne



**180 robots pour 10 000 salariés industriels**

contre 430 pour l'Allemagne et 350 pour la Suède



**Le maillage d'ETI fait la force industrielle**

telle est la leçon allemande



**La proximité des acteurs dans des districts industriels fait la résilience**

telle est la leçon italienne



**L'intégration européenne peut être mise au service de l'industrie**

telle est la leçon polonaise



**L'innovation est le moteur de la puissance industrielle**

telle est la leçon suédoise



**La stabilité fiscale et les compétences créent l'excellence**

telle est la leçon suisse



## Introduction

La France fait face depuis plusieurs décennies à un profond mouvement de désindustrialisation. La part de l'industrie manufacturière dans le PIB national a chuté d'environ 20 % en 1980 à seulement 9,6 % en 2024 (1), contre 14 % en moyenne dans la zone euro, 18 % en Allemagne et 17,7 % en Suisse. Plus de 2,5 millions d'emplois industriels ont été perdus en France depuis 1970, et, malgré des secteurs moteurs comme l'aéronautique et les cosmétiques, le pays affiche un déficit commercial en biens chronique (-69,2 milliards d'euros en 2024) et des déficits industriels importants sur de nombreux secteurs tels que les biens d'équipement, l'automobile ou encore la métallurgie (2). Cette érosion du tissu productif s'accompagne de fermetures d'usines persistantes – 23 sites fermés au premier semestre 2025, soit 58 sur un an (3) – et d'une concentration géographique des activités restantes, laissant certains territoires en friche industrielle.

Les enjeux d'une réindustrialisation française sont multiples. D'abord, l'autonomie stratégique : la crise du Covid-19 et les tensions géopolitiques récentes ont révélé la dépendance de la France envers des fournisseurs étrangers dans des secteurs clés (santé, énergie, composants) (4). Réindustrialiser, c'est regagner en souveraineté et en résilience face aux chocs externes. Ensuite, l'emploi et la cohésion sociale : l'industrie offre des emplois qualifiés et bien rémunérés, souvent en région. Son déclin a fragilisé de nombreux bassins d'emploi (notamment dans la « France périphérique ») et alimenté un sentiment de déclassement. Relancer l'industrie créerait des centaines de milliers d'emplois directs et induits – France Stratégie estime par exemple qu'une industrie représentant 12 % du PIB en 2035 nécessiterait, d'ici là, la création nette d'environ 740 000 emplois industriels (scénario haut) (5). La réindustrialisation est également un impératif de compétitivité économique : une base industrielle forte améliore la balance commerciale, stimule l'innovation technologique et accroît la productivité globale : les salariés de l'industrie génèrent, dans l'ensemble de l'UE, une valeur ajoutée moyenne de 80 600 euros par an, bien supérieure à celle des services (6). Enfin, la transition verte dépend largement de l'industrie : d'une part parce que la décarbonation de secteurs comme le ciment, la chimie ou la sidérurgie est indispensable pour atteindre nos objectifs climatiques, d'autre part parce qu'il faut produire en Europe les technologies vertes (éoliennes, batteries, pompes à chaleur, etc.) au lieu de les importer pour maîtriser leur cycle de vie (7). La réindustrialisation doit donc également s'envisager comme un levier de souveraineté climatique, en articulant production locale et réduction des émissions.

Plusieurs plans publics, des « relances industrielles » aux programmes d'« Investissements d'avenir » ou au plan « France 2030 », ont affiché l'ambition de regagner des usines. Toutefois, les résultats restent limités. Par exemple, si la France a connu un rebond des créations d'usines en 2022 et 2023, avec respectivement 176 et 189 ouvertures nettes, le solde net d'implantations est retombé à +89 en 2024 (8) et à seulement +9 au premier semestre 2025 (9).

La véritable originalité de ce rapport réside dans le choix d'une approche résolument internationale et comparée. Alors que nombre d'analyses françaises se limitent à dresser un état des lieux interne ou à proposer un énième catalogue de mesures, l'ambition ici est différente : montrer que la France n'a pas besoin d'inventer *ex nihilo* une stratégie industrielle mais qu'elle peut puiser dans les expériences éprouvées de ses voisins pour bâtir la sienne. L'Allemagne, l'Italie, la Suède, la Pologne ou encore la Suisse ont chacune suivi des trajectoires propres, liées à leur histoire, à leur culture économique et à leurs structures productives. Ces modèles ne sont ni parfaits ni intégralement transposables, mais ils démontrent qu'il existe une pluralité de voies crédibles vers la prospérité industrielle. C'est en observant leurs réussites et en comprenant leurs ressorts – qu'il s'agisse du rôle du *Mittelstand* allemand, de la souplesse des districts italiens, de la cohérence écologique suédoise, de l'efficacité d'incitation polonaise ou de la stabilité fiscale-réglementaire helvétique – que l'on peut dégager des leviers adaptés à la France.

---

(1) Vie Publique, « Compétitivité et potentiel industriel de la France: au milieu du gué ? », 22 août 2025, [disponible ici](#). L'industrie regroupe le manufacturier, la construction et l'énergie/extraction, tandis que l'industrie manufacturière désigne uniquement la production de biens en usines. On l'utilise le plus souvent comme référence car elle reflète la compétitivité internationale, l'emploi industriel et la capacité d'exportation, contrairement à la construction ou à l'énergie, plus locales et spécifiques.

(2) Ministère de l'Économie, *Rapport 2026 sur le commerce extérieur de la France*, 9 février 2026, [disponible ici](#).

(3) Michel Tendil, « Freins à la réindustrialisation : le rapport de la commission d'enquête rendu public », Localis, 21 juillet 2025, [disponible ici](#).

(4) Charles Rodwell et Alexandre Loubet, *Rapport fait au nom de la commission d'enquête visant à établir les freins à la réindustrialisation de la France*, Assemblée nationale, rapport n°1702, 10 juillet 2025, [disponible ici](#).

(5) Haut-commissariat à la stratégie et au plan, « Réindustrialisation de la France à horizon 2035 : besoins, contraintes et effets potentiels », 12 juillet 2024, [disponible ici](#).

(6) Eurostat, « Businesses in the manufacturing sector », décembre 2025, [disponible ici](#).

(7) Direction générale des Entreprises, « Le plan d'action de l'État pour la réindustrialisation », 2 décembre 2024, [disponible ici](#).

(8) Vie publique, « Réindustrialisation : 89 ouvertures nettes de sites industriels en 2024 », 20 mars 2025, [disponible ici](#).

(9) Direction générale des Entreprises, « Baromètre industriel de l'État : la réindustrialisation se poursuit en 2025 », 31 octobre 2025, [disponible ici](#).



La valeur ajoutée de cette comparaison internationale est double. D'une part, elle permet de sortir d'une logique défensive, où l'on se contente de constater les handicaps français, pour replacer notre pays dans une compétition mondiale où d'autres ont su trouver des solutions concrètes à des problèmes similaires. D'autre part, elle offre une méthode pragmatique : plutôt que de chercher une « grande loi » ou un plan miracle, il s'agit de sélectionner, d'assembler et de mettre en cohérence les mesures les plus efficaces déjà expérimentées ailleurs, en les adaptant à notre tissu productif et à nos traditions industrielles. La réindustrialisation n'est pas un saut dans l'inconnu mais un exercice d'intelligence collective et d'appropriation : la France dispose des atouts pour redevenir une puissance industrielle, à condition de savoir s'inspirer intelligemment de ce qui fonctionne hors de ses frontières et de l'articuler avec son propre héritage.

Ainsi, ce rapport se propose de procéder en quatre temps. Le premier réunit les chiffres et les données nécessaires à notre analyse comparative qui se concentre sur 5 pays : Allemagne, Italie, Pologne, Suède et Suisse (**Partie 1**). Puis, nous dresserons le constat du mal industriel français : quelles faiblesses structurelles et quels angles morts expliquent la désindustrialisation malgré les efforts récents (**Partie 2**) ? Ensuite, nous tirerons les leçons des cinq modèles étrangers retenus, dont les trajectoires industrielles variées offrent un éclairage comparatif précieux (**Partie 3**). Enfin, nous formulerons 33 recommandations opérationnelles pour la France en nous appuyant sur ces expériences et sur les travaux récents, avec une approche conciliant initiative privée et État stratège (**Partie 4**).

Ce rapport se concentrera sur les leviers d'action directement mobilisables par la France afin de mettre en évidence les marges de manœuvre nationales concrètes et immédiatement activables, et laissera donc volontairement de côté (sauf exception) les instruments relevant de l'échelon européen, dont la mise en œuvre dépend de processus plus longs et de décisions collectives.

Partie 1.  
**Chiffres et données**



Pour cette étude, nous avons sélectionné cinq pays proposant des profils différents et donc des solutions complémentaires intéressantes pour le renouveau industriel français.



#### **Allemagne**

L'Allemagne illustre la puissance d'un *Mittelstand* dense et ancré dans les territoires, qui tire innovation et exportations. Pour la France, ce modèle justifie d'investir dans les PME/ETI industrielles et d'organiser un continuum de croissance encore trop fragile.



#### **Italie**

L'Italie démontre comment un maillage de districts industriels et des dispositifs fiscaux simples comme « Industria 4.0 » soutiennent l'investissement productif. La France doit s'inspirer de cette logique de proximité et de la valorisation du « *Made in Italy* » pour renforcer son propre tissu de PME.



#### **Pologne**

La Pologne montre qu'une politique de zones d'incitation et une utilisation massive des fonds européens peuvent accélérer l'industrialisation. Pour la France, pays contributeur net, l'enseignement est de mieux capter les financements UE et d'alléger durablement les charges qui freinent la production.



#### **Suède**

La Suède prouve qu'écologie et industrie peuvent avancer ensemble grâce à la « triple hélice » État-industrie-recherche. Pour la France, l'enjeu est de transformer les normes en moteur d'innovation plutôt qu'en frein bureaucratique.









#### **Suisse**

La Suisse, hors Union européenne (UE), a bâti son avantage sur une stabilité fiscale et réglementaire et une formation professionnelle d'excellence, tout en négociant bilatéralement son accès au marché européen. Pour la France, la leçon est non-seulement d'alléger considérablement sa fiscalité mais également d'obtenir au sein de l'UE un niveau comparable de prévisibilité (stabilité des régimes pro-innovation, clauses multi-annuelles) en imprimant un rapport de force à Bruxelles et en utilisant pleinement les marges des règles européennes.

Les trois tableaux qui suivent présentent pour la France et les 5 pays sélectionnées des données générales et industrielles, les coûts de produire (fiscalité, énergie, travail) et des informations sur le capital humain et la formation, les moyens de montée en gamme et de diffusion technologique.

**Tableau 1 • Données générales et industrielles**

							
<b>Population (en millions)</b>	68,4	83,4	58,9	10,6	36,6	9,1	
<b>% population de l'UE</b>	15,2 %	18,6 %	13,1 %	2,4 %	8,2 %	-	
<b>PIB (milliards d'euros)</b>	2 917,4	4 305	2 192,2	557,9	845,9	865,8	
<b>PIB/habitant (euros)</b>	42 652	51 619	37 219	52 632	23 112	95 680	
<b>Part du PIB UE</b>	16,4 %	24,1 %	12,3 %	3,1 %	4,7 %	-	
<b>Part de l'industrie dans le PIB</b>	17,5	25,8 %	21,7 %	22,6 %	26,3 %	24,7 %	
<b>Poids de l'industrie manufacturière dans l'économie (% du PIB) (1)</b>	9,6 %	18 %	14,8 %	13 %	16,1 %	17,7 %	
<b>Délai d'implantation industrielle</b>	Théorie	9 mois (2)	-	12 mois	7 mois	4,5 mois	-
	Réalité	17 mois	6-7 mois	Variable	9,5 mois	5 mois	Variable (3)

Sources = Banque mondiale, Eurostat, Statistiques suisses, The Global Economy, IFRAP

**• Clés de lecture pour le tableau 1**

**L'industrie** regroupe le manufacturier, la construction et l'énergie/extraction.

**L'industrie manufacturière** désigne uniquement la production de biens en usines. On l'utilise le plus souvent comme référence car elle reflète la compétitivité internationale, l'emploi industriel et la capacité d'exportation, contrairement à la construction ou à l'énergie, plus locales et spécifiques.







(1) Il est important de garder à l'esprit que ces statistiques ne sont malheureusement pas parfaitement comparables. En effet, la France privilégie une approche par branche pour la comptabilité nationale, en prenant en compte séparément les différentes activités des entreprises. En revanche, les autres pays utilisent une approche par secteur, classant les entreprises en fonction de leur activité principale.

(2) Selon les délais fixés par la loi n°2023-973 du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte, [disponible ici](#).

(3) Autorisations rapides pour des projets standards mais possibles référendums locaux pour les gros sites.



Tableau 2 • Coûts de produire (fiscalité, énergie, travail)

						
<b>Impôts de production industriels, 2024</b> (en % de la V.A.)	3,6 %	0,4 %	1,4 %	6,8 %	≈ 1 % (1)	≈ 0 %
<b>Coût horaire moyen de la main-d'œuvre industrielle, 2024</b> (en euros)	46,9	48,6	31,9	44	15,8	63 à 74 (2)
<b>Impôt sur les sociétés, 2024</b> (taux nominal)	25 % (3)	≈ 30 % (4)	27,9 % (5)	20,6 % (6)	19 % (7)	≈ 15 % (8)
<b>Prix électricité « grands consommateurs », 2023</b> (€/MWh)	70-80 (9)	130-140	120-130	50-60	140-150	160-170

Sources • Fipeco, Rexecode, Eurostat, Statistiques suisses, PWC

#### • Clés de lecture pour le tableau 2

**Impôts de production.** Taxes pesant sur l'activité productive (ex : CVAE, CFE, taxes foncières), par opposition aux impôts sur les bénéfices ou sur les produits.

**VA manufacturière.** Valeur ajoutée créée par l'industrie manufacturière (production moins consommations intermédiaires). Elle sert de base pour comparer la charge fiscale sectorielle.

« **Grands consommateurs** ». On parle ici des grands industriels consommant plus de 70 GWh/an.

(1) Hors taxes locales mineures.

(2) Parmi les plus hauts au monde.

(3) Et si le capital de l'entreprise est entièrement reversé et détenu à au moins 75 % par des personnes physiques (ou par une société appliquant ce critère).

(4) 15 % d'impôt fédéral auxquels s'ajoutent des taxes locales.

(5) 24 % d'impôt national auxquels s'ajoutent 3,9 % de taxes régionales.







(6) Pas de fiscalité industrielle spécifique.

(7) Réduit à 9 % pour les PME

(8) 8,5 % d'impôt fédéral auxquels s'ajoutent les impôts cantonaux.

(9) Parmi les plus bas en Europe (grâce à l'ARENH sur 50 % du volume).

**Tableau 3 • Capital humain, montée en gamme et diffusion technologique**

						
<b>Élèves du secondaire en voie pro (VET) (% du total)</b>	41 %	49 %	52 %	35 %	52 %	58 %
<b>Taux d'apprentissage</b> (apprentis pour 1 000 jeunes, 15-24 ans)	115‰	150‰	96‰	22‰ (1)	25‰ (2)	225‰
<b>Effort de R&amp;D (% PIB)</b>	2,3 %	3 %	1,4 %	3,4 %	1,6 %	3,4 %
<b>Densité robotique</b> (robots pour 10 000 salariés industriels)	180	430	220	350	80	300

Sources • International Federation of Robotics, Trading Economics, statistiques nationales, OCDE

• **Clés de lecture pour le tableau 3**

**VET (Vocational Education & Training).** Filières d'enseignement professionnel et technique au secondaire (lycées pros, apprentissage). Une part élevée en VET indique que beaucoup de jeunes sont formés à des métiers techniques en alternance ou en école.

**Système dual/gouvernance par branches.** Modèle d'apprentissage alterné école-entreprise typique en Allemagne, Suisse, etc., où les chambres et fédérations professionnelles participent à la définition des programmes et standards. Il assure une adéquation fine entre formation et emploi.

**Densité robotique.** Nombre de robots industriels pour 10 000 employés manufacturiers, indicateur du niveau d'automatisation, et reflétant une diffusion technologique plus lente pour les pays aux statistiques plus faibles.

**Système dual tripartite.** Les entreprises forment 70 % des jeunes en apprentissage, coordination par Confédération-cantons-branches. Les filières sont ajustées finement aux besoins industriels.

(1) Majoritairement en école.  
(2) Très rare hors formation scolaire.



Partie 2.

**Le mal industriel français :  
constats, inerties et angles morts**



## Des faiblesses structurelles bien connues : coûts, fiscalité, R&D, formation

Plusieurs handicaps structurels de l'économie française, régulièrement pointés par les analyses, ont contribué à son décrochage industriel. Le premier tient aux coûts de production peu compétitifs, en raison notamment d'une fiscalité et de charges élevées. En 2024, le coût horaire moyen de la main-d'œuvre dans l'industrie manufacturière atteignait 46,9 euros en France, contre 31,9 euros en Italie et seulement 15,8 euros en Pologne (**Tableau 2**). Cet écart de coût salarial reflète en partie des cotisations sociales et impôts de production très lourds en France. Malgré quelques allègements récents (et baisses ciblées de taxes locales), les impôts de production français demeurent parmi les plus élevés d'Europe rapportés à la valeur ajoutée de l'industrie (manufacturière) : ils représentent 3,6 points de valeur ajoutée pour l'industrie en France, très au-dessus de l'Allemagne (autour de 0,4 %, proche de la moyenne zone euro) (**1**). Cette surcharge en amont de l'acte d'investir pèse toujours sur les décisions d'implantation et de modernisation : malgré la baisse engagée depuis 2021, le poids des impôts de production a seulement reculé de 5 % à 3,7 % de la valeur ajoutée totale entre 2019 et 2023 (et de 3,7 % à 3,3 % du PIB), tandis que la CVAE (**2**) n'a été que partiellement réduite (-50 % en 2023, nouvelle baisse en 2024) – CVAE qui devait encore être réduite cette année et a finalement été reconduite par le gouvernement Lecornu en janvier dernier (comme en 2025) (**3**). Cette décision met fortement en péril la suppression de cette cotisation, pesant lourdement sur l'activité productive, qui doit normalement être effective d'ici à 2030 (**4**).

En parallèle, le déficit d'innovation privée a limité la montée en gamme de l'industrie française. Certes, la France consacre environ 2,2 % de son PIB à la R&D mais ce chiffre cache une concentration de l'effort sur quelques grands groupes et sur les technologies numériques, au détriment du tissu manufacturier traditionnel (**5**). Les ETI et PME industrielles français contribuent peu à la R&D nationale : environ 10 % contre 17 % en Allemagne (**6**). Bien que des dispositifs incitatifs existent (crédit d'impôt recherche, soutien Bpifrance, pôles de compétitivité), l'investissement industriel dans l'innovation reste insuffisant pour compenser le différentiel de coûts par des gains de productivité ou de qualité : en 2023, les dépenses intérieures de R&D des entreprises ont reculé de 0,9 % en volume et l'« effort » de R&D des entreprises a fléchi à 1,44 % du PIB. Dans l'industrie manufacturière, la DIRDE (Dépense intérieure de recherche et développement des entreprises) a baissé de 2,7 % en volume (**7**). Dans le même temps, la productivité horaire de l'industrie française est restée en deçà de son niveau pré-Covid (-7,3 % entre fin 2019 et le premier trimestre 2023), signe d'une stagnation prolongée, même si le décrochage tient aussi à des facteurs transitoires (rétention de main-d'œuvre, alternance, absentéisme) (**8**).

Un autre frein majeur est l'inadéquation des compétences disponibles aux besoins de l'industrie. La France souffre d'une formation professionnelle historiquement dévalorisée : malgré une hausse récente de l'apprentissage, avec environ 1,02 million d'apprentis en formation à la fin 2023 (+7,1 % sur un an) (**9**), les filières techniques manquent encore d'attractivité. Autour de 41 % des élèves du secondaire supérieur sont en voie professionnelle en France, contre près de 47 % en Allemagne et environ deux tiers en Suisse (2023) (**10**). En conséquence, de nombreux métiers industriels peinent à recruter : en 2023, près de 60 000 emplois industriels étaient vacants, signe de tensions persistantes. Le rapport d'enquête de l'Assemblée nationale de juillet 2025 documente une inadéquation entre l'offre de formation et les besoins en compétences des filières industrielles. Cette carence en compétences entrave aussi le déploiement de technologies modernes (automatisation, numérique) au sein des PMI et limite les gains de productivité.

(1) Ministère de l'Économie, « Qu'est-ce que la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) ? », 13 février 2026, [disponible ici](#) et Rexecode, « Prélèvements sur l'industrie : un alignement vers la moyenne européenne inachevé », 3 octobre 2024, [disponible ici](#).

(2) La CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) est un impôt de production assis sur la valeur ajoutée des entreprises réalisant plus de 500 000 euros de chiffre d'affaires.

(3) FranceInfo, « Reconduction de la surtaxe sur les grandes entreprises : "Une mesure à la hauteur du moment", selon le président de l'Union des entreprises de proximité », 19 janvier 2026, [disponible ici](#).

(4) Ministère des Finances, « Loi de finances 2026 : ce qui change pour les entreprises », 20 février 2026, [disponible ici](#).

(5) Michel Tendil, *art. cit.* et Charles Rodwell et Alexandre Loubet, *op. cit.*

(6) Major Prepa, « Le Mittelstand : un modèle allemand qui peut s'inscrire dans l'économie française », s.d., [disponible ici](#).

(7) SIES, « Les dépenses de R&D des entreprises en 2023 (données provisoires) », Note Flash n°5, avril 2025, [disponible ici](#).

(8) Banque de France, « Baisse de la productivité du travail dans l'industrie en France en 2023 : un constat et des leviers d'action », bulletin n°251/2, mars-avril 2025, [disponible ici](#).

(9) Aurélie Demongeot, Fabienne Lombard, « L'apprentissage au 31 décembre 2023 », ministère de l'Éducation nationale, DEPP, Note d'Information n°24.28, [disponible ici](#).

(10) CEDEFOP, *Vocational education and training in Europe*, [disponible ici](#) et Eurostat, *Number and share of pupils in vocational education programmes, 2023*, [disponible ici](#).



Enfin, l'instabilité réglementaire et la complexité administrative sont souvent citées comme obstacles transversaux. Les industriels français font face à un empilement normatif et fiscal décourageant : les procédures d'autorisations d'installations classées (1), par exemple, durent souvent 18 à 24 mois, contre des délais beaucoup plus courts en Allemagne. Les changements fréquents de règles fiscales ou environnementales créent une incertitude nuisible à la planification d'investissements lourds. Cette insécurité juridique et administrative a neutralisé en partie les effets positifs des politiques pro-industrie. Autrement dit, les baisses de charges ou aides aux entreprises ont été en partie annulées par la hausse des coûts induits (conformité réglementaire, inflation normative, etc.). Ces facteurs structurels – coûts, fiscalité, innovation et formation – constituent le terreau explicatif bien connu du déclin industriel français. Mais au-delà de ces causes générales, le « mal industriel » français comporte aussi des spécificités moins discutées, que nous abordons ci-après.

## Les spécificités françaises : domination des grands groupes, faiblesse des PME-ETI

Le tissu industriel français est marqué par une structure duale extrême, opposant quelques très grands groupes de rang mondial à une multitude de petites entreprises, avec un déficit d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) par rapport à nos voisins. Cette configuration pénalise la croissance et la résilience de l'écosystème productif. En 2022, la France compte environ 1 275 ETI industrielles, définies comme des entreprises du secteur manufacturier ayant entre 250 et 4 999 salariés (2). En Allemagne, faute de catégorie équivalente, on retient la comparaison avec les *mid-caps* industrielles (entre 250 et 2 999 salariés), au nombre de 4 386 (3). Rapporté à la population, cela représente environ 19 ETI industrielles par million d'habitants en France, contre 52 en Allemagne – soit près de trois fois plus outre-Rhin. Ces entreprises jouent un rôle structurant : en Allemagne, les *mid-caps* concentrent environ 36 % de l'emploi manufacturier. Notons que, si nous observons au premier abord une hausse du nombre d'ETI de 5 400 à 6 800 depuis 2017, cette hausse concerne les ETI de tous les secteurs confondus (4). Sur le périmètre strictement industriel, les effectifs d'ETI stagnent : 1 261 en 1994 contre 1 274 en 2022. Or, les ETI jouent un rôle crucial d'entraînement industriel : elles investissent sur le long terme, innovent de façon incrémentale et irriguent les territoires ; leur poids dans la valeur ajoutée et l'emploi a d'ailleurs progressé sur longue période en France, mais demeure inférieur à celui observé dans les économies où le *Mittelstand* est dense et structurant.

Historiquement, la France a privilégié ses champions nationaux (dans l'aéronautique, le luxe, la chimie, etc.) et misé plus récemment sur les *start-up* technologiques, mais a laissé de côté le « ventre moyen » de son industrie. De fait, les grandes entreprises captent une bonne partie des aides et de la visibilité médiatique : dans le plan « France 2030 », la part de subventions dans les soutiens perçus atteint 85 % pour les grandes entreprises, contre 65 à 70 % pour les micro-entreprises et PME et 45 % pour les ETI (5). Le crédit d'impôt recherche (CIR) se concentre aussi pour une part substantielle sur les grands groupes (42 % du montant en 2021 contre 31 % pour les PME et 27 % pour les ETI) (6). Les mégaprojets subventionnés – par exemple l'usine *STMicro GlobalFoundries* à Crolles (aide d'État jusqu'à 2,9 milliards d'euros) ou la *gigafactory* Verkor (659 millions d'euros d'aide approuvée) – focalisent l'attention publique, tandis que les PME et ETI, bien que plus nombreuses parmi les bénéficiaires en nombre, restent moins dotées à l'euro reçu et moins visibles (7). À cela s'ajoute un déficit de transparence : la commission d'enquête du Sénat de 2025 a explicitement demandé une ventilation des aides par taille d'entreprise, soulignant l'opacité actuelle (8). Globalement, les dispositifs publics ont bénéficié de façon disproportionnée aux gros acteurs (comme le suramortissement industriel, capté par de grandes entreprises) et peiné à atteindre les PME. Celles-ci font face à des contraintes (financement, mise aux normes, accès aux marchés) difficiles à surmonter sans l'appui d'un écosystème d'ETI.

(1) Les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) concernent toute activité industrielle ou agricole susceptible d'engendrer des risques ou nuisances (pollution de l'air, des sols, dangers technologiques, etc.) et sont régies par le code de l'Environnement.

(2) Direction Générale des entreprises, « Accompagner les ETI, des acteurs stratégiques pour la réindustrialisation et les territoires », Théma n°29, mai 2025, [disponible ici](#).

(3) Klaus-Heiner Röhl, *Mid Caps und Familienunternehmen. Wie stark ist der große Mittelstand in Deutschland?*, 2024, [disponible ici](#).

(4) Direction Générale des entreprises, « Accompagner les ETI, des acteurs stratégiques pour la réindustrialisation et les territoires », *op. cit.*

(5) Comité de surveillance des investissements d'avenir, « France 2030. Lancement maîtrisé d'un plan d'investissements à impacts majeurs », juin 2023, [disponible ici](#).

(6) In Extenso Innovation, « Enquête MESRI : notre analyse des chiffres clés du CIR 2021 », 24 janvier 2024, [disponible ici](#).

(7) Ministère de l'Économie, « Bruno Le Maire annonce le début de la production de la méga-usine de semi-conducteurs portée par GlobalFoundries et STMicrelectronics à Crolles et signe le contrat d'aide de l'Etat au projet », communiqué de presse, 5 juin 2023, [disponible ici](#).

(8) Olivier Rietmann, Fabien Gay, *Rapport fait au nom de la commission d'enquête sur l'utilisation des aides publiques aux grandes entreprises et à leurs sous-traitants*, Sénat, rapport n°808, 1er juillet 2025, [disponible ici](#).



La faiblesse du maillage d'ETI en France se traduit également par un déficit de « champions cachés » (leaders mondiaux de niche). Les estimations font état de l'ordre de 300 à 450 entreprises en France, contre environ 1 300 en Allemagne (1), selon les sources et la méthode retenue. Parmi ces champions français, on peut citer ARaymond (solutions de fixation/assemblage), Clextral (extrusion bi-vis), Staübli (robotique) ou Jacquemet (micromécanique). Cette moindre présence dans les créneaux exportateurs hyper-spécialisés comparé à l'Allemagne limite le rayonnement international de l'industrie française et la rend plus vulnérable aux chaînes de valeur dominées par les fournisseurs étrangers.

Par ailleurs, le poids des très grands groupes a parfois un effet d'éviction ou de dépendance sur les plus petits. D'une part, les grands donneurs d'ordres ont massivement externalisé ou délocalisé certaines productions, fragilisant leurs sous-traitants. D'autre part, la concentration sectorielle (Airbus dans l'aéronautique ou EDF dans l'énergie) a réduit les espaces de développement pour des entreprises intermédiaires innovantes. En Allemagne ou en Italie, de nombreuses ETI familiales ont pu croître à l'ombre de champions plus modestes, alors qu'en France beaucoup de PME stagnent ou sont rachetées avant d'atteindre la taille critique. L'arbitrage des talents accentue cette dynamique : les meilleurs ingénieurs ou managers français privilégient souvent les grands groupes ou la finance, au détriment de carrières dans les PME industrielles. Il en résulte une difficulté des PME à attirer des compétences pour se structurer et se développer à l'international.

Le cadre normatif joue également un rôle dans cette faiblesse des PME-ETI. Des réglementations uniformes, complexes, pèsent proportionnellement davantage sur les petites structures, qui n'ont pas les services juridiques pour y faire face. Comme l'indique le rapport de l'Assemblée nationale de juillet 2025, l'environnement normatif, loin de pénaliser uniformément l'ensemble des acteurs, bénéficie en réalité aux grandes entreprises capables de se doter de services juridiques et de gestion des risques réglementaires (2). En clair, les grandes firmes parviennent à absorber le choc administratif (ou à influencer la fabrique des normes), tandis que les PME subissent de plein fouet ces contraintes, ce qui freine leur croissance. Ce biais caractéristique du système français, combiné à un financement longtemps peu orienté vers le capital-investissement industriel, a abouti à une désertification du segment ETI. Les conséquences en chaîne sont nombreuses : moindre ancrage territorial (les grands groupes ont des chaînes d'approvisionnement globales), moindres dépenses de R&D (les PME françaises, sous-capitalisées, investissent peu en recherche) et moindre diffusion des innovations.

Relancer l'industrie française passe donc par un rééquilibrage du tissu productif en faveur des PME et ETI : cela suppose de mieux soutenir la « deuxième ligne » industrielle. Certaines mesures vont dans ce sens, comme le récent *Plan start-up et PME industrielles* (3) ou la stratégie « Nation ETI ». Mais le retard est profond : la France possède deux fois moins de robots industriels que l'Allemagne et affiche un retard de cinq points sur la digitalisation des PME par rapport à la moyenne européenne. Une véritable politique de montée en puissance des entreprises intermédiaires – avec simplification d'accès aux aides, incitations fiscales à la transmission, soutien à l'export des PME, etc. – est indispensable pour combler ce chaînon manquant. Sans un *Mittelstand* robuste, la réindustrialisation restera un vœu pieux.

## Arbitrages des talents, culture industrielle et attractivité du secteur productif

Au-delà des facteurs économiques, la France souffre d'un déficit culturel d'attractivité de l'industrie. Longtemps associée au passé ou à la pénibilité, l'image de l'usine reste ternie dans l'opinion publique et surtout auprès des jeunes. Ce problème d'image entraîne des conséquences très concrètes : désaffection des filières professionnelles (évoquée plus haut), difficultés de recrutement y compris pour des emplois qualifiés, et moindre intérêt entrepreneurial pour le secteur manufacturier. De nombreux créateurs d'entreprise en France se tournent plus volontiers vers les services numériques ou le commerce que vers la production industrielle, perçue comme plus risquée et moins glamour. Les arbitrages de carrière des talents confirment ce tropisme : selon l'enquête insertion 2025 de la Conférence des grandes écoles, l'industrie au sens large n'emploie que 25,6 % des jeunes ingénieurs, quand 26,7 % rejoignent le conseil et 15,8 % les services informatiques – soit plus de 40 % orientés vers conseil/numérique (4). Les grands groupes industriels conservent un avantage de marque

(1) OCDE, *Germany 2022. Building agility for successful transitions*, OECD Reviews of Innovation Policy, 2022, [disponible ici](#).

(2) Charles Rodwell et Alexandre Loubet, *op. cit.*

(3) BPI France, « Plan Startups et PME Industrielles, ou comment révéler les champions de demain », 22 août 2022, [disponible ici](#).

(4) Conférence des Grandes Ecoles, ENSAI, « Enquête 2025 : Insertion des diplômés des grandes écoles », juin 2025, [disponible ici](#).



mais les ETI/PMI pâtissent d'un déficit de notoriété et de moyens RH, avec des difficultés de recrutement persistantes – 43 % des industriels en janvier 2025 et jusqu'à 83 % des PME-ETI selon Bpifrance (1) –, les ETI industrielles figurant parmi les plus exposées (2).

Plus globalement, la culture technologique et industrielle en France n'est pas aussi ancrée qu'en Allemagne ou en Suède par exemple. Le modèle éducatif français, très académique, a longtemps dévalorisé les filières manuelles ou l'apprentissage, là où le modèle germanique prône la dignité du *Meister* (maître artisan) et valorise la figure de l'ingénieur de production. Il en résulte une crise des vocations : peu de jeunes rêvent de travailler dans une usine ou de reprendre l'entreprise industrielle familiale. Les régions à tradition industrielle (Nord, Lorraine, Saint-Étienne, etc.) ont subi une telle hémorragie d'emplois que les métiers industriels y sont associés au chômage ou à la précarité. Inversement, des secteurs comme le luxe, la high-tech ou même la politique ont capté l'imaginaire de réussite. Cette évolution des représentations constitue un angle mort important des politiques publiques.

Par ailleurs, l'attractivité du site France pour les investissements industriels a longtemps souffert de ces mêmes perceptions. Les multinationales étrangères voyaient un pays à coûts élevés, au climat social conflictuel et à la réglementation lourde, par rapport à l'Europe centrale et orientale ou à certains de nos voisins. Ces dernières années, l'État a pourtant amélioré le cadre (taux nominal d'impôt sur les sociétés à 25 %, réformes du marché du travail, dispositif d'accueil et d'accompagnement « Choose France »). Les résultats sont visibles : en 2024, la France est restée première en Europe en nombre de projets d'IDE (1 688), pour la sixième année consécutive, malgré un recul conjoncturel des projets (3). Cependant, beaucoup de ces annonces restent modestes (extensions, centres logistiques, pilotes) et génèrent moins d'emplois par projet que chez certains concurrents. De plus, les grandes annonces, à la manière de celle du président de la République, se félicitant que la France soit devenue la quatrième destination mondiale des investissements industriels entre 2021 et 2025, méritent largement d'être nuancées. En effet, selon le Baromètre McKinsey publié en février, la France a certes capté 139 milliards de dollars d'investissements industriels sur la période mais 58 d'entre eux sont concentrés sur seulement trois *data centers*, ce qui relativise fortement la portée productive et industrielle du classement (4). Dans le même temps, les entreprises françaises ont investi 166 milliards de dollars à l'étranger contre milliards de dollars sur le territoire national, ce qui signifie que le capital français continue majoritairement de se déployer hors de France.

Parallèlement, les signaux domestiques se dégradent : 67 830 défaillances d'entreprises en 2024, un record depuis plus de quinze ans (5), et une hausse de 60 % des défaillances de PME et d'ETI par rapport à la moyenne pré-crise (6). Si certains indicateurs d'attractivité progressent et que la France conserve des atouts réels – énergie décarbonée, main-d'œuvre qualifiée, position géographique – un classement largement porté par quelques mégaprojets numériques ne saurait masquer la crise profonde que traverse le tissu productif de PME et d'ETI, véritable colonne vertébrale de l'emploi industriel.

De fait, les nouveaux projets contribuent moins qu'ailleurs à la revitalisation industrielle et souffrent de coûts salariaux élevés, de foncier rare et d'une compétitivité énergétique insuffisante (7). Surtout, l'ancrage demeure fragile : après deux années très dynamiques, le Baromètre industriel de l'État ne compte plus que 89 ouvertures nettes de sites en 2024 et la presse économique relève une hausse des fermetures, signe d'un ralentissement et d'un défi de pérennisation des implantations (8), illustré par un solde positif de seulement de neuf usines au premier semestre 2025 (contre 48 au second semestre 2024) (9). En 2025, le Sommet « Choose France » a bien enregistré un niveau inédit (53 annonces, 40,8 milliards d'euros) mais l'enjeu est désormais de transformer ces promesses en capacités productives durables (10). Enfin, la question de la stabilité de la stratégie publique reste centrale aux yeux des investisseurs : les sondages EY 2025 pointent la montée des incertitudes politiques et budgétaires, la complexité réglementaire et la fiscalité comme freins majeurs aux projets de plus grande taille – autant de facteurs qui, par comparaison avec des écosystèmes réputés plus constants, pèsent encore sur l'image du site France.

---

(1) BPI Le Lab, « Attirer les talents dans les PME et les ETI », novembre 2017, [disponible ici](#).

(2) Fanny Labau et Thibault Cruzet, « La situation du marché du travail au 4e trimestre 2024 », DARES, 2025, [disponible ici](#).

(3) Business France, « Bilan des investissements internationaux en France 2024 », 1er avril 2025, [disponible ici](#).

(4) McKinsey, « Baromètre mondial des investissements industriels 2025 », février 2026, [disponible ici](#).

(5) Camille Renaud, « Un record de défaillances d'entreprises en 2024 », Altare, 21 janvier 2025, [disponible ici](#).

(6) Direction Générale des entreprises, « Comment expliquer l'augmentation des faillites d'entreprises ? », Théma n°28, février 2025, [disponible ici](#).

(7) EY, « Nouveaux chocs, nouveaux défis pour la France et l'Europe », Baromètre de l'attractivité de la France, 2025, [disponible ici](#).

(8) Direction Générale des entreprises, « Baromètre industriel de l'Etat », mars 2025, [disponible ici](#).

(9) Direction Générale des entreprises, « Baromètre industriel de l'Etat », octobre 2025, [disponible ici](#).

(10) Campus France, « Bilan du Sommet Choose France 2025 : plus de 50 projets d'implantation et 40 milliards d'investissements », 2025, [disponible ici](#).



## L'impact différencié des normes et des réglementations : un biais pénalisant pour certains secteurs

Le cadre réglementaire, qu'il soit fiscal, social ou environnemental, ne pèse pas de la même manière sur toutes les industries. En France, certaines normes, parfois légitimes dans leurs objectifs, ont eu des effets économiques pervers en fragilisant particulièrement les secteurs industriels traditionnels. Par exemple, les normes environnementales et d'urbanisme ont rendu très difficile l'ouverture de nouveaux sites industriels lourds (métallurgie, cimenteries, usines chimiques). La règle du Zéro artificialisation nette (ZAN), introduite par la loi Climat et résilience de 2021, vise à stopper l'étalement urbain, ce qui est louable dans l'intention. Mais son application rigide et uniforme a bloqué ou retardé des projets d'usines, même sur des friches, car toute emprise au sol supplémentaire devenait compliquée à autoriser. De même, la Commission nationale du débat public (CNDP), qui soumet les grands projets à consultation citoyenne, a pu allonger considérablement les délais de certaines implantations d'usine ou d'entrepôt, suscitant l'incompréhension des investisseurs.

Un autre frein considérable se trouve dans la réglementation environnementale européenne, notamment à travers le *Green Deal*. Si l'objectif de verdir l'industrie est partagé, le rythme et la sévérité de certaines normes – par exemple la nouvelle mouture de la directive sur les émissions industrielles (directive 2024/1785 du 24 avril 2024) ou les quotas carbone étendus (SEQE2/2023) (1) – ont un impact direct sur les acteurs industriels. Ainsi les industries énergivores ont-elles vu leurs coûts s'envoler (énergie mais aussi conformité réglementaire), entraînant mises à l'arrêt et fermetures d'unités : dans l'aluminium, la production primaire de l'UE-27 n'était plus que de 1,92 millions de tonnes en 2022 (sur 11 sites), soit 7 % de la production mondiale, et environ 50 % des capacités européennes restent en sous-régime depuis 2021 sous l'effet des prix de l'électricité (2). La mise en place du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) (3) doit rétablir des conditions de concurrence plus équitables mais sa montée en charge demeure graduelle : phase transitoire de simple *reporting* du 1<sup>er</sup> octobre 2023 au 31 décembre 2025 puis achat et restitution de certificats à partir de 2026, avec des exigences techniques qui restent lourdes pour les importateurs (4). Dans ce contexte, nombre d'industriels français dénoncent un empiement normatif perçu comme de l'« écologie punitive ».

L'industrie automobile paie cher ces lourdeurs teintées d'idéologie : l'UE a acté un objectif de 0 g CO<sub>2</sub>/km pour les nouvelles voitures et utilitaires légers à compter de 2035 (interdiction *de facto* des ventes thermiques), tandis que la norme « Euro 7 » (5), adoptée en avril 2024, ajoute des exigences (durabilité des batteries, particules de frein/pneu) dont les coûts sont contestés par la filière (6). Dans le même temps, les concurrents hors-UE restent moins contraints, ce qui alimente un risque de délocalisations si les dispositifs d'ajustement, comme le MACF, et de simplification réglementaire ne sont pas pleinement opérationnels et lisibles pour les investisseurs. Par ailleurs, et preuve de cet imbroglio, face aux difficultés de l'industrie automobile européenne, la Commission a ouvert fin 2025 la voie à un assouplissement du dispositif : l'objectif pourrait évoluer vers une réduction d'environ 90 % des émissions en 2035, autorisant une part limitée de véhicules thermiques ou hybrides sous conditions de compensation carbone (7).

De même, en matière de réglementation sociale, la France a adopté des protections élevées (SMIC, 35 heures, règles de licenciement, etc.) qui, si elles garantissent des droits importants aux salariés, peuvent dans certains cas réduire la souplesse d'organisation pour les usines. Il ne s'agit pas de remettre en cause ces acquis, mais de constater qu'un site français comparé à un site polonais ou coréen opère dans un cadre plus rigide sur certains points, ce qui influence les arbitrages d'implantation des groupes internationaux.

(1) Vie Publique, « CO2 : le marché européen du carbone en sept questions », 22 janvier 2026, [disponible ici](#).

(2) Lovre Zore, *Decarbonisation Options for the Aluminium Industry*, Office des Publications Office de l'Union européenne, Luxembourg, 2024, [disponible ici](#).

(3) Le MACF (Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières) en français, ou CBAM (*Carbon Border Adjustment Mechanism*) en anglais, est un tarif carbone appliqué aux importations de produits très émetteurs de CO<sub>2</sub>. Voir Commission européenne, « Report pursuant to Article 13 of Regulation (EU) 2022/1031 on the application of this Regulation and on the progress made in international negotiations, regarding access for Union economic operators to the public procurement or concession markets of third countries, undertaken under this Regulation », 30 juillet 2025, [disponible ici](#).

(4) Commission européenne, « Carbon Border Adjustment Mechanism », s.d., [disponible ici](#).

(5) Conseil de l'Union européenne, « Euro 7: Council adopts new rules on emission limits for cars, vans and trucks », communiqué de presse, 12 avril 2024, [disponible ici](#).

(6) Commission européenne, « Cars and vans », s.d., [disponible ici](#).

(7) Florian Chaaban, « Voitures neuves en 2035 : que prévoit l'Union européenne ? », Toute l'Europe, 4 mars 2026, [disponible ici](#).



Il convient aussi de souligner un effet indirect : des instruments européens longtemps trop ouverts face à la mondialisation ont affaibli certains segments industriels. Dans le solaire, l'UE a d'abord instauré en 2013 des mesures antidumping et antisubventions (droits moyens provisoires à environ 48 %) (1) puis les a levées en septembre 2018 (2). Entre-temps, la chaîne de valeur européenne s'était nettement contractée tandis que la Chine dépassait 80 % des capacités mondiales à tous les stades (polysilicium, wafers, cellules, modules), et la fabrication de modules en Europe couvrait moins de 2 % de la demande en 2023 (3). Dans l'acier, l'UE n'a activé des sauvegardes qu'en 2018-2019, prolongées jusqu'au 30 juin 2026 (4), afin de contrer le détournement de flux et la surcapacité mondiale, l'import-pénétration restant élevée. Parallèlement, l'*Inflation Reduction Act* américain, avec ses exigences de contenu local et ses subventions massives, a ravivé le risque de délocalisation de projets vers les États-Unis. Ce n'est que récemment que l'UE a adopté une posture plus assertive : doctrine d'*open strategic autonomy*, révision proposée en janvier 2024 du filtrage des IDE, *Foreign Subsidies Regulation* (2023) déjà utilisée en avril 2024 contre des offres subventionnées dans l'éolien, et droits compensateurs définitifs sur les véhicules électriques chinois. Il apparaît clairement que des filières comme le photovoltaïque – et, dans une moindre mesure, la machine-outil, avec une production en baisse de 5 à 7,5 % en 2024 (5) – ont pâti d'une confiance excessive dans un marché mondial « ouvert » alors que d'autres puissances pratiquaient un protectionnisme de plus en plus assumé et agressif.

En somme, l'arsenal normatif et réglementaire français et européen, s'il poursuit parfois des objectifs légitimes (environnement, droits sociaux, concurrence loyale), a souvent eu des effets différenciés qui ont pénalisé les industries matures. Assainir l'air ou protéger la biodiversité est indispensable, mais si cela aboutit à fermer une usine en Europe pour importer les mêmes produits de pays moins vertueux, le bénéfice environnemental global est nul et le coût économique élevé.

## Un rebond industriel possible lié au retour du protectionnisme et aux besoins de défense ?

La rivalité commerciale mondiale s'intensifie, notamment portée par une politique américaine plus offensive. Au printemps 2025, Donald Trump a durci plusieurs volets tarifaires, notamment *via* des droits de 25 % sur l'acier, l'aluminium et des produits dérivés, relevés à 50 % début juin, ainsi que des mesures sectorielles sur l'automobile au titre de la sécurité nationale. Puis, le 21 août 2025, Washington et Bruxelles ont annoncé un cadre commercial prévoyant, côté américain, l'application d'un tarif plancher équivalent au plus élevé entre le tarif NPF (6) et 15 % sur les biens de l'UE, avec des ajustements sectoriels (dont l'automobile) et l'objectif de solutions de contingentement sur l'acier et l'aluminium (7). Cependant, en février 2026, la Cour suprême des États-Unis a jugé ces droits de douane illégaux, créant un choc d'incertitude juridique et alimentant des contentieux de remboursements sur les tarifs de 2025 (8). Ce nouvel épisode confirme la fin de la « mondialisation heureuse » : l'Europe ne peut plus faire preuve de naïveté face à des puissances qui instrumentalisent le commerce. Depuis la pandémie, puis la guerre en Ukraine, la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement (matières premières, composants, logistique) a accéléré la prise de conscience en faveur d'une souveraineté économique accrue.

Cette prise de conscience s'est traduite par un protectionnisme modéré en Europe. La filière automobile, en première ligne, redoute à la fois la perte de débouchés aux États-Unis et l'afflux de véhicules électriques (VE) chinois à bas prix issus d'une capacité excédentaire. Après une enquête ouverte en 2023, l'UE a adopté des droits compensateurs définitifs sur les VE depuis 30 octobre 2024, avec des taux différenciés par constructeur (BYD, 17 % ; Geely, 18,8 % ; SAIC, 35,3 % ; Tesla

(1) Commission européenne, « EU imposes provisional anti-dumping duties on Chinese solar panels », mémo, 4 juin 2013, [disponible ici](#).

(2) Philip Blenkinsop, « EU ends trade controls on Chinese solar panels », Reuters, 1er septembre 2018, [disponible ici](#).

(3) SolarPower Europe, « EU solar reaches record heights of 56 GW in 2023 but warns of clouds on the horizon », communiqué de presse, 12 décembre 2023, [disponible ici](#). Pour un tour d'horizon complet sur le solaire, voir Laetitia Puyfaucher, *Photovoltaïque en France : stop !*, Institut Thomas More, décembre 2025, [disponible ici](#).

(4) Commission européenne, « EU prolongs steel safeguard measure until June 2026 », 25 juin 2024, [disponible ici](#).

(5) CECIMO, *Rapport statistiques Q3, 2024*, [disponible ici](#).

(6) NPF : Nation la plus favorisée.

(7) House of Commons, *US trade tariffs*, 27 février 2026, [disponible ici](#).

(8) The Conversation, « Trump désavoué par la Cour suprême sur les droits de douane : et maintenant ? », 23 février 2026, [disponible ici](#).



Shanghai, 7,8 % ; autres, 20,7 % ou 35,3 %) (1). Parallèlement, le MACF est sorti de sa phase transitoire 2023-2025 et est entré dans son régime définitif au 1<sup>er</sup> janvier 2026, avec une montée en charge de l'obligation de conformité et un prix indexé sur le marché pour rétablir des conditions de concurrence plus équitables en internalisant le carbone des importations. Sur le front de la politique industrielle, l'UE et la France ont massivement investi dans les secteurs stratégiques : plan « France 2030 » (54 milliards d'euros), le *Chips Act* (plus de 43 milliards d'euros d'investissements publics et plus de 100 milliards d'euros d'investissements « *policy-driven* » au total jusqu'en 2030) et le *Net-Zero Industry Act* pour accélérer la production locale de technologies de transition. Si les obstacles restent nombreux et qu'il faut se méfier des effets d'annonce sans lendemain (2), l'objectif est clair : sécuriser l'énergie, les composants et les métaux critiques et soutenir la réindustrialisation des filières d'avenir.

Parallèlement, l'effort de défense engagé depuis 2022 constitue un autre levier potentiel de rebond industriel. France a adopté en 2023 la loi de programmation militaire pour 2024-2030 dotée de 413,3 milliards d'euros afin de moderniser les forces, avec une trajectoire minimale et un objectif de porter l'effort national de défense à 2 % du PIB entre 2025 et 2027 (3). Au niveau européen, la stratégie industrielle de défense de mars 2024 et le programme EDIP (accord provisoire Conseil-Parlement en octobre 2025, 1,5 milliards d'euros pour 2025-2027 dont 300 millions d'euros pour un instrument de soutien à l'Ukraine) visent à accroître la capacité de production commune et à réduire les goulets d'étranglement industriels (4). Le Fonds européen de la défense pèse 7,9 milliards d'euros pour la période 2021-2027 (prix courants). Dans un contexte d'incertitude transatlantique et de réarmement accéléré, ces initiatives alimentent la demande et l'investissement dans l'armement (munitions, systèmes terrestres, naval, aéronautique, cyber), avec retombées sur la BITD. La filière aéronautique et spatiale française, pilier de cette base, a ainsi retrouvé en 2024 un chiffre d'affaires de 77,7 milliards d'euros (dont 20,3 milliards pour la défense), confirmant la montée en cadence des carnets et de l'export. Pour autant, là aussi, les pesanteurs restent lourdes et les retards considérables (5).

En somme, les tensions internationales pourraient, en théorie au moins, créer les conditions d'un rebond industriel en France. Le retour durable des barrières commerciales et l'arsenal de défense commerciale de l'UE incitent à relocaliser certaines productions et à privilégier des chaînes régionales plus robustes, tandis que la demande de défense promise par la LPM et l'outillage européen doivent soutenir l'investissement dans les filières technologiques. Mais ce rebond n'a rien d'automatique : il dépendra de la capacité à transformer les annonces en règles stables, à sécuriser les coûts (énergie, intrants) et à accélérer les compétences. Le contexte de 2026 – recomposition des échanges, contentieux sur les tarifs, et réarmement des économies occidentales – offre néanmoins à la France une fenêtre pour reconstruire son industrie et gagner en compétitivité et en indépendance.

---

(1) Commission européenne, « EU Commission imposes countervailing duties on imports of battery electric vehicles (BEVs) from China », 12 décembre 2024, [disponible ici](#).

(2) Cyrille Dalmont, *Politique numérique d'Emmanuel Macron : le bilan*, Institut Thomas More, octobre 2025, [disponible ici](#).

(3) Loi n°2023-703 du 1<sup>er</sup> août 2023 relative à la programmation militaire pour les années 2024 à 2030, [disponible ici](#).

(4) Juliette Verdes, « Le Parlement européen adopte EDIP, le premier programme pour l'industrie européenne de la défense », Toute l'Europe, 25 novembre 2025, [disponible ici](#).

(5) Gilles Delafon, *La France et les Européens au défi du « New Defense » : comment se réarmer à l'ère de l'IA ?*, Institut Thomas More, janvier 2026, [disponible ici](#).

Partie 3.

**Cinq leçons européennes**



Chaque pays a développé au fil du temps un modèle industriel singulier, adapté à son histoire, sa culture et son environnement économique. Examiner ces modèles permet d'identifier des leviers de réindustrialisation transposables, au moins partiellement, en France. Nous avons choisi cinq cas offrant une diversité de trajectoires. Pour chacun, nous analyserons la structure productive, le système de formation, le cadre fiscal et réglementaire, la culture industrielle, le rôle de l'État, afin d'en tirer des enseignements pour la France. L'objectif n'est pas d'idéaliser un modèle étranger mais de comprendre par quels mécanismes ces pays ont su développer ou maintenir une base industrielle forte, et comment ces mécanismes pourraient inspirer l'action française.

## Allemagne : excellence territoriale et puissance du *Mittelstand*

L'Allemagne est souvent citée en référence pour la robustesse de son appareil industriel. Avec près de 20 % de la valeur ajoutée provenant de l'industrie manufacturière en 2024 – contre 10,6 % en France (1) – et 8,1 millions d'actifs dans le *produzierendes Gewerbe* hors construction (2024), elle fait figure d'atelier de l'Europe. L'Allemagne a généré 26 % de la valeur de la production industrielle vendue de l'UE en 2024 (2). Notons que, en France, l'emploi salarié manufacturier s'établit à 2,85 millions au premier trimestre 2025 (3), soit un ordre de grandeur très inférieur au noyau industriel allemand, ce qui éclaire l'écart de profondeur du tissu productif entre les deux pays.

Le succès de l'Allemagne repose en grande partie sur la force de son *Mittelstand*, cet ensemble de PME et d'ETI le plus souvent familiales, fortement ancrées dans les territoires et tournées vers l'export. 99,2 % des entreprises allemandes relèvent des PME, qui représentent 53,6 % de l'emploi total et 55,7 % de la valeur ajoutée nette des entreprises (2022). Les PME constituent en outre 96,9 % des exportateurs allemands (2023) (4). Les entreprises de taille moyenne contribuent ainsi de façon décisive à la puissance industrielle et exportatrice, nourrie par un vivier unique de « champions cachés » – près de 1 600, selon les décomptes récents autour des travaux d'Hermann Simon – qui dominent des niches mondiales sans forte notoriété grand public (5). Des groupes de taille intermédiaire comme Herrenknecht (tunnelier), Viessmann (thermique) ou Festo (automatismes) illustrent cette capacité à tenir des positions de leader mondial depuis des villes moyennes, au cœur d'écosystèmes productifs régionaux denses.

Plusieurs piliers historiques expliquent la vigueur du *Mittelstand* allemand. D'abord, une tradition remontant au XIX<sup>ème</sup> siècle valorisant la bourgeoisie entrepreneuriale locale : les familles d'industriels locaux ont joué un rôle clé dans le décollage industriel allemand et ont conservé une influence économique et sociale dans leur région (6). Après 1945, l'Allemagne de l'Ouest a délibérément encouragé une économie décentralisée et fédérale, évitant la concentration de toutes les industries dans une ou deux métropoles. Chaque *Land* a développé ses spécialisations : automobiles en Bavière et Bade-Wurtemberg, chimie en Rhénanie, mécanique en Westphalie, etc., avec des écosystèmes complets associant grosses firmes, sous-traitants, PME et centres de formation. Le rôle des banques régionales (*Landesbanken*, caisses d'épargne) a été crucial pour financer localement ces PME sur le long terme, tissant un réseau de finance de proximité qui fait défaut en France. Ensuite, le célèbre système de formation duale allemand (*Duale Ausbildung*) a fourni en continu une main-d'œuvre hautement qualifiée aux entreprises du *Mittelstand*. Dès l'adolescence, des centaines de milliers de jeunes entrent en apprentissage, alternant école professionnelle et travail en entreprise (486 700 nouveaux contrats en 2024 (7)). En Allemagne, plus d'un jeune sur deux s'oriente vers la formation duale au cours de sa scolarité (51,8 % d'une classe d'âge en 2023), quand la France compte environ 40 % d'élèves en voie professionnelle au lycée. Ce système assure une adéquation fine entre compétences et besoins : les chambres de commerce et d'artisanat participent à la définition des référentiels, à l'organisation des examens et à la supervision des entreprises formatrices. Résultat : un vivier profond d'ouvriers, de techniciens et de cadres intermédiaires immédiatement opérationnels dans les métiers industriels, ce qui soutient la haute productivité des PMI allemandes et leur capacité à monter en cadence.

(1) Destatis, « Industrial sector in Germany remains stronger than in many other EU Member States », 27 janvier 2026, [disponible ici](#).

(2) Eurostat, « Statistiques de production industrielle », juillet 2025, [disponible ici](#).

(3) Insee, « Emploi salarié par secteur. Données trimestrielles du T1-2014 au T4-2025 », 27 février 2026, [disponible ici](#).

(4) IFM Bonn, « Overview Mittelstand », s.d., [disponible ici](#).

(5) Avesco, « Was hebt Hidden Champions vom restlichen Mittelstand in Deutschland ab? », 18 juillet 2024, [disponible ici](#).

(6) Major Prepa, *art. cit.*

(7) BIBB, « Stagnation auf dem Ausbildungsmarkt », 12 décembre 2024, [disponible ici](#).



En termes de culture managériale, les entreprises du *Mittelstand* se caractérisent par une gestion de long terme, souvent familiale, mettant l'accent sur la qualité, l'innovation incrémentale et la fidélisation du personnel. Contrairement aux grands groupes, ces ETI privilégient la rétention des savoir-faire : elles investissent massivement dans la formation continue et n'hésitent pas à maintenir l'emploi pendant les périodes difficiles (chômage partiel). Cette stabilité sociale favorise l'engagement des salariés et la transmission informelle des connaissances. L'innovation y est largement orientée par l'expérience atelier : 93 % des entreprises du *Mittelstand* affirment introduire régulièrement des améliorations de produits ou processus, souvent en se fondant sur les suggestions de leurs techniciens et clients. C'est un modèle d'innovation incrémentale mais continue, qui a permis à ces firmes de rester à la pointe dans des domaines de haute technicité sans forcément mener de R&D fondamentale coûteuse. En cela, l'appui des instituts *Fraunhofer* –réseau d'instituts de recherche appliquée subventionnés qui travaillent en partenariat étroit avec l'industrie – a grandement bénéficié aux PME allemandes, en leur donnant accès à des compétences scientifiques pour résoudre des problèmes concrets de production.

Sur le plan fiscal et réglementaire, l'Allemagne s'est longtemps appliquée à offrir un terrain propice à la production. Les « impôts de production » au sens français y sont quasi inexistantes : l'imposition frappe d'abord le bénéficiaire *via* l'impôt fédéral sur les sociétés à 15 %, majoré d'un *solli* de 5,5 % (1), auquel s'ajoute la *Gewerbesteuer* communale. Le taux combiné moyen s'établit autour de 30 %, variable selon la commune (2). Côté incitations à l'investissement, la réforme fiscale adoptée en 2023-2024 a réintroduit un amortissement dégressif temporaire pour les immobilisations mobilières (jusqu'à 20 %), et le gouvernement a décidé en juin 2025 d'un nouveau régime dégressif pour les véhicules électriques acquis entre mi-2025 et fin 2027 (taux de départ 75 %), ciblant l'appareil productif sans taxer l'outil (3). Sur le marché du travail, la flexibilité « à l'allemande » s'est construite par petites touches tout en préservant la codétermination : parité au conseil de surveillance au-delà de 2 000 salariés et un tiers au-delà de 500. Les accords de branche de la métallurgie ont, dès 2018, introduit la « *vollzeit* réduite » jusqu'à 28 heures sur période limitée. Enfin, l'outil de *Kurzarbeit* (indemnisation du chômage partiel) piloté par l'Agence fédérale pour l'emploi demeure un stabilisateur conjoncturel central (4).

Le rôle de l'État fédéral est enfin demeuré stratégique sans être dirigiste. Plutôt que de planifier par le haut, Berlin a consolidé un écosystème : effort de R&D supérieur à 3 % du PIB et promotion de l'industrie *via* la Plateforme *Industrie 4.0* et le réseau *Mittelstand-Digital*, qui accompagnent des milliers de PME sur l'IoT, l'automatisation et la cybersécurité par des démonstrateurs et diagnostics gratuits (5). À l'export, les garanties publiques *Hermes* – instrument fédéral de promotion du commerce extérieur, opéré par Euler Hermes/Allianz Trade pour le compte de l'État – sécurisent les grands contrats industriels. En janvier 2025, un paquet de renforcement a encore élargi leur périmètre (6). Le fédéralisme complète ce cadre : chaque *Land* mobilise ses banques publiques de développement et ses agences d'innovation (par exemple *Bayern Innovativ* ou *Hightech Agenda Bavaria*) pour financer au plus près des territoires des projets productifs et de compétences. Cette combinaison d'incitations fiscales ciblées, de dialogue social institutionnalisé et de politiques régionales actives limite le court-termisme et soutient l'horizon long d'investissement typique du *Mittelstand*.

(1) Abréviation de *Solidaritätszuschlag* (surtaxe de solidarité). Il s'agit d'un prélèvement additionnel à l'impôt sur le revenu en Allemagne.

(2) PWC, « Germany. Corporate - Taxes on corporate income », 19 janvier 2026, [disponible ici](#).

(3) IHK, « Entlastungen für Betriebe - Das Wachstumschancengesetz », 24 janvier 2025, [disponible ici](#).

(4) Bundesagentur für Arbeit, « Kurzarbeitergeld – Informationen für Arbeitnehmer », s.d., [disponible ici](#).

(5) Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, *Plattform Industrie 4.0. Digital Transformation "Made in Germany"*, 1er octobre 2019, [disponible ici](#).

(6) Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, « Financing and guarantees for foreign transactions », s.d., [disponible ici](#).



## Leçons allemandes

Le modèle allemand montre l'importance cruciale du maillage d'entreprises ancrées localement. Constituer un *Mittelstand* « à la française » devra être une priorité : cela passe par la facilitation de la croissance des PME (simplification administrative, financement adapté, allègements fiscaux conditionnés à la réindustrialisation des territoires), l'encouragement de la transmission plutôt que la revente à des fonds étrangers et le renforcement des réseaux d'entreprises (clusters). Le système de formation duale est souvent cité en exemple : la France a récemment accru le nombre de ses apprentis (près de 800 000 en 2022, du jamais vu) mais doit encore améliorer la qualité des formations en entreprise et l'orientation des jeunes vers l'industrie. S'inspirer du partenariat écoles-entreprises allemand (avec plus d'implication des branches professionnelles dans la gouvernance des CFA) serait ainsi bénéfique. Sur le plan de la gouvernance d'entreprise, la culture familiale et de long terme du *Mittelstand* tranche avec la fragilité capitaliste des PME françaises (souvent cédées faute de succession). Favoriser la reprise d'entreprises par leurs salariés ou par des fonds patient (type fonds souverain industriel) pourrait éviter la disparition d'entités viables. En matière d'innovation, la France pourrait développer l'équivalent des *Fraunhofer* pour ses PME : des instituts technologiques régionaux orientés vers les besoins industriels concrets, comblant le fossé entre la recherche publique (CNRS, CEA, etc.) et les PMI qui n'ont pas de labos R&D. Enfin, le dialogue social à l'allemande, sans gommer les divergences, montre qu'une relative paix sociale et une adhésion des travailleurs au projet industriel sont un atout compétitif. Renouer en France avec une vision partagée (patrons, syndicats, État) du destin industriel, *via* par exemple un « Grenelle de l'industrie », faciliterait sans doute l'acceptation des changements à venir (automatisation, transition écologique) tout en rassurant les industriels sur la fiabilité de la main-d'œuvre.

## Italie : résilience flexible des districts industriels

L'Italie offre un modèle moins célébré mais riche d'enseignements. Elle reste, en valeur, la deuxième puissance manufacturière de l'UE. En 2023, la valeur ajoutée manufacturière est estimée à environ 327,3 milliards d'euros, nettement devant la France, qui s'établit à environ 274,6 milliards d'euros, malgré 10 millions d'habitants de plus. L'Italie pèse 14 % de la valeur de la production industrielle vendue de l'UE, contre 12 % pour la France (1). Cette performance, malgré une dette publique élevée et une croissance molle, tient à la résilience d'un tissu diffus organisé en *distretti industriali* et en une multitude de PME familiales exportatrices : on compte 4,5 millions d'entreprises, dont 95 % sont des micro-entreprises (moins de 10 salariés), qui animent des chaînes locales denses (2).

Loin d'être seulement un handicap, ce morcellement a nourri des districts où de petites firmes, spécialisées sur une même filière, coopèrent et se concurrencent dans un rayon restreint, accélérant la diffusion des savoir-faire et la réactivité. On pense ici aux succès de l'écosystème de Sassuolo dans le secteur de la céramique illustre cette spécialisation (le chiffre d'affaires du secteur est supérieur à 7,5 milliards d'euros en 2023), de celui de Carpi en Émilie-Romagne dans la maille et l'habillement (596 entreprises, 1,34 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021), de Murano en Vénétie (verre artistique) ou de Brescia (Lombardie) qui demeure un pôle de mécanique de précision adossé à un réseau dense de sous-traitants de niveau mondial. Dans ces clusters territoriaux, la proximité géographique et les institutions locales (chambres, banques locales, services techniques) facilitent la circulation de l'information, l'innovation de procédé et l'ajustement fin aux commandes (3). Au niveau des achats publics, la centrale *Consip* et sa place de marché *MePA* facilitent l'accès des PME aux commandes de l'administration.

La force du modèle italien réside dans cette flexibilité productive et cette capacité d'adaptation locale, les entreprises pouvant ajuster rapidement leurs productions, sous-traiter entre elles, changer de design d'une collection à l'autre, etc. Cette agilité leur a permis de survivre à la montée de la concurrence asiatique en se positionnant sur la qualité, le design, les petites séries personnalisées. Par exemple, dans le meuble (district de la Brianza), les fabricants italiens ont misé sur le haut de gamme sur mesure, plutôt que d'affronter Ikea sur l'entrée de gamme. De même, le modèle de la *sous-traitance en grappe* permet à un donneur d'ordre de mobiliser tout un réseau de PME locales lorsque la demande augmente puis de réduire la voilure en période creuse sans licenciements massifs car les petites structures partagent la charge. C'est un modèle de flexicurité « de fait » : la flexibilité est assurée par la structure en réseau, la sécurité de l'emploi par la diversification sur plusieurs clients et l'ancrage local (les entrepreneurs italiens répugnent à licencier dans leur village, par

(1) Eurostat, « Statistiques de production industrielle », juillet 2025, *art. cit.*

(2) Istituto Nazionale di Statistica, « Structural Business Statistics », 2022, [disponible ici](#).

(3) Intesa Sanpaolo, *Economica e finanza dei distretti industriali*, avril 2025, [disponible ici](#).



culture et en l'absence d'indemnités chômage élevées). Cette organisation originale a nourri une résilience industrielle souvent méconnue : malgré la crise de l'euro puis celle du Covid, l'Italie a conservé une base diversifiée allant des biens d'équipement (machines-outils, automatisation) – quatrième exportateur mondial en 2024, avec 4,27 milliards d'euros d'exportations (1) et un solde en forte hausse – aux biens de consommation à forte valeur ajoutée (luxe, agroalimentaire, mobilier). Le « haut de gamme » pèse environ 7,4 % du PIB et plus de 1,9 million d'emplois en 2024, tandis que l'agroalimentaire a atteint un record d'export à 69 milliards d'euros en 2024 (2).

Au niveau de la formation, l'Italie a un système dual moins formalisé qu'en Allemagne mais possède d'excellentes écoles techniques et un attachement local à la transmission artisanale. Les métiers d'art et techniques sont valorisés grâce à des filières spécifiques (par exemple dans la mode et le design). La formation professionnelle est moins duale qu'en Allemagne (davantage d'école, moins d'apprentissage direct en entreprise) mais beaucoup de PME pratiquent la formation interne sur le tas. La culture du « *made in Italy* » joue également son rôle : un ouvrier de la mécanique de Lombardie est fier de contribuer à la réputation de précision italienne, un maître verrier de Venise perpétue une tradition séculaire. Cet orgueil professionnel a été un ciment dans les districts : les entreprises concurrentes sur le marché international coopèrent parfois localement pour maintenir un standard de qualité qui bénéficie à tous sous l'étiquette italienne.

Côté fiscalité et réglementation, l'Italie reste un environnement contraignant avec l'impôt sur les sociétés (IRES) à 24 % (3) et l'impôt régional sur les activités productives à 3,9 % en taux de base ainsi que des cotisations sociales élevées qui se traduisent par un coin fiscal parmi les plus hauts de l'OCDE (47,1 % pour un célibataire sans enfant en 2024). Mais Rome a bâti depuis 2017 une boîte à outils pro-investissement qui cible l'appareil productif : des suramortissements (« *super-ammortamento* » puis « *iper-ammortamento* ») ont d'abord été introduits, puis transformés en crédits d'impôt « *Transizione 4.0* » pour les biens 4.0 (numérisation, robotique). En 2024-2025, le nouveau « *Transizione 5.0* » a bonifié encore les projets de décarbonation et d'efficacité énergétique. Résultat tangible : l'Italie est devenue le deuxième marché européen du robot industriel derrière l'Allemagne – 10 412 installations en 2023 contre 6 400 pour la France (4) –, ce qui reflète l'intensification de l'investissement automatisé des PME. À l'échelle locale, certaines mesures fiscales soutiennent directement l'investissement. Par exemple, la Zone Économique Spéciale unique du Mezzogiorno a ouvert en 2024 un crédit d'impôt pour l'acquisition de nouveaux actifs productifs implantés dans le Sud de l'Italie (5).

Du côté du droit du travail, la flexibilité passe par l'usage des contrats à durée déterminée (réformés en 2024-2025) et par des stabilisateurs comme les *contratti di solidarietà* et la *Cassa Integrazione Guadagni* qui permettent de réduire le temps de travail et de soutenir les salaires pour éviter les licenciements secs – une gestion « préventive » des crises davantage qu'une conflictualité frontale (6). Cette souplesse a son revers (une productivité horaire inférieure à celle de la France ou de l'Allemagne) mais elle a amorti l'emploi industriel mieux qu'on ne l'aurait anticipé au vu de la faible croissance agrégée.

L'État italien joue moins au grand planificateur qu'au chef d'orchestre pragmatique. Plutôt que de diriger l'économie à la française, il crée des incitations (programmes « *Transizione 4.0* » puis « *Transizione 5.0* ») et s'appuie sur des bras financiers publics : la CDP (*Cassa Depositi e Prestiti*, banque publique d'investissement) et le pôle SACE-SIMEST (groupe public de crédit export et d'accompagnement à l'internationalisation des PME-ETI). SACE a encore monté en puissance en 2024-2025 (7). Côté filières, l'État coordonne des PIIEC – *Progetti importanti d'interesse europeo comune*, qui autorisent des aides d'État sur des technologies stratégiques – notamment dans l'hydrogène (vagues *Hy2Tech*, *Hy2Use*, *Hy2Move*) et finance des relocalisations bas-carbone (fonds IPCEI, appels ciblés). Dans la sidérurgie, le dossier ex-Ilva (Tarente) combine restructuration autour d'un projet DRI (*Direct Reduced Iron*, réduction directe du minerai, procédé clé pour une sidérurgie décarbonée) et objectifs de décarbonation, tout en recherchant un investisseur de long terme (8). À l'échelle territoriale, la ZES unique du *Mezzogiorno* et les programmes cofinancés par l'UE orientent les nouvelles usines vers le sud *via* des crédits d'impôt et un guichet administratif simplifié. L'effet reste contrasté – le nord-est du pays demeure le cœur manufacturier – mais ces incitations rééquilibrent progressivement la carte productive.

(1) UCIMU, « Italian Machines Tool Industry in 2024 », s.d., [disponible ici](#).

(2) Il Punto Coldiretti, « Export agroalimentare sale a 69,1 mld nel 2024, è record », 17 février 2025, [disponible ici](#).

(3) Agenzia Entrate, « Corporate Income Tax – Ires », 24 décembre 2024, [disponible ici](#).

(4) International Federation of Robotics, *World Robotics 2024 Report*, 24 septembre 2024, [disponible ici](#).

(5) Camera dei deputati, « Zona Economica Speciale per il Mezzogiorno », 21 novembre 2025, [disponible ici](#).

(6) L&E Global, « Italy: 2025, Looking Ahead », 13 janvier 2025, [disponible ici](#).

(7) SACE, « 2024 draft separate financial statements and consolidated financial statements approved », communiqué de presse, 26 mars 2025, [disponible ici](#).

(8) Acciaierie d'Italia, « Acciaierie d'Italia under Extraordinary Administration, Ilva under Extraordinary Administration and DRI D'Italia sign MoU to build a direct reduction plant (DRI) with capacity of 2.5million tons », communiqué de presse, 23 octobre 2024, [disponible ici](#).



## Leçons italiennes

Le modèle italien montre qu'une industrie diversifiée peut prospérer sans dépendances à des grands champions, portée par un maillage de PME et un ancrage territorial fort. La France doit se mettre sur le chemin de la revalorisation d'écosystèmes locaux où PME, artisans, centres de formation et collectivités coordonnent leurs efforts – de la « Plastics Vallée » dans l'Ain à d'autres clusters –, avec des comités de filière régionaux pour animer ces districts. Côté investissement, la simplicité incitative doit primer : sur le modèle du suramortissement « *Industria 4.0* », il conviendrait de prolonger la « Robolution » (1) et de l'étendre aux technologies vertes pour déclencher l'équipement productif par la carotte fiscale plutôt que par la subvention lourde. La France doit également capitaliser sur sa marque pays en faisant du « *Made in France* » un signe d'excellence, adossé à une qualité maîtrisée, à la protection des appellations et au label « Origine France Garantie ». Sur l'organisation du travail, elle devrait encourager des accords négociés au plus près du terrain – annualisation, polyvalence, aménagements de cycles – en échange de garanties d'emploi local, afin de préserver les sites. Des pactes locaux peuvent offrir cette souplesse sans précariser. Territorialiser l'action doit devenir la colonne vertébrale, en amplifiant « Territoires d'industrie », en maillant les chaînes de valeur régionales, en rapprochant la recherche des ateliers *via* technopôles, centres techniques et *fablabs* pour irriguer les PME en innovations concrètes. Il conviendrait enfin de compléter ce socle par un accompagnement bancaire patient (garanties publiques, prêts long terme) et des services publics agiles (permis, raccordements, foncier industriel prêt à l'emploi) pour accélérer les projets. Finalement, l'Italie rappelle qu'une industrie « à taille humaine », malgré une productivité hétérogène, reste résiliente quand flexibilité et enracinement avancent de concert. Énoncer une feuille de route – écosystèmes, incitations simples, marque pays, flexibilité négociée, territorialisation – donnerait de la visibilité aux industriels et réancrerait la production dans les territoires.

## Pologne : industrialisation par intégration européenne

On pourra s'étonner de trouver la Pologne ici. Mais le pays est un très bel exemple d'industrialisation réussie par intégration dans les chaînes de valeur européennes. Entrée dans l'UE en 2004, ce pays de près de 38 millions d'habitants a connu un rattrapage économique rapide (PIB réel en forte hausse sur longue période malgré le choc de 2020), tiré par l'export et l'industrie, avec une part de l'industrie au sens large à 26,4 %, l'une des plus élevées de l'UE (2). Le pays représente environ 6 % de la valeur de la production manufacturière de l'Union en 2024 (3).

Comment a-t-elle fait ? D'abord en attirant massivement les IDE industriels depuis les années 2000 grâce à une main-d'œuvre abondante et techniquement formée, des coûts salariaux historiquement très inférieurs à l'Europe de l'Ouest (au milieu des années 2000, la compensation horaire en manufacture en Pologne se situait à 4,54 dollars contre plus de 30 dollars dans les grands pays d'Europe occidentale) et une proximité logistique immédiate de l'Allemagne qui a favorisé l'intégration dans ses chaînes fournisseurs. Ensuite, par une politique d'accueil des investisseurs : les zones économiques spéciales ont été un levier clé, puis le dispositif *Polish Investment Zone* (2018) a étendu les exonérations d'impôt sur tout le territoire pour les nouveaux projets (les permis SEZ historiques restent valides jusqu'à fin 2026) (4). Les résultats sont visibles : la Pologne a été première destination d'IDE en Europe centrale en 2019-2021. Elle demeure encore bien classée aujourd'hui : sixième pays de l'Union avec 259 projets, soit une hausse de 13 % par rapport à 2023, malgré le recul européen de 5 % en 2024 (5). Sur les contenus sectoriels, le pays a su capter des investissements d'assemblage automobile, d'électroménager et d'électronique, puis monter en gamme dans les batteries : l'usine *LG Energy Solution Wroclaw* (Kobierzyce), présentée comme la plus grande d'Europe, a reçu un soutien public notifié et autorisé par l'UE. D'autres annonces récentes confirment la trajectoire, comme le projet américain de matériaux de batteries d'environ 1,11 milliards d'euros en 2025, assorti d'une subvention d'État d'environ 272 millions d'euros. Cette dynamique d'industrialisation par intégration, avec des coûts compétitifs, un capital humain technique, un ancrage européen et des instruments fiscaux ciblés, explique que la Pologne serve d'« atelier » à une partie de l'Europe tout en faisant émerger ses propres champions.

Ce modèle de capitalisme d'attraction a connecté la Pologne aux chaînes de valeur européennes, au point que près des trois quarts des exportations polonaises sont destinées à l'Union : autour de 74-76 % en 2023-2024 (6). Le pays s'est progressivement spécialisé dans plusieurs filières. La Pologne figure désormais parmi les tout premiers exportateurs

(1) Terme forgé dans les années 2010 pour désigner la révolution de la robotique et de la numérisation industrielle.

(2) Banque mondiale, « DataBank Poland », s.d., [disponible ici](#).

(3) Eurostat, « Statistiques de production industrielle », juillet 2025, *art. cit.*

(4) Polish Investment and Trade Agency, « Polish Investment zone », s.d., [disponible ici](#).

(5) EY, *How can Europe act now to create advantage from adversity?*, juin 2025, [disponible ici](#).

(6) Statistics Poland, *20 years together. Poland in the European Union*, 4 juin 2024, [disponible ici](#).



européens de meubles (troisième en 2024) tandis que son écosystème bus s'impose sur le segment zéro-émission grâce à *Solaris* (numéro 1 européen cumulé en bus à hydrogène et leader récurrent des parts de marché e-bus). Surtout, la batterie est devenue un pilier : la Pologne est passée numéro 2 mondial en capacité Li-ion en 2022, parmi les tout premiers exportateurs mondiaux en 2023 (1). L'automobile reste un autre ancrage-clé, avec l'assemblage du Jeep Avenger et du Fiat 600e à Tychy, et la production de véhicules utilitaires à Poznań (Volkswagen). Cette industrialisation tirée par l'intégration a fait reculer le chômage de niveaux proches de 20 % au début des années 2000 à 2,7 % fin 2023 (2), soit la deuxième meilleure performance de l'UE derrière Malte. Malgré la hausse récente des salaires, l'écart de coût du travail demeure substantiel : en 2024, le coût horaire moyen en Pologne reste très inférieur à celui de la France, à 17,3 euros/heure contre 43,3 euros/heure (3), y compris dans l'industrie, ce qui soutient l'avantage compétitif-coût et l'attraction d'IDE manufacturiers.

La formation en Pologne a dû s'adapter à ce boom industriel. Sous le communisme, l'enseignement technique était fort mais a souffert dans les années 1990. Depuis l'adhésion à l'Union, la Pologne a utilisé des fonds européens pour remettre à niveau ses écoles techniques et en créer de nouvelles dans les zones industrielles. Des centres de formation en partenariat avec des entreprises (par exemple, l'école Volkswagen à Poznań) ont vu le jour. De plus, l'émigration temporaire de nombreux travailleurs polonais à l'Ouest (au Royaume-Uni, en Allemagne et en France) a permis l'acquisition de compétences qui ont été rapatriées ensuite. Désormais, la Pologne forme abondamment des ingénieurs (les universités techniques de Varsovie, Cracovie, Wrocław sont renommées) et a une main-d'œuvre jeune (âge médian 41 ans contre 45 en France). Ce vivier alimente la croissance des industries locales.

Car la deuxième phase, plus récente, du modèle polonais est l'émergence de champions nationaux. Dans la défense, la holding public PGZ (*Polska Grupa Zbrojeniowa*) monte en puissance à la faveur d'un effort budgétaire porté au-delà de 4 % du PIB (4) et d'investissements ciblés. Dans l'agro-alimentaire, *Maspex* s'est imposé par acquisitions en série (dont *Żubrówka* en 2021), devenant le plus grand groupe privé du secteur en Pologne. Dans la tech, *CD Projekt* (jeux vidéo) a confirmé sa capacité d'auto-financement et d'export en 2024. L'État pousse la montée en gamme via le *Responsible Development Plan*, dit « Plan Morawiecki », qui cible des spécialisations (mobilité électrique, biotech, aéronautique légère, etc.) et articule instruments fiscaux et financiers (5). Emblématique, *ElectroMobility Poland* (EMP, constructeur public) vise une voiture électrique nationale (*Izera*) avec transfert technologique du groupe *Geely* (plateforme SEA) ; le permis de construire de l'usine de Jaworzno a été délivré en 2024, mais l'industrialisation reste en phase initiale.

Parallèlement, la Pologne a massivement investi dans les infrastructures grâce aux fonds de cohésion européens : entre 2004 et 2023, les transferts de l'Union vers la Pologne ont représenté 245,5 milliards d'euros, finançant notamment routes et logistique. Le réseau autoroutier et les voies rapides dépassent désormais 5 200 km, contre quelques centaines au moment de l'adhésion. Enfin, pour ne pas rester simple sous-traitant, Varsovie combine incitations à la R&D et à l'innovation (programme *Smart Growth 2014-2020* et ses suites) et généralisation des exonérations fiscales à travers le dispositif *Polish Investment Zone* afin d'ancrer sur le territoire des chaînes de valeur plus complexes (batteries, électronique, mobilité) (6).

Notons, pour finir, la culture entrepreneuriale polonaise, très pragmatique et opportuniste. Libérés du communisme, de nombreux Polonais ont embrassé l'économie de marché avec fougue : il y a pléthore de petites entreprises dynamiques, notamment dans les services à l'industrie. Le patriotisme polonais, très puissant, encourage aussi à montrer que le pays peut être l'égal des grands. Ainsi, quand Varsovie investit dans l'industrie de défense ou l'énergie nucléaire, il y a une fierté à acquérir du savoir-faire. Cet état d'esprit a pu compenser en partie la faiblesse historique des institutions (corruption, instabilité du droit constatées dans les années 1990).

(1) OEC, « Batteries Lithium-Ion », s.d., [disponible ici](#).

(2) Ministry of Labour and Social Policy, « Poland ranks second in the EU with the lowest unemployment rate, according to Eurostat », 1er février 2024, [disponible ici](#).

(3) Eurostat, « EU hourly labour costs ranged from €11 to €55 in 2024 », 28 mars 2025, [disponible ici](#).

(4) SIPRI, « Unprecedented rise in global military expenditure as European and Middle East spending surges », 28 avril 2025, [disponible ici](#).

(5) Ministry of Economic Development and Technology, *Responsible development plan*, 2020, [disponible ici](#).

(6) Commission européenne, « OP Smart Growth », s.d., [disponible ici](#).



## Leçons polonaises

La Pologne a réussi une industrialisation rapide en mariant attractivité des investissements et intégration européenne. La France, pays riche mais désindustrialisé, pourra difficilement copier ce modèle mais peut s'en inspirer intelligemment. Premier levier : l'Europe. Varsovie a su capter massivement les fonds européens pour ses infrastructures et son appareil productif. Paris, contributrice nette, mobilise encore trop imparfaitement les guichets disponibles (défense, transition, innovation). Il s'agit à la fois de mieux « chasser en meute » les financements (*Chips Act*, IPCEI batteries, hydrogène, etc.) et de pousser à Bruxelles une politique industrielle plus ambitieuse afin que les règles de concurrence, d'aides d'État et de commerce servent la souveraineté productive. Deuxième levier : les coûts et la prévisibilité. La France ne peut ni ne doit s'aligner sur le coût horaire polonais, mais peut alléger durablement les charges sur les salaires industriels au-dessus du SMIC, sécuriser l'énergie décarbonée à prix prévisible et éviter les surcoûts réglementaires unilatéraux (par exemple des taxes de transport isolées) qui effritent la compétitivité. Troisième levier : l'attractivité territoriale. Les zones AFR ou « Territoires d'industrie » restent trop timides. Des zones franches industrielles véritables – exonérations locales substantielles et stables sur dix ans dans des bassins sinistrés – offriraient un signal choc, à l'image des zones économiques spéciales polonaises. Quatrième levier : la logique de filière ouverte. La Pologne a bâti une puissante base automobile sans constructeur national, en misant sur la sous-traitance qualifiée et l'implantation d'usines étrangères. La France peut appliquer ce pragmatisme à de nouvelles chaînes (panneaux solaires, batteries) : attirer un leader mondial, quitte à ce qu'il ne soit pas français, vaut mieux que rester sans usine. Les partenariats et les coentreprises (type ACC avec TotalEnergies, Stellantis, Mercedes) sont une voie crédible. Cinquième levier : la formation sur mesure. Comme en Pologne, arrimer chaque grande implantation à un centre de formation cofinancé par l'État et l'entreprise garantit des compétences au bon niveau et fidélise l'investisseur. Finalement, la Pologne illustre une industrialisation par l'ouverture, captant ses bénéfices plutôt que la subissant. La France a d'autres atouts (technologies, marché sophistiqué) : elle gagnera à simplifier, accélérer et mieux coopérer en Europe, notamment avec l'Europe centrale, plutôt qu'à jouer une concurrence de coûts perdue d'avance.

## Suède : innovation verte et coopération public-privé

La Suède offre le portrait d'une petite économie ouverte (10 millions d'habitants) qui s'est hissée parmi les tout premiers pays innovants en menant une transition écologique ambitieuse. Son industrie manufacturière pèse 13 % du PIB en 2024 (1), avec des points forts en télécoms (Ericsson), équipements électriques (ABB), automobile (Volvo), machines, acier et bois-papier. La clé du succès tient à une coopération étroite entre le secteur public et le secteur privé orientant l'innovation vers des objectifs sociétaux (climat, mobilité, santé). Le pays consacre 3,41 % de son PIB à la R&D en 2022 (2), l'un des plus hauts taux européens, et organise ses efforts grâce à son agence publique de l'innovation *Vinnova* et des programmes d'innovation stratégiques co-pilotés avec l'Agence suédoise de l'énergie et Formas (conseil public pour la recherche durable). *Vinnova* finance ainsi des programmes collaboratifs (entreprises, universités, collectivités) sur la mobilité durable, les villes intelligentes ou la bio (économie, avec appels ciblés et feuilles de route coconstruites). Le cas de l'entreprise Hybrit (consortium SSAB-LKAB-Vattenfall) est emblématique : premières tonnes d'acier « zéro fossile » livrées en 2021 à partir de fer de réduction directe à l'hydrogène, puis obtention d'environ 305 millions d'euros dans le cadre du plan *Industriklivet* (« bond industriel ») pour passer en démonstration (3). Cette logique d'alliance public-privé se retrouve dans l'électrification automobile : *Novo Energy* (méga-usine de batteries à Göteborg), initialement créée par Volvo Cars et Northvolt, a continué d'ajuster sa trajectoire industrielle en 2025 pour sécuriser le projet et l'intégration locale des chaînes de valeur. Plus largement, des instruments dédiés – comme *Industriklivet* pour la décarbonation industrielle, des appels à projets massifs, des dispositifs territoriaux – ancrent intelligemment l'innovation dans les usages (chaleur renouvelable, réseaux, bioénergies) (4). En somme, la « triple hélice » suédoise (État, industrie, recherche) partage les risques et les connaissances pour accélérer l'industrialisation de technologies vertes, du sidérurgique à la mobilité électrique – ce qui explique qu'une économie de taille modeste conjugue haut niveau d'innovation et industrie encore substantielle dans la valeur ajoutée.

Du point de vue de la formation, la Suède valorise la polyvalence et la compétence technique. Le niveau d'éducation générale de la population est élevé et il existe de nombreux cursus supérieurs de niche liés aux besoins industriels (par exemple des Masters en ingénierie de l'énergie éolienne à Göteborg, ou en design durable à Umeå). Surtout, la culture managériale suédoise au sein des entreprises est très participative et égalitaire (hiérarchie plate, écoute des employés).

(1) Trading Economics, « Sweden. Manufacturing Value Added », s.d., [disponible ici](#).

(2) Banque mondiale, « Research and development expenditure – Sweden », février 2025, [disponible ici](#).

(3) Vattenfall, « Hybrit: The world's first fossil-free steel ready for delivery », communiqué de presse, 18 août 2021, [disponible ici](#).

(4) Swedish Energy Agency, « The Industrial Leap », [disponible ici](#).



Ceci favorise un climat d'innovation ouverte où chaque salarié peut contribuer à l'amélioration des process. Les syndicats, puissants (70 % de taux de syndicalisation environ), sont parties prenantes de la gestion du changement technologique : ils négocient en amont les formations pour accompagner une nouvelle technologie, plutôt que de s'y opposer. Ce dialogue social constructif a permis par exemple un déploiement réussi de l'automatisation dans l'industrie suédoise sans conflits majeurs, en requalifiant les ouvriers redondants vers des tâches de maintenance ou de pilotage plus qualifiées.

En matière de fiscalité, la Suède combine une pression élevée sur les revenus et la TVA – taux standard à 25 % (1) – avec des instruments incitatifs très ciblés. Elle a surtout installé, dès 1991, une taxe carbone devenue la plus élevée au monde : 1 510 couronnes par tonne (environ 134 euros) en 2025, ce qui a ancré des arbitrages d'investissement favorables à l'efficacité énergétique et aux procédés bas-carbone (exemptions partielles prévues pour certains usages) (2). Par cohérence avec le système européen d'échange de quotas (EU ETS), les installations industrielles couvertes par l'ETS sont exemptées de taxe carbone, afin d'éviter la double imposition tandis que l'ETS couvre désormais l'électricité, l'industrie, l'aviation et s'étend désormais au maritime. Résultat : un appareil productif alimenté par une électricité faiblement carbonée – majoritairement hydroélectrique et nucléaire, avec une part croissante d'éolien et un total à plus de 90 % sans fossile (3) –, ce qui allège la facture carbone des usines suédoises par rapport à la moyenne européenne. Côté impôt sur les sociétés, le taux est de 20,6 % depuis 2021, complété par un allègement de charges patronales ciblé sur le personnel R&D (le *FoU-avdrag*) qui réduit durablement le coût du travail qualifié pour l'innovation (4). Enfin, l'État assume un rôle d'« actionnaire stratégique » à travers des groupes comme *Vattenfall* (énergie) et *LKAB* (mines), détenus à 100 % et mobilisés dans la décarbonation industrielle, tout en fixant un cap avec l'initiative *Fossil Free Sweden* (objectif neutralité en 2045).

Le rôle de l'État suédois consiste moins à diriger qu'à orchestrer. Il fixe des objectifs clairs et outille la concertation entre entreprises, territoires et recherche. Par exemple, le maillage très haut débit a fait l'objet d'une stratégie nationale avec la cible de 98 % des locaux à 1 Gb/s en 2025, facilitant l'essor de l'industrie connectée et de la *deep-tech* (5). La Suède déploie également des programmes d'innovation stratégiques copilotés par *Vinnova*, l'Agence de l'énergie et *Formas*, qui financent des consortiums public-privé autour de priorités industrielles (mobilité, procédés, villes durables, matériaux, etc.). Cette organisation se traduit dans des projets tel que le soutien public à la méga-usine Northvolt à Skellefteå, avec des prêts de la BEI, pour ancrer localement une chaîne de valeur batteries conforme aux objectifs climatiques et de souveraineté industrielle. Dans le même esprit, la trajectoire énergétique confirme le choix d'un mix « 100 % sans fossile » à l'horizon 2040, la Suède ayant par ailleurs adopté en 2025 une législation de financement pour une nouvelle génération de réacteurs nucléaires afin de sécuriser l'électricité bon marché et décarbonée dont l'industrie a besoin.



## Leçons suédoises

La Suède inspire une voie où compétitivité, innovation et durabilité avancent ensemble parce que la transition écologique y est traitée comme un projet industriel, pas comme une série d'injonctions. Pour la France, marquée par sa tradition colbertiste, l'enjeu est de passer d'un État-commandeur à un État-orchestre qui fixe un cap clair, rassemble les bons partenaires, finance l'amorçage puis laisse des consortiums souples exécuter au plus près des territoires. Le cœur de cette méthode tient à la « triple hélice » État-industrie-recherche : l'État cadre et sécurise, les entreprises transforment et investissent, la science dé-risque et standardise, le tout porté par des objectifs publics datés et des évaluations transparentes. C'est ainsi que des missions concrètes peuvent émerger – énergies marines renouvelables, avion vert, matériaux bas carbone, chimie circulaire – et entraîner des chaînes de valeur exportatrices en mobilisant grands groupes, ETI, PME et *start-up*. Soyons lucides : certains projets environnementaux peuvent être illusoire, l'hydrogène étant par exemple régulièrement critiqué pour son inefficacité. La leçon suédoise n'est pas d'idéaliser chaque technologie mais d'installer une organisation qui trie le bon grain de l'ivraie sachant arrêter ce qui ne fonctionne pas et accélérer ce qui fonctionne. Concrètement, cela suppose des feuilles de route partagées, des financements lisibles et conditionnels, des contrats de long terme pour l'électricité, un recyclage clair des recettes carbone vers la modernisation bas-carbone des usines, et un investissement patient dans la connaissance : R&D, éducation, formation continue, passerelles entre laboratoires, écoles et ateliers. Le dialogue social doit intervenir en amont pour faire des reconversions une montée en compétences plutôt qu'un motif de blocage. Dans les territoires, il s'agit de faire vivre des clusters où l'on teste et industrialise vite, avec un guichet unique qui délivre foncier, raccordements et permis sans labyrinthes.

(1) Skatteverket, « VAT rates and VAT exemption », s.d., [disponible ici](#).

(2) Government Offices of Sweden, « Sweden's carbon tax », s.d., [disponible ici](#).

(3) Agence internationale de l'énergie, *Energy policy review Sweden 2024*, [disponible ici](#).

(4) Skatteverket, « Declaring income for non-Swedish businesses », s.d., [disponible ici](#).

(5) Commission européenne, *Digital connectivity in Sweden*, 5 mars 2026, [disponible ici](#).



## Suisse : niches à haute valeur ajoutée, fiscalité accommodante et formation duale

Située hors de l'UE et hors de l'Espace économique européen, mais membre de l'AELE, la Suisse s'insère dans le marché unique grâce à une mosaïque d'accords bilatéraux (libre circulation, MRA, marchés publics, Schengen/Dublin). Après l'échec de l'« accord-cadre » en 2021, un nouveau paquet d'accords (électricité, santé/aliments, Horizon Europe, règles institutionnelles) a été paraphé en mai 2025 et soumis à consultation, avant une probable ratification parlementaire puis un référendum – ce qui illustre un accès au marché UE « avec conditions », mais sans appartenance politique (1).

La Suisse offre un modèle industriel original fait de haute spécialisation, de qualité et d'ancrage dans la formation duale. Avec 8,9 millions d'habitants, elle conserve une base manufacturière substantielle : la valeur ajoutée manufacturière représentait 17,7 % du PIB en 2024, un niveau proche de l'Allemagne et très au-dessus de la moyenne mondiale (2). La Suisse excelle dans des niches à très haute valeur ajoutée : horlogerie de luxe, instruments et machines de précision, bois-papier ainsi qu'industrie pharmaceutique et biotech (avec Roche et Novartis) qui tirent une large part des excédents commerciaux (3). Cette spécialisation, appuyée par un système d'apprentissage où environ deux tiers des jeunes suivent une filière duale au secondaire supérieur, soutient une productivité élevée avec une main-d'œuvre relativement contenue.

Côté fiscalité, la Suisse (hors Union et donc hors champ des règles communes d'impôt et du contrôle des aides d'État par la Commission, à l'exception de secteurs spécifiques comme l'aérien) dispose d'une large latitude : chaque canton fixe ses taux, ce qui a tiré la charge effectivement payée vers le bas au fil du temps. Ainsi, les taux combinés 2025 se situent autour de 12 dans des cantons industriels comme Zoug (11,85 %) ou Schaffhouse (12,02 %) (4), tandis que la moyenne nationale recule à 14,4 % (5). Même avec la norme OCDE à 15 % pour les grands groupes (mise en œuvre via la taxe complémentaire QDMTT depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024 et l'IIR depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025), la place helvétique conserve son attractivité par la stabilité juridique et l'ancrage local des recettes additionnelles. Cette attractivité se lit dans le stock d'IDE et l'implantation de sièges et de sites de production de multinationales : la Suisse totalisait déjà plus de 938 Md€ d'IDE entrants en 2022 (6). Notons également que le paquet institutionnel UE-Suisse négocié fin 2024 introduit des engagements sectoriels en matière d'aides d'État, sans remettre en cause l'autonomie fiscale cantonale.

Le système de formation duale suisse, pilier national, alimente directement l'appareil productif : près de deux tiers des jeunes s'orientent vers l'apprentissage dès 15-16 ans, dans plus de 230 métiers reconnus, avec une part substantielle de formation en entreprise (7). La gouvernance tripartite (Confédération, cantons, organisations professionnelles) garantit l'adaptation fine aux besoins des branches, tandis que les passerelles vers les HES (hautes écoles spécialisées) via la maturité professionnelle ouvrent des trajectoires jusqu'au Master, assurant une vraie perméabilité des parcours. Le résultat est une employabilité immédiate et un faible chômage des jeunes, à 8,2 % pour les 15-24 ans en 2024 (8), qui fournissent aux PME exportatrices des compétences de haute précision – ces « champions cachés » positionnés sur des micro-niches mondiales. Dans l'horlogerie, par exemple, la transmission des gestes de très haute précision s'adosse à un cadre « *Swiss made* » renforcé (au moins 60 % de valeur suisse pour les produits industriels et exigences spécifiques aux montres), pérennisant qualité et réputation.

La Suisse s'appuie aussi sur une stabilité réglementaire et institutionnelle exemplaire : peu de révolutions législatives, un droit du travail souple (48 h de travail hebdomadaire maximum, licenciement assez libre avec indemnités modérées, pas de salaire minimum national, sauf cantonal) et une paix sociale remarquable – les jours de travail perdus pour grève demeurant parmi les plus bas d'Europe (9). Les salaires, élevés, reflètent le haut niveau de qualification : le salaire médian plein-temps atteignait 6 788 francs suisses brut/mois (environ 7 206 euros) en 2022, très supérieur au salaire net médian en France (2 090 euros la même année) tandis que la productivité horaire figure parmi les plus élevées de l'OCDE. Enfin, la

(1) Confédération suisse, « Package Switzerland-EU (Bilaterals III) », 13 mars 2026, [disponible ici](#).

(2) Office fédéral de la statistique, « Scénarios pour la Suisse », 2025, [disponible ici](#).

(3) Swiss Info, « Swiss exports reach record highs in 2024 thanks to pharma », 30 janvier 2025, [disponible ici](#).

(4) Transforma Consulting, « Tax Rates Switzerland 2025 », 2025, [disponible ici](#).

(5) KPMG, *Clarity on Swiss Taxes*, 2025, [disponible ici](#).

(6) US Department of State, « 2024 Investment Climate Statements: Switzerland », 2024, [disponible ici](#).

(7) Swiss VPET System, « Vocational education and training at a glance », s.d., [disponible ici](#).

(8) Office fédéral de la statistique, « Jeunes sur le marché du travail », 2026, [disponible ici](#).

(9) Office fédéral de la statistique, « Grèves et lock-outs, Journées de travail non effectuées », 2025, [disponible ici](#).



vigueur structurelle du franc suisse a longtemps joué un rôle de catalyseur : son appréciation renchérit les exportations, contraignant les entreprises à se spécialiser dans le haut de gamme et l'innovation – une orientation qui reste manifeste aujourd'hui.

Le rôle de l'État fédéral est sobre en dépense (les dépenses publiques atteignent 33,2 % du PIB en 2023 <sup>(1)</sup>, contre 57 % en France) mais stratégique sur quelques leviers. Il finance un socle d'écoles polytechniques d'excellence (ETH Zurich, École polytechnique fédérale de Lausanne) et un effort de R&D à 314 % du PIB, porté surtout par les entreprises et complété par des programmes nationaux <sup>(2)</sup>. L'outil *Innosuisse* (agence publique de l'innovation) cofinance des projets collaboratifs entreprises-universités, tandis que les cantons animent des parcs technologiques (par exemple, *Basel Area* en santé/biotech). Par sa diplomatie économique, la Suisse garantit l'accès aux marchés (réseau de 34 accords de libre-échange avec 44 partenaires, en plus de l'AELE et de l'accord de 1972 avec l'UE). La démocratie directe structure enfin la prévisibilité des règles : par exemple, l'approbation en 2017 de la « Stratégie énergétique 2050 ». Ensemble, ces choix offrent aux industriels un cadre stable, lisible et pro-innovation, avec des arbitrages publics limités mais ciblés.



## Leçons suisses

La Suisse rappelle qu'une réindustrialisation crédible repose sur trois piliers très concrets : se concentrer sur des niches à haute valeur (précision, santé, microtechniques, luxe), adosser l'excellence à une formation professionnelle perméable (apprentissage jusqu'au bac+3 ou 5, passerelles BTS-ingénieur réelles, prestige social des filières techniques) et garantir une stabilité fiscale-réglementaire sans zigzag. Pour la France, cela signifie pousser plus loin la montée en gamme sans renoncer au milieu de gamme, faire de l'apprentissage une voie d'élite (et le montrer, en assumant des rôles-modèles d'anciens apprentis devenus dirigeants) et offrir un environnement prévisible : avec des allègements conséquents des impôts de production qui frappent l'industrie, la modulation de la fiscalité foncière pour récompenser la modernisation des sites, la sanctuarisation dans la durée des dispositifs qui marchent (CIR, amortissements) au lieu de les réécrire tous les deux ans. Côté R&D, l'effort doit se concentrer là où la science peut se transformer en usines : aviation décarbonée, SMR, biotechs, micromécanique. Ajoutons la simplicité administrative (permis, raccordements, foncier prêt à l'emploi) et un dialogue social anticipé pour faire des reconversions une montée en compétences. Reste une question décisive, à poser sans crispation : comment obtenir, dans le cadre de l'UE, le même degré de stabilité, de lisibilité et d'agilité que la Suisse tire de son système ? La question n'est pas nécessairement de sortir de l'UE mais de faire bouger les lignes : sécuriser sur plusieurs cycles des régimes pro-innovation (crédits R&D, contrats pour différence), demander des fenêtres expérimentales ou des dérogations ciblées là où elles créent de l'investissement (zones industrielles à fiscalité modulée, procédures accélérées) et mieux utiliser les marges des règles d'aides d'État (IPCEI, *Important Projects*) pour structurer des filières exportatrices. En somme, s'inspirer de la méthode helvétique – concentration, formation, stabilité – tout en négociant à Bruxelles un cadre plus prévisible et pro-industrie. Ce n'est pas europhobe, c'est l'exigence minimale pour que l'excellence française se voie... en ateliers, pas seulement dans les labos.

(1) OCDE, *Government at a glance Switzerland 2025*, [disponible ici](#).

(2) Confédération suisse, « Recherche et développement », 9 janvier 2025, [disponible ici](#).



## Partie 4.

# **Recommandations opérationnelles pour réindustrialiser la France**



À la lumière des constats établis sur le mal industriel français (**Partie 2**) et des leçons tirées de l'exemple de plusieurs pays européens (**Partie 3**), nous proposons maintenant cinq axes d'action et 33 recommandations pour engager la réindustrialisation de la France. Notre démarche est empirique et nous proposons des mesures concrètes et cohérentes, s'inscrivant dans une vision stratégique à long terme. Le fil conducteur est de créer un environnement plus propice à l'investissement productif et à l'innovation, en levant les freins identifiés (charges, normes, complexité, pénurie de compétences, etc.) en s'inspirant des modèles étrangers adaptés à notre contexte. En somme il s'agit ici de libérer les initiatives et les énergies industrielles, tout en assumant un rôle d'État stratège.

## Rééquilibrer le tissu productif en faveur des PME et ETI

Reconstruire un *Mittelstand* à la française est la clef d'une réindustrialisation robuste : c'est lui qui ancre l'emploi dans les territoires, investit à horizon long et diffuse l'innovation incrémentale. Les diagnostics convergent : la France souffre d'un déficit d'ETI industrielles et d'un passage trop difficile de la PME à l'ETI, là où l'Allemagne et l'Italie disposent d'un continuum d'entreprises moyennes fortement ancrées localement. À cela s'ajoute une moindre fréquence des transmissions familiales pérennes – moins de 25 % en France contre 65-80 % en Allemagne, en Italie et en Suède **(1)** –, ce qui fragilise la montée en ETI et justifie d'agir sur la transmission-capital de long terme.

### 1 • Alléger franchement le fardeau fiscal et réglementaire au moment critique où la PME investit

0 Nous proposons un « *Small Business Act – Industrie* » ciblé sur les entreprises manufacturières de moins de 500 salariés, avec trois dispositifs. D'abord, une exonération nationale de CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) résiduelle et de fiscalité locale : CFE (cotisation foncière des entreprises) et TFPB (taxe foncière sur les propriétés bâties) industrielle, qui pèse fortement sur les usines et bâtiments industriels (**Recommandation 2**). Ensuite, la création d'un guichet unique Industrie-PME pour toutes les démarches (urbanisme, environnement, aides) sur le modèle suisse *EasyGov*, véritable portail qui réduit la paperasse et centralise les interactions avec l'État, les régions et les intercommunalités. Il existe déjà le « guichet des formalités des entreprises » mais il ne concerne que les formalités de création, de modification et de cessation d'activité. La mise en place d'un bouclier réglementaire, enfin, pour garantir qu'un projet industriel porté par une PME ou une ETI bénéficie d'un délai de cinq ans pour se conformer aux normes apparues après l'autorisation initiale. Ce dispositif réduirait l'incertitude réglementaire qui freine aujourd'hui l'investissement. Il serait complété par la mise en place d'un « test PME/compétitivité » en amont pour toute nouvelle norme touchant l'industrie, afin d'évaluer son impact avant adoption.



### 2 • Faciliter l'accès au capital patient (financement de long terme) qui permet de franchir le cap ETI


Malgré la montée en puissance de Bpifrance, le mur de capital demeure pour l'industrialisation et la croissance externe de PME rentables mais sous-capitalisées. La Cour des comptes rappelle que l'intervention publique vise précisément à corriger ces défaillances de marché sur les fonds propres de long terme **(2)**. Nous proposons de créer un « Fonds souverain Industrie », doté d'au moins 20 milliards d'euros, mobilisant l'épargne réglementée et la Caisse des Dépôts), co-investissant minoritairement et dans la durée aux côtés d'entrepreneurs et de fonds privés, avec un ticket dédié aux filières industrielles (premières usines, robotisation, décarbonation). Ce fonds prendrait le relais des instruments existants lorsque les besoins dépassent les capacités actuelles, tout en s'articulant avec la panoplie BPI France (prêts, garanties, fonds propres) dont l'activité 2024–2025 demeure élevée **(3)**. En parallèle, il

(1) Charles Rodwell et Alexandre Loubet, *op. cit.*

(2) Cour des comptes, *Les activités d'investissement de BPI France*, 2023, [disponible ici](#).


(3) BPI France, « Bilan d'activité 2024 : 60 milliards d'euros injectés dans l'économie française et 896 millions d'euros de résultat net estimé », 13 février 2025, [disponible ici](#).



conviendra de tirer parti des réformes européennes (*Listing Act*) et du statut « *SME Growth Market* » d'Euronext Growth Paris pour réduire les coûts d'introduction et créer une « voie industrielle » de cotation (règles de communication adaptées aux ETI industrielles, recherche actions sectorielle mutualisée), à l'image de l'Allemagne qui a structuré des segments dédiés aux mid-caps (*Scale*). 


### 3 • Mobiliser intelligemment la commande publique au service des PMI dans le cadre du droit européen

---

Trois leviers, éprouvés par nos voisins, pourraient être généralisés. D'abord, l'allotissement par défaut des marchés pour les rendre accessibles aux PME, en principe déjà inscrit à l'article L2113-10 du Code de la commande publique (1) mais peu ou pas appliqué. La facilitation, ensuite, des groupements momentanés d'entreprises (GME) pour que des PME se portent candidates à plusieurs. L'ouverture croissante, enfin, de la commande publique aux PME : il s'agirait de s'appuyer sur l'UGAP, le RESAH et les centrales régionales, en s'inspirant de la centrale d'achat italienne *Consip* et du *BeschA* allemand : découpage des marchés, adaptation des exigences, création d'une place de marché du type du MePA italien (référencement unique, mini-compétitions), fixation des objectifs en valeur et paiements rapides, ouverture des achats d'innovation et facilitation des groupements de PME. L'idée est d'avoir des critères d'attribution strictement liés à l'objet (qualité, innovation, durabilité, résilience), sans préférence locale. Il faudrait enfin fixer des cibles graduées de part PME en valeur – par exemple : 40 % en 2028 puis 45 % en 2030 contre 27,2 % en 2023 (2) – et réduire significativement les délais moyens de paiement. 


### 4 • Activer les effets d'entraînement des grands groupes : essaimage et consolidation « par paliers »

---

Afin de combler le fossé entre PME et grands groupes (Recommandations 1 et 2), il est nécessaire, à l'exemple notamment du modèle suédois, d'encourager : l'essaimage *via* un crédit d'impôt de cession lorsque des activités non-stratégiques sont cédées à des repreneurs indépendants ou salariés avec maintien de l'emploi sur cinq ans ; la croissance externe des PME *via* un report d'imposition de la plus-value si elle est réinvestie sous 24 mois dans l'acquisition d'une autre entreprise industrielle ; l'actionnariat salarié et familial de long terme, en renforçant le caractère incitatif des transmissions industrielles avec le « pacte Dutreil » (3) et en simplifiant les plans d'actionnariat salarié dans l'industrie pour stabiliser le capital et fidéliser les compétences. 

### 5 • Financer et épaissir les écosystèmes territoriaux qui font grandir les PME

---

L'expérience italienne des *distretti* montre la puissance d'une proximité organisée. Côté français, il faut réarmer nos pôles de compétitivité avec un financement socle pluriannuel d'animation (pas seulement au fil des appels à projets), cibler la diffusion technologique (robotique, IA, jumeaux numériques) et coupler systématiquement les projets du plan « France 2030 » à des achats publics innovants (Recommandation 3). 

En somme, faire grandir nos PME en ETI passe moins par une nouvelle « grande loi » que par une chaîne continue d'incitations et de preuves de confiance : visibilité fiscale au moment d'investir, simplicité procédurale garantie, accès au capital patient, marchés accessibles et écosystèmes qui tirent vers le haut. C'est exactement ce qu'ont su organiser nos voisins, chacun à sa manière. À nous d'en faire une politique industrielle lisible et stable – et d'en mesurer les résultats année après année.

---

(1) Code de la commande publique, article L2113-10, [disponible ici](#).

(2) Ministère de l'Économie, « Recensement économique de la commande publique », 2023, [disponible ici](#).

(3) Voir Victor Fouquet, *Fiscalité de l'héritage : pour une flat tax à l'italienne*, Institut Thomas More, novembre 2025, [disponible ici](#).



## Rétablir des incitations fiscales et économiques favorables à la production

La compétitivité-coût reste déterminante dans les arbitrages d'implantation. Sans verser dans une « course au moins-disant », la France doit déplacer la pression fiscale et parafiscale hors de l'acte de produire, sécuriser l'énergie à prix et visibilité industriels, et réduire le coût du capital productif.

### 6 • Mener à terme la baisse des impôts de production

La trajectoire votée reporte l'extinction complète de la CVAE à 2030 (initialement fixée à 2027). Il est nécessaire d'en accélérer la suppression et de neutraliser les effets anti-investissement de la fiscalité locale (CFE assise sur des valeurs locatives qui gonflent quand l'outil s'automatise). Les comparaisons convergent : la France demeure dans le peloton de tête européen pour le poids des impôts de production (**Tableau 2**), même après les premières baisses. La DGFIP chiffre 92,7 milliards d'euros d'impôts de production en 2023 (3,3 % du PIB), en légère baisse mais toujours lourds pour l'industrie, qui concentre 15,1 milliards d'euros de ces impôts **(1)**. L'habileté allemande à faire croître ses petites entreprises jusqu'à la taille d'ETI tient en partie à un environnement fiscal beaucoup moins pénalisant pour l'acte de produire : ses impôts de production y sont environ quatre fois plus faibles qu'en France (**Recommandation 1**). Ainsi, nous proposons de supprimer en priorité la C3S (Contribution sociale de solidarité des sociétés), un impôt qui a des « effets de cascade » renchérissant le coût des biens complexes et transformés **(2)**. Et de finaliser l'extinction de la CVAE dès la prochaine loi de finances et plafonner l'assiette foncière des sites industriels sur un « standard » technique mettrait fin au paradoxe d'une usine modernisée... davantage taxée. Une mesure d'autant plus vitale que la réduction de cette cotisation, prévue initialement dans le budget 2026, a été finalement annulée en janvier par le gouvernement. En complément, il conviendrait d'exonérer de CVAE résiduelle et de CFE/TFPB industrielles pendant cinq ans toute extension ou nouvelle implantation pour les manufacturiers de moins de 500 salariés.



### 7 • Alléger les charges salariales dont la France est le champion européen

À l'image de la Pologne qui a su bâtir son attractivité sur des coûts compétitifs et stables, la France doit alléger durablement les charges sociales pesant sur les salaires industriels au-dessus du SMIC, afin d'éviter l'effet de « mur de charges » qui pénalise les emplois qualifiés de production. Rappelons, par exemple, que le coïncidence fiscale **(3)** du salarié moyen est de 22,9 % en Suisse contre 47,2 % en France en 2023 **(4)** et que la part des coûts non salariaux dans l'industrie manufacturière en France est élevée (31,4 % en 2023), largement au-dessus des voisins. Il ne s'agit pas de viser le moins-disant mais d'assurer une compétitivité-coût cohérente avec nos pairs européens. Ainsi, il serait judicieux de prioriser des baisses ciblées de cotisations employeurs dans les tranches critiques pour l'industrie (de 1,6 à 3 fois le SMIC) **(5)**. En s'inspirant également de la Suisse, où les cantons publient des trajectoires pluriannuelles (taux combinés d'IS moyens de 14,4 % en 2025, contre 25 % en France sans compter les impôts de production) **(6)** (**Recommandation 33**), la France doit non seulement alléger ses impôts, mais surtout les sanctuariser dans la durée. Les dispositifs fiscaux doivent être lisibles sur plusieurs cycles électoraux : pas de zigzags tous les deux ans, mais un engagement clair qui sécurise les arbitrages d'investissement. C'est cette prévisibilité, plus encore que le niveau absolu de la fiscalité, qui attire et fidélise les industriels.



**(1)** DGFIP, « Les impôts de production en 2023 : une nouvelle baisse de leur poids dans l'économie », DGFIP Statistiques N°35, mai 2025, [disponible ici](#).

**(2)** Conseil des prélèvements obligatoires, *Tracer un cadre fiscal et social pluriannuel pour l'industrie française*, septembre 2025, [disponible ici](#).

**(3)** Différence entre le salaire brut d'un travailleur et son salaire net disponible.

**(4)** OCDE, *Taxing Wages 2025: Switzerland*, 2025, [disponible ici](#).

**(5)** Conseil des prélèvements obligatoires, *op. cit.*

**(6)** KPMG, « Corporate tax rates decline in Switzerland - global minimum tax and US tariffs top agenda », communiqué de presse, 20 mai 2025, [disponible ici](#).



## 8 • Alléger durablement le coût du capital productif

En s'inspirant de l'Italie – hyper-amortissement jusqu'à 250 % dans le programme « Industria 4.0 », relayé par le plan « Transizione 5.0 » qui transforme l'avantage en crédit d'impôt ciblé sur les gains d'efficacité énergétique (1) –, nous proposons des projets similaires tels qu'une « Robolution 5.0 » : un suramortissement permanent pour tout investissement matériel et logiciel productif robotisé (Recommandation 2), dont la France manque cruellement par rapport à ses voisins (machines-outils, robots outils de cybersécurité industrielle) (Tableau 3). L'expérience italienne montre que ce n'est pas une niche, mais un accélérateur de rattrapage du capital manufacturier. La France en a d'ailleurs déjà testé l'efficacité avec la déduction exceptionnelle 2015-2017 (+40 %). Pérenniser et amplifier cette logique rapprocherait la France des meilleures pratiques européennes.



## 9 • Sécuriser un prix d'électricité prévisible et compétitif pour la production

Plutôt que de figer un « tarif à 7 ct/kWh » (2), l'Allemagne a choisi des leviers pérennes : coupe quasi au minimum européen de la taxe d'électricité pour l'industrie – 0,05 ct/kWh, soit 0,5 €/MWh (3) – et boucliers partiels sur les coûts de réseau – deux instruments compatibles avec le droit européen et plus robustes qu'un prix administré. Avec la fin de l'ARENH (4) et la mise en place de la nouvelle régulation du nucléaire en 2026, la France doit généraliser des contrats d'électricité de long terme – PPA (achat direct producteur-industriel) et CfD (contrats à prix garanti avec partage des écarts de marché) – pour donner dix à quinze ans de visibilité aux sites électro-intensifs. Il faut étendre le fonds de garantie PPA de BPI France afin de sécuriser ces contrats et ramener les taxes et prélèvements parafiscaux sur l'électricité industrielle au plancher européen. La réforme du *market design* de l'UE va dans ce sens en encourageant les PPA et les CfD « à deux voies ».



## 10 • Faire du nucléaire le socle stable de la compétitivité électrique industrielle

La Suède et la Pologne misent aujourd'hui clairement sur le nucléaire. La France a, quant à elle, décidé en 2022 de lancer six réacteurs EPR2 et d'en étudier huit supplémentaires (soit 14 au total à terme). Les travaux préparatoires du premier site à Penly sont désormais autorisés par décret, ce qui engage concrètement la phase amont. Pour donner aux industriels un courant abondant, décarboné et prévisible, il faut maintenant passer d'une « annonce » à une exécution sérieuse : verrouiller le calendrier et le financement des 6 premiers EPR2 (standardisation, achats groupés, contrats cadres de filière), sécuriser la prolongation du parc existant au-delà de quarante ans quand l'autorité de sûreté l'autorise (programme de modernisation, organisation des arrêts), accélérer le raccordement réseau (RTE prévoit 100 milliards d'euros d'investissements sur quinze ans) et calibrer des contrats longs pour l'industrie, PPA et CfD, que l'on peut sécuriser par une garantie publique pour les gros consommateurs (Recommandation 9). En parallèle, il convient de préparer la relève technologique (projet NUWARD de « *small modular reactor* », en démonstration dans la décennie) et avancer Cigéo pour la gestion de long terme des déchets, afin de consolider l'acceptabilité et la visibilité de tout le cycle. Cette trajectoire doit s'appuyer sur la loi d'accélération nucléaire (2023) pour tenir des délais resserrés d'instruction et sur une gouvernance unique de programme (État, EDF, filière) pour tenir coûts et plannings. L'ensemble fournit aux sites industriels un signal de prix et de disponibilité à dix ou quinze ans, condition clé d'investissements en France (électro-intensifs, électrolyse, procédés chaleur/alimentation en vapeur) et ancre notre avantage comparatif dans la durée.



(1) Ministero delle Imprese e del Made in Italy, *Piano nazionale Industria 4.0*, 2016, [disponible ici](#) et *Piano Transizione 5.0*, 2024, [disponible ici](#).

(2) Le « tarif à 7 €/kWh » renvoie à l'idée, défendue en France par certains acteurs industriels et politiques, de fixer après 2026 un prix administré unique de l'électricité nucléaire autour de 70 €/MWh. Cette solution, simple en apparence, est critiquée car elle serait juridiquement fragile au regard du droit européen et économiquement rigide.

(3) Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, « Relief for manufacturing and energy-intensive companies », 30 janvier 2024, [disponible ici](#).

(4) Accès régulé à l'électricité nucléaire historique. Il s'agit d'un dispositif créé en 2011 qui oblige EDF à revendre une partie de sa production nucléaire à prix fixe et régulé (42 €/MWh) aux fournisseurs alternatifs. Ce système est rapidement devenu intenable (prix trop bas par rapport au marché, distorsions, surconsommation de la ressource).



## 11 • Comblant la « vallée de la morte » entre R&D et première industrielle

Le Crédit d'impôt recherche (CIR) finance bien la recherche (prototypes et installations pilotes non exploitées commercialement) mais couvre mal la première mise en production (brevet, première ligne, montée en cadence, qualification série) (**Recommandation 1**). Trois options complémentaires couvrant l'ensemble de la chaîne doivent être retenues. Tout d'abord, sortir l'innovation du marasme fiscal, la Suisse nous apportant ici un modèle à suivre. Depuis la réforme de 2020, les cantons suisses peuvent accorder deux avantages fiscaux : une *Patent Box* qui réduit jusqu'à 90 % l'imposition des revenus liés aux brevets et une sur-déduction R&D, permettant de déduire fiscalement jusqu'à 150 % des dépenses de recherche (salaires plus un supplément de 35 %) (1). Ensuite, créer un CIR-Industrie élargissant l'assiette du CIR à la première mise en production (ingénierie de ligne, outillage, qualification série, *ramp-up*), avec un taux jusqu'à 30 % pour les dépenses réalisées en France. Enfin, élargir et intensifier les dispositifs de subventions de « FOAK » (*first-of-a-kind*) pour financer la phase d'industrialisation : préséries, lignes pilotes, TRL 7-9 (2). La Suède finance par exemple la bascule vers la « première industrielle » grâce à des aides directes à des projets FOAK. C'est l'objet du plan *Industrklivet* qui subventionne les dépenses d'investissement en capital de démonstration/industrialisation. Du côté du plan « France 2030 », l'appel « Première usine » existe (avec notamment un appel à projet lancé en janvier 2026) mais reste un guichet ponctuel à pérenniser et muscler (3). L'idée est donc de faire du modèle suédois une règle : adosser à nos incitations fiscales (suramortissement) un financement dédié de la première industrielle pour ancrer localement la production.



## 12 • Flécher l'épargne des ménages vers l'appareil productif

Les encours d'assurance-vie dépassent 2 100 milliards d'euros (4) et le patrimoine financier des ménages avoisine 6 500 milliards d'euros en France. Pour orienter une part de cette épargne vers l'industrie (**Recommandation 2**), on pourrait créer un compartiment « Industrie productive » dans l'assurance-vie, bénéficiant d'un bonus fiscal (par exemple une majoration de l'abattement après 8 ans) sous réserve d'un quota minimal d'actions ou d'obligations d'entreprises industrielles (PME-ETI) et d'une durée de détention longue. À titre de comparaison, la Pologne a proposé d'instaurer des comptes d'investissement personnels sans impôt sur les gains pour des montants allant jusqu'à 100 000 zlotys (≈ 23 400 euros) (5) : une initiative visant à pousser les ménages à canaliser leur épargne vers les marchés financiers et à soutenir l'investissement domestique. Du côté des quasi-fonds propres (6), les prêts participatifs et obligations relance ont démontré leur utilité, avec 8,5 milliards d'euros distribués sur 2021-2023 (7).



## 13 • Mieux conditionner, mais plus simplement, les soutiens publics

Pour éviter l'effet d'aubaine, il serait souhaitable d'adosser un bonus aux dispositifs horizontaux – suramortissement (**Recommandation 8**) et CIR (**Recommandation 11**) – si le projet débouche sur une production localisée : prime additionnelle lorsque l'entreprise met en service une ligne en France et maintient l'activité un nombre d'années minimal. Cela est conciliable avec le cadre européen : la réforme du marché de l'électricité permet des CfD à la production (mécanisme de soutien public) et le cadre d'aides d'État « Temporary Crisis and Transition Framework » (remplacé en 2025 par un cadre de long terme « Clean Industrial Deal State Aid Framework ») (8) a ouvert la voie à des aides ciblées et conditionnées pour éviter les délocalisations. Prenons par exemple en référence la Pologne, où la *Polish Investment Zone* (PIZ) offre une exonération d'IS liée au CAPEX partout sur le territoire pendant dix ou quinze ans par la voie d'une décision administrative unique.



(1) OMC, « Examen des politiques commerciales, Suisse et Liechtenstein », 23 novembre 2022, [disponible ici](#).

(2) L'échelle de maturité technologique (*Technology Readiness Level*, TRL) est un système de classification du niveau de maturité d'une technologie. Les étapes 7 à 9 correspondent à la phase terminale, celle de l'industrialisation d'une technologie : prototype validé en conditions réelles (7), produit qualifié (8), production éprouvée (9).

(3) BPI France, « France 2030 : Appel à projets "Première Usine" », 9 janvier 2026, [disponible ici](#).

(4) France Assureur, « L'assurance vie en 2025 : une collecte solide au service de l'économie française », communiqué de presse, 27 janvier 2026, [disponible ici](#).

(5) Notes from Poland, « Poland to launch tax-free personal investment accounts up to 100,000 zloty », 27 août 2025, [disponible ici](#).

(6) Financements de long terme (prêts participatifs, obligations subordonnées/« obligations Relance ») comptabilisés en dette mais avec des caractéristiques de fonds propres (subordination, maturité longue, différé).

(7) Ministère de l'Économie, « France Relance : les prêts participatifs et obligations relance ont financé 8,5 Md€ de projets pour près de 2 400 PME et d'ETI françaises », communiqué de presse, 1er février 2024, [disponible ici](#).

(8) Commission européenne, « Temporary Crisis and Transition Framework », 19 juillet 2024, [disponible ici](#).



## 14 • Agir au niveau européen pour corriger les distorsions résiduelles

L'objectif serait de sécuriser une concurrence vraiment loyale et un cadre prévisible pour investir et produire en Europe. Le premier axe devrait consister à régler les coûts d'énergie à l'échelle de l'UE (**Recommandation 9**) en alignant la fiscalité énergétique industrielle vers le bas, c'est-à-dire vers le plancher européen sur l'électricité professionnelle de 0,5 €/MWh **(1)** et en stabilisant ces règles pour éviter les à-coups nationaux qui sapent la compétitivité. Deuxième axe : fermer enfin la porte aux pratiques déloyales. Concernant le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF), il est d'accélérer sa pleine mise en régime dès 2026 pour éviter un handicap temporaire aux secteurs exposés face aux entreprises étrangères. Concernant l'IPI (*International Procurement Instrument*) et la FSR (*Foreign Subsidies Regulation*), il conviendrait d'appliquer systématiquement la réciprocité dans la commande publique et d'écarter, ou au moins conditionner, les offres sous-subsventionnées **(2)**. Enfin, troisième axe : il y a urgence à imposer un cadre pro-investissement prévisible. Cela réclamerait de construire un rapport de force à Bruxelles en s'appuyant sur des coalitions d'États membres : la France devrait donc utiliser son poids pour définir des planchers et des plafonds communs de fiscalité énergétique et stabiliser les régimes pro-innovation. Concernant les projets importants d'intérêt européen commun IPCEI, il faut sécuriser des règles durables et lisibles (calendrier, critères, taux d'aide). Dans sa négociation, la France doit utiliser comme référence d'objectif la « stabilité d'abord » helvétique. De fait, la Suisse, qui n'est pas membre de l'UE, a réussi à garder une attractivité fiscale forte tout en intégrant des normes internationales, comme le « Pilier 2 » de l'OCDE **(3)**, sans remettre en cause son cadre domestique. Le message implicite est : la France doit exiger de Bruxelles la même prévisibilité pour l'investissement industriel.



En résumé, le but des recommandations de cet axe d'action est de redonner de l'air aux usines en allégeant le fardeau fiscal, en sécurisant l'énergie et en stimulant l'investissement par des subventions ciblées, afin de créer les conditions d'un rebond pérenne. Les leçons de nos cinq pays témoins sont claires : la Suisse avec ses impôts de production quasi-nuls et ses taux faibles d'IS, l'Italie avec ses super-amortissements, l'Allemagne via la défiscalisation parafiscale de l'électricité, la Pologne avec la PIZ, la Suède avec le plan *Industriklivet*. La France ne peut rester dans un schéma de taxation lourde et d'aides complexes : il faut un choc de compétitivité simple et lisible. L'attractivité IDE ne perdurera que si les investisseurs constatent un avantage durable. À terme, les baisses d'impôts de production peuvent être compensées par l'élargissement de l'assiette (plus d'usines) et par des recettes de TVA, IR et IS accrues grâce à l'activité relancée. Un pari gagnant, s'il est mené intelligemment et stabilisé.

## Investir dans les compétences et réorienter les talents vers l'industrie

Le capital humain est l'alpha et l'oméga de la réindustrialisation : sans bras ni cerveaux formés, pas d'usines performantes. Il y a urgence à résorber la pénurie de compétences industrielles. Pour cela, nous faisons six recommandations.

## 15 • Renforcer massivement l'enseignement technique et l'apprentissage

L'objectif doit être d'approcher la part d'une classe d'âge orientée vers la voie professionnelle observée chez nos voisins. En Allemagne, près de la moitié des lycéens du secondaire sont en formation professionnelle (**Tableau 3**), dont la majorité en apprentissage dual, avec une forte implication des chambres et branches professionnelles – une gouvernance qui aligne étroitement contenus et besoins des employeurs. Cette barre est un cap réaliste pour la France à dix ans. Concrètement, nous proposons d'ouvrir des places en CAP et Bac pro dans les métiers en tension (usinage, électrotechnique, maintenance) et inverser la fermeture de plateaux techniques avec l'appui d'un



**(1)** Directive européenne 2003/96/CE du 27 octobre 2003, [disponible ici](#).

**(2)** White & Case, « EU imposes first International Procurement Instrument measure restricting Chinese access to medical devices procurement », 27 juin 2025, [disponible ici](#).

**(3)** Règle qui impose un taux d'imposition effectif minimum de 15 % aux grandes multinationales.



plan pluriannuel d'équipement des lycées des métiers (robotique collaborative, fabrication additive). Nous proposons aussi de pérenniser et simplifier l'apprentissage. En 2024, 889 400 contrats ont débuté, un record), preuve que les aides fonctionnent (1). L'aide à l'embauche est désormais encadrée par le décret du 22 février 2025 ; 5 000 euros pour les entreprises de moins de 250 salariés et 2 000 au-delà. Ces règles doivent être stabilisées sur un horizon pluriannuel pour donner de la visibilité aux entreprises. Il convient aussi de systématiser l'alternance en BTS (brevet de technicien supérieur) et en BUT (bachelor universitaire de technologie) industriels et d'associer davantage les branches à la gouvernance des CFA (centres de formation d'apprentis), sur le modèle suisse. Il faut enfin prioriser explicitement l'apprentissage « industrie » (seulement 13 % des entrées en apprentissage en 2024) et créer un « apprentissage junior » dès 14 ans sous statut scolaire les jeunes volontaires, afin d'amorcer tôt les parcours industriels.



## 16 • Valoriser les métiers industriels auprès des jeunes (et de leurs familles)

Diverses initiatives sont à conjuguer comme lancer une campagne nationale (sur les réseaux sociaux, à la télévision, à la radio) montrant des usines hautement technologiques et des trajectoires salariales attractives, systématiser la visite d'usine dès le collège et créer un programme « Professeurs en usine » (stages courts d'enseignants en entreprise l'été). L'Allemagne fournit un modèle opérationnel avec *Lehrer in der Wirtschaft/Lehrerbetriebspraktikum* en Bavière – des immersions d'enseignants chez les industriels, organisées par le réseau *Schulewirtschaft* et la fédération patronale *Bayme vbm* – qui nourrit l'orientation et les passerelles école-usine. Ces actions devraient être adossées aux mutations de France Travail issues de la loi pour le plein emploi du 18 décembre 2023 (2) afin d'aligner communication, découverte des métiers et orientation vers les formations locales.



## 17 • Former en continu salariés et demandeurs d'emploi et accélérer les reconversions

Il s'agirait de créer un « Erasmus de l'industrie » prenant la forme de congés-formation rémunérés de trois à douze mois pour passer d'une filière en déclin vers une filière en croissance (par exemple, une reconversion du secteur du raffinage vers celui des batteries), cofinancés par le FSE+ et par les régions, avec engagement d'embauche à la clé. En Italie, le *Fondo Nuove Competenze*, cofinancé par le FSE+, permet aux salariés de suivre plusieurs centaines d'heures de formation avec maintien de la rémunération (3). En Suède, le nouveau congé-reconversion ouvre droit à jusqu'à 44 semaines de formation financée avec remplacement de revenu pouvant atteindre 80 % du salaire (4). Il sera important d'outiller ce mouvement : l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) et l'École de la batterie (réseau lancé par *Verkor* avec des partenaires académiques et industriels) déploient par exemple déjà des parcours opérateur/maintenance, avec simulateurs de procédés et socles de compétences dédiés (5). Il est nécessaire d'en faire des standards nationaux (socles communs, simulateurs).



## 18 • Attirer les talents qualifiés vers l'industrie plutôt que vers d'autres secteurs

Nous proposons ici de créer deux incitations ciblées. D'abord, un remboursement de prêt étudiant conditionné à cinq ans en PMI/ETI industrielles situées hors des métropoles. Ensuite le développement en France d'un « cour supérieur » (2 ou 3 ans après le bac) industriel adossé aux entreprises, sur le modèle des *ITS Academy* italiens (enseignement technologique supérieur) qui affichent de très bons taux d'insertion professionnelle, afin de créer un vivier de techniciens et ingénieurs intermédiaires immédiatement opérationnels pour les PME industrielles (Recommandations 1 et 5).



(1) Athénais Plé, « L'apprentissage en 2024. Une légère accélération des entrées », Dares, Dares Résultats N°3, 21 janvier 2026, [disponible ici](#).

(2) Loi n°2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi, [disponible ici](#).

(3) Progesa Business Advisory, « Fondo Nuovo Competenze 2024 », 3 octobre 2024, [disponible ici](#).

(4) CSN, « Student finance for transition and retraining », 15 décembre 2025, [disponible ici](#).

(5) Verkor, « Présentation de Verkor & de l'École de la Batterie », 12 mars 2024, [disponible ici](#).



## 19 • Immigration ciblée et intégration rapide sur métiers critiques

---

À court terme, pour certaines compétences rares (soudeurs, fondeurs, automaticiens), il serait nécessaire d'utiliser de façon offensive les outils existants : Passeport talent (hauts profils) et, surtout, la nouvelle carte/titre de séjour « métiers en tension » issue de la loi du 26 janvier 2024 (précisée par décrets et par la liste nationale 2025), avec des procédures accélérées et des parcours de FLE (Français langue étrangère) en entreprise. L'expérience polonaise montre qu'une immigration très ciblée et bien insérée (notamment venue d'Ukraine) peut soutenir durablement l'industrie. La France peut, elle aussi, attirer des compétences de proximité (Europe de l'Est notamment) tout en faisant monter en puissance les viviers nationaux.



## 20 • Valoriser l'image des ouvriers et des ingénieurs industriels dans l'opinion publique

---

L'objectif est de retrouver la fierté d'être un pays d'industrie et de technique (**Recommandation 16**). On pourrait imaginer la création d'une Fête nationale de l'industrie chaque année avec des événements grand public. Il existe bien une « Semaine de l'industrie » mais celle-ci reste largement méconnue et inadaptée. Sur le modèle de l'Allemagne, qui organise chaque année le « *Tag der Industrie* » (la journée de l'industrie) et met en lumière les entreprises industrielles, on pourrait instituer des « Trophées du Fabriqué » en France remis par le Président de la République, valorisant des ouvriers, ingénieurs et entrepreneurs exemplaires. Ce volet symbolique compte pour changer les mentalités – condition pour que, durablement, les talents reviennent.



En conclusion, former, attirer, retenir les compétences est un chantier transversal qui conditionne tout le reste. Le rapport 2024 de France Stratégie soulignait que dans tous les scénarios de réindustrialisation, le besoin en main-d'œuvre qualifiée croît bien plus vite que le poids industriel lui-même (1). C'est donc un défi tant quantitatif que qualitatif. Des pays comme l'Allemagne et la Suisse nous montrent la voie. La France a amorcé un sursaut avec la hausse de l'apprentissage. Il faut le consolider et l'orienter vers l'industrie.

## Stabiliser et piloter les politiques industrielles dans la durée

L'un des freins majeurs identifiés est l'instabilité de la stratégie industrielle française : changements fréquents d'outils, signaux contradictoires, difficultés d'exécution. Pour donner confiance aux industriels, la France doit se doter d'un cadre clair, stable, évalué et exécuté avec discipline – en s'inspirant des pays qui ont su allier cap de long terme et capacité à « faire ». La Suisse illustre bien cette exigence : son industrie prospère grâce à un triptyque simple : spécialisation sur des niches à haute valeur, excellence de la formation professionnelle et surtout un cadre fiscal-réglementaire stable, sans revirements annuels. La France doit en tirer la leçon en inscrivant la stabilité des dispositifs-clés (CIR, suramortissements, aides énergie) dans une loi d'orientation industrielle, afin de donner aux acteurs la visibilité qu'ils réclament. Nous proposons de structurer cette stabilité autour d'un cap voté, d'une gouvernance dotée d'un pouvoir d'arbitrage, d'une évaluation indépendante et de règles de prévisibilité opposables.

## 21 • Fixer un cap industriel à 10 ou 15 ans, voté et partagé

---

S'inspirer du couple « objectifs chiffrés + coalition d'acteurs » qui structure l'action en Allemagne – pactes État fédéral-*Länder* pour accélérer les projets et sécuriser la compétitivité (2) – et en Suède – programmes d'innovation verts portés par l'État et les agences, avec visibilité pluriannuelle. En France, une loi d'orientation industrielle pourrait fixer des cibles mesurables (retour à 15 % d'industrie dans le PIB à l'horizon 2035, rééquilibrage de la



---

(1) France Stratégie, *Rapport d'activité 2024*, 6 février 2025, [disponible ici](#).

(2) Bundesregierung, *Stand der Umsetzung des Paktes für Planungs-, Genehmigungs- und Umsetzungsbeschleunigung zwischen Bund und Ländern*, 18 juin 2024, [disponible ici](#).



balance commerciale de biens d'ici 2030), adossées à une trajectoire énergétique compatible (**Recommandations 9 et 10**) et à des ressources dédiées. Le Conseil national de l'industrie (CNI) assurerait le suivi annuel (usines ouvertes/fermées, investissements, emplois), dans un format associant État, filières et partenaires sociaux, à l'image des feuilles de route qu'il conduit déjà. Ce suivi donnerait lieu à une audition annuelle du CNI au Parlement et à la publication d'un tableau de bord public unique (délais d'instruction, taux de conversion annonces/chantiers, emplois créés), afin d'installer une redevabilité visible. Précisons qu'il existe bien des plans, tels que « France 2030 », mais une loi d'orientation serait d'un niveau bien plus conséquent et adapté aux besoins de l'industrie.

## 22 • Sanctuariser et lisibiliser les dispositifs clés

Les pays performants offrent de la prévisibilité. L'Italie a maintenu, en les adaptant, ses incitations d'industrialisation, d'« *Iper-ammortamento* » à « *Transizione 5.0* », ce qui a accéléré la modernisation du capital productif. La Suède sécurise des financements multi-annuels par le biais de son agence de l'innovation *Vinnova* et de son agence de l'énergie pour des projets comme HYBRIT (acier décarboné). En France, il convient de sanctuariser le CIR et de programmer sur la décennie l'effort d'investissement industriel (**Recommandation 11**) (guichets « France 2030 », suramortissement, etc.), en évitant les revirements annuels. Toute mesure qui alourdit le coût du travail ou du capital productif devrait être précédée d'une étude d'impact et d'un avis du CNI. Il faudrait rendre obligatoire une « RIA-industrie » (reglement impact assessment) avec des seuils chiffrés, assortie d'une contre-expertise indépendante. L'introduction d'une règle « *one-in, one-out* » ciblée industrie (toute nouvelle charge réglementaire est compensée par une simplification/cofinancement équivalent) serait une bonne idée. Pour ancrer des clauses de stabilité, on établirait une prévenance fiscale minimale de deux ans et une clause de « grand-père » pour les projets autorisés. Chaque dispositif majeur (suramortissement, « Première usine », etc.) porterait une clause de revoyure à 36 mois (maintien, ajustement, extinction).



## 23 • Outiller durablement la recherche des financements européens

En s'inspirant de la Pologne, qui a maximisé l'usage des fonds européens pour ses infrastructures et son appareil productif, la France doit apprendre à « chasser en meute » sur les guichets européens (*Chips Act*, IPCEI batteries, hydrogène, défense, etc.). Malgré son statut de contributrice nette, elle mobilise encore trop imparfaitement ces instruments. Un guichet interministériel dédié, copiloté avec les filières, permettrait de systématiser la réponse française aux appels et de capter davantage de financements.



## 24 • Renforcer l'État stratège... et l'exécution

Nous proposons ici le schéma d'un pilotage idéal. Qui pilote ? Un Commissaire à la réindustrialisation, rattaché au Premier ministre et en bonne intelligence avec le CNI, qui coordonne les différents axes (économie, énergie, territoires, compétences) et arbitre les dossiers bloquants. Quel tempo ? Il faudrait s'inspirer du « *Deutschland Tempo* » (accélération des terminaux GNL et pacte État fédéral-*Länder*) : quand l'objectif est partagé, l'État délivre. Quels outils ? Étendre la logique de la loi « industrie verte » (2024) **(1)**, avec des délais d'autorisations divisés par deux, des sites clés en main, un guichet unique. Tout cela dans une logique territoriale à l'italienne en outillant les préfetures (**Recommandation 5**) et en publiant un schéma-type opposable pour les projets sur friche (dossier standard, étapes et responsabilités explicites). Quels jalons ? Un guide opératoire État-Régions cranterait les délais – jalons à trois semaines, deux mois, six mois **(2)** – imposerait la parallélisation des avis techniques et prévoirait des clauses de « silence valant accord » sur les segments non sensibles. Quel suivi ? Une data-room des projets (avancement, goulots, délais par étape) partagée entre Commissaire à la réindustrialisation, préfets de région, Conseil national de l'industrie (CNI) et porteurs serait chargée d'un pilotage en temps quasi réel et des corrections



(1) Philie Marcangelo-Leos, « Accélération des procédures préalables à l'implantation des projets et libération des friches : deux décrets d'application de la loi Industrie verte publiés », Localtis, 8 juillet 2024, [disponible ici](#).

(2) Direction générale de entreprises, « Implantation industrielle : Guide à destination du porteur de projet », mars 2025, [disponible ici](#).



immédiates. Quels engagements ? Des contrats État-Régions triennaux fixeraient des objectifs de délais, de sites livrables et de raccordements, assortis d'indicateurs publics. Avec qui ? À la suédoise, il serait utile d'institutionnaliser une gouvernance « triple hélice » (État, entreprises, recherche) (**Recommandation 11**) dans chaque grande filière : feuilles de route co-construites, consortiums mêlant laboratoires, *start-up*, ETI et grands groupes pour dérisquer les technologies et accélérer le passage du démonstrateur à l'usine.



## 25 • Sécuriser les intrants critiques

La sécurisation des intrants critiques est une urgence stratégique (1). Dans la pharmacie, le gouvernement a lancé la relocalisation de 42 médicaments essentiels dans le cadre de France 2030 (2). La priorité est d'amener les unités à décision finale puis à une mise en service sous trois ans, avec une cellule interministérielle de « déblocage ». Sur les métaux, les analyses de France Stratégie plaident pour une gouvernance dédiée : créer une agence nationale des matières critiques, adossée au *CRM Act* européen, et accélérer les projets de recyclage (comme le complexe Eramet-Suez à Dunkerque, qui a connu des difficultés (3). Publier une « liste de vulnérabilités » mise à jour annuellement (procédés, matériaux, équipements), adossée à des instruments de sécurisation (contrats d'*offtake*, garanties, stocks tampons) serait une initiative à prendre également. En Allemagne, la *Deutsche Rohstoffagentur* (DERA) assure depuis 2010 un suivi stratégique des marchés des matières premières pour éclairer l'État et l'industrie, et le gouvernement a créé un Raw Materials Fund pour cofinancer des projets d'extraction, de traitement et de recyclage visant à réduire la dépendance aux importations.



## 26 • Outiller la riposte aux pratiques déloyales dans le droit de l'UE

Les filières naissantes doivent être protégées rapidement : il serait temps d'activer le *Foreign Subsidies Regulation* – déjà mobilisé sur l'éolien (4) – et l'*International Procurement Instrument* – première décision en 2025 sur les dispositifs médicaux chinois (5) – pour exclure ou conditionner les offres « sous-subsidionnées » dans la commande publique (**Recommandation 14**). Il serait également urgent de recourir en parallèle aux mesures provisoires commerciales de la Commission et de créer un guichet « défense commerciale » État-filières pour bâtir et déposer rapidement les dossiers auprès de la Commission. La Suède offre ici un point d'appui intéressant : sans attendre une refonte complète du droit européen, elle a engagé une réflexion avancée pour permettre à ses acheteurs publics de mieux filtrer les soumissionnaires issus d'États tiers non liés à l'UE par un accord de libre-échange. La France gagnerait à adopter la même culture de vigilance juridique et stratégique dans l'usage offensif des instruments européens (6).



En somme, il s'agit de donner aux acteurs industriels un horizon dégagé et la confiance dans le fait que l'État, quel que soit son pilote politique, maintiendra le cap. Le passé nous a montré les errances : tantôt l'État organise le recul d'une filière, comme avec la fermeture de Fessenheim en 2020 ; tantôt il en relance massivement le développement, comme avec le programme EPR2 lancé dès 2022. Aujourd'hui, un consensus émerge sur la nécessité de la réindustrialisation. Il est nécessaire de la clarifier et l'inscrire dans le marbre pour la mettre à l'abri des revirements court-termistes.

(1) Il existe des actions de relocalisation et, au niveau de l'Union européenne, une politique « matières critiques » mais la création d'une agence nationale dédiée et un pipeline multi-projets structurés constituerait une marche supplémentaire.

(2) Direction Générale de entreprises, « France 2030 : accélérer la relocalisation des médicaments essentiels, 6 janvier 2025, [disponible ici](#).

(3) Florence Traullé, « Faux pas pour la vallée de la batterie à Dunkerque : Eramet se met en retrait du grand projet de recyclage », *Le Monde*, 25 octobre 2024, [disponible ici](#).

(4) Wind Europe, « EU starts investigation into Chinese wind turbines under new Foreign Subsidies Regulation », 9 avril 2024, [disponible ici](#).

(5) Commission européenne, « La Commission restreint la participation de la Chine aux marchés publics de dispositifs médicaux », communiqué de presse, 20 juin 2025, [disponible ici](#).

(6) Government Offices of Sweden, « Inquiry proposes amended procurement rules to protect Sweden from antagonistic states », 25 novembre 2025, [disponible ici](#).



## Réindustrialiser partout : une politique d'aménagement du territoire productive, simple et prévisible

La France ne regagnera des usines qu'en reconstituant des « écosystèmes productifs » sur tous les territoires – et pas seulement dans quelques métropoles. Les comparaisons internationales sont éclairantes : l'Allemagne s'appuie sur des *Länder* outillés (banques régionales, ingénierie locale) pour ancrer le *Mittelstand* ; l'Italie a fait des *distretti* de véritables accélérateurs d'investissement ; la Pologne a utilisé la généralisation de ses zones d'incitation (PIZ) pour irriguer l'ensemble du pays ; la Suède a traité l'accès au très haut débit et à l'énergie décarbonée comme des infrastructures productives, pas comme des commodités. La France doit combiner ces leviers : foncier prêt-à-l'emploi, réseaux (électrique, rail fret, numérique), guichets uniques réellement opérants et préfectorale facilitatrice plutôt que prescriptive. C'est le sens de nos recommandations : réinventer l'aménagement du territoire comme une politique industrielle de proximité, avec des délais garantis, des règles lisibles et des incitations ciblées, pour que chaque bassin d'emploi puisse capter un projet et le faire grandir.

### 27 • Assurer le foncier et les réseaux avant l'investisseur

Le dispositif des « sites industriels clés en main France 2030 » va dans la bonne direction (1) : 55 sites et 3 342 hectares annoncés, dont 30 friches, avec un phasage 2024-2030 et un besoin national estimé à 22 000 hectares d'ici 2030 (2). Il est nécessaire de l'amplifier, de l'uniformiser (dossier type, servitudes clarifiées) et de l'exécuter effectivement, en cassant les silos entre administrations et organismes qui travaillent chacun de leur côté. Nous proposons d'étendre le label à 200 sites en cinq ans, avec raccordements électriques élevés et desserte rail-route garantis, et d'adosser chaque site à une cellule d'ingénierie territoriale (pré-études environnementales, archéo, eau) pour raccourcir d'un an la phase amont. L'inspiration polonaise est ici utile : sans faire du foncier prêt à l'emploi le cœur juridique de la Polish Investment Zone, la Pologne a construit autour d'elle un dispositif d'attractivité fondé sur l'identification, la standardisation et la préparation progressive de sites industriels, afin de réduire au maximum le temps entre la décision d'investir et le démarrage du projet (3). En France, les éléments sont en place : l'État a outillé l'identification et l'accompagnement de ces sites (Agence nationale de la cohésion des territoires et Direction générale des Entreprises), la Banque des Territoires finance l'aménagement, et Business France accompagne la prospection ; il faut désormais passer en cadence et en standardisation pour que l'investisseur trouve, partout, la même « expérience France ». Il faut également fixer des cibles publiques : 200 sites labellisés, 80 % raccordables (> 10 MW), 50 % avec embranchement ferroviaire et un stock minimal de 24 mois de « prêts à construire ».

### 28 • Transformer le corps préfectoral en « préfets de projets »

Dans chaque région, un préfet délégué aux projets industriels (adjoint du préfet de région) (Recommandation 24) serait l'interlocuteur unique du porteur (4) : il tiendrait un KPI de délai (objectif à moins de 12 mois, comme le *Net-Zero Industry Act*), arbitrerait entre services (DREAL, eau, urbanisme, patrimoine, réseau) et orienterait les avis en parallèle plutôt qu'en séquence. Ce pilotage réduit les délais parce qu'il supprime les allers-retours entre administrations, limite les points de blocage au fil de l'eau et concentre la responsabilité sur un décideur identifié. Tous les projets d'« intérêt national majeur » emprunteraient cette voie rapide, appuyée par la mise en compatibilité accélérée des documents de planification, outil créé par la loi « industrie verte » (5) pour éviter les requalifications tardives. On adosserait un « contrat d'implantation territorial unique » (État, collectivités territoriales, entreprise) qui figerait le chemin critique – délais par étape, raccordements, engagements emplois-formation – avec des rendez-vous trimestriels et des comptes-rendus publics standardisés : cela sécuriserait la

(1) Agence nationale de la cohésion des territoires, « Sites clés en mains France 2030 », dossier de presse, 16 avril 2024, [disponible ici](#). Un site industriel clé en main est un terrain identifié et pré-aménagé par l'État, avec toutes les études administratives déjà réalisées, permettant à une usine de s'implanter en gagnant 12 à 18 mois sur les procédures.

(2) Bastien Bonnefous, « Réindustrialisation : le gouvernement met à disposition cinquante-cinq sites "clés en main" », *Le Monde*, 16 avril 2024, [disponible ici](#).

(3) Polish Investment & Trade Agency, « Polish Investment Zone », [disponible ici](#).

(4) Comme le préconisent Charles Rodwell et Alexandre Loubet, *op. cit.*

(5) Loi n°2023-973 du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte, [disponible ici](#).



prévisibilité et alignerait tous les acteurs sur le même calendrier. Un tableau de bord régional suivrait l'avancement (jalons ICPE, eau, espèces, raccordements), rendant visibles retards et actions correctives. À l'image des guichets uniques régionaux suédois, cette organisation simplifiée (un dossier, un chef d'orchestre, des procédures parallélisées) et accélère (décisions arbitrées en temps réel, délais garantis) la délivrance des permis, du foncier et des raccordements.



## 29 • Simplifier pour libérer l'initiative industrielle

La France a déjà engagé la modernisation de ses autorisations (réduction des délais, coordination des procédures) (1) mais elle reste trop lourde, fragmentée et incertaine pour les entreprises. L'exemple suédois est éclairant : dans sa réforme des permis, l'*Environmental Permit Inquiry* de 2025 a proposé de reprendre les dossiers traités aujourd'hui par 328 autorités et de les transférer à une seule instance pour gagner en prévisibilité et efficacité (2) ! Par comparaison, en France, l'architecture administrative est très dispersée : de multiples services de l'État (DREAL, DDT, agences de l'eau, collectivités locales, autorités locales d'urbanisme) interviennent dans les autorisations, ce qui alourdit les délais et crée de l'insécurité juridique. Pour avancer, un schéma de simplification institutionnelle pourrait viser à réduire ce nombre de points de passage à une autorité pilote par région ou par grande zone industrielle. Nous proposons donc une réorganisation structurelle appuyée sur l'exemple suédois : mutualisation des autorisations dans une instance unique (ou fortement coordonnée) pour remplacer les dizaines, voire les centaines d'autorités redondantes ; instruction en parallèle de tous les volets réglementaires (urbanisme, installations, eau, etc.) plutôt qu'en série ; fenêtres contentieuses encadrées, limitant les possibilités de blocage tardif ; paquets de mesures compensatoires pré-validés (clé en main) applicables selon la typologie de site, sans lourdeur supplémentaire.



## 30 • Outiller les territoires

Dans les pays performants, les instruments sont proches du terrain : les *Länder* allemands financent grâce à leurs propres banques publiques, l'Italie a créé une *ZES unica* au Sud avec crédit d'impôt majoré et la Pologne a étendu l'exonération d'impôt de sa zone spéciale (PIZ) à l'ensemble du territoire, en 2018, par décision de soutien (3). La France pourrait s'inspirer de ces exemples sans se renier. En commençant par doter chaque région d'un fonds d'industrialisation (Banque des Territoires et BPI France) pour préfinancer voiries, raccordements, désamiantage de friches et avances remboursables de dépollution. En expérimentant, dans des territoires industriels volontaires, un suramortissement productif temporaire lié au site (et non à l'entreprise), conditionné à des emplois et à la formation duale. Il s'agirait de faire de quelques vallées industrielles des « acceleration valleys » à la NZIA (*Net-Zero Industry Act*), avec des procédures raccourcies, des services partagés et des centres de formation à proximité. Les adosser à des « campus de métiers » ou « usine-école », co-pilotés par les branches et les établissements d'enseignement supérieur permettrait de lier foncier, compétences et chaîne d'approvisionnement. En Suisse, des allègements temporaires de l'impôt sur les sociétés jusqu'à dix ans (Recommandation 13) peuvent être accordés aux projets industriels dans les régions à renforcer (4). Notre pays pourrait aussi s'inspirer de l'Italie, où les *distretti industriali* ont prouvé leur efficacité pour ancrer l'industrie localement. Ces districts favorisent la coopération entre entreprises, la mutualisation de services (formation, innovation, financement) et la montée en gamme. En amplifiant le programme « Territoires d'industrie » (actuellement centré sur l'animation et la coordination locale) et en le couplant systématiquement aux sites « industriels clés en main » (Recommandation 27), la France pourrait créer un véritable « pack territorial productif » : label, foncier prêt et fiscalité stabilisée. Dans les bassins les plus sinistrés, il serait pertinent enfin de tester des zones franches industrielles véritables, avec exonérations substantielles de fiscalité locale stables sur dix ans, à l'image des zones économiques spéciales polonaises. Ce choc d'attractivité donnerait un signal clair aux investisseurs et contribuerait à rééquilibrer la carte industrielle française.



(1) Ministère de la Transition écologique, « L'autorisation environnementale », 23 janvier 2025, [disponible ici](#).

(2) SVEMIN « Three questions about the Environmental Permit Inquiry », 21 janvier 2025, [disponible ici](#).

(3) PWC « Tax summaries for Poland », 21 février 2026, [disponible ici](#).

(4) Confédération Suisse, Secrétariat d'État à l'économie, « Allègements fiscaux en application de la politique régionale », 26 janvier 2026, [disponible ici](#).



### 31 • Sécuriser l'énergie et l'eau comme facteurs clés de localisation

---

Trop de projets industriels échouent encore à cause de sous-stations saturées (1), de contraintes de pointe électrique ou de difficultés d'accès à l'eau. Pour donner de la visibilité aux investisseurs, nous proposons que l'État et RTE publient, pour chaque site clé en main, une fiche de capacité garantie (puissance appelée et puissance crête, calendrier de renforcement), afin de clarifier en amont les marges disponibles et les délais d'extension. De la même façon, les agences de l'eau pourraient cofinancer des projets de réutilisation et de sobriété sur ces sites. L'exemple suédois montre la pertinence d'une telle approche : dans son *Grid Development Plan 2024-2033*, l'opérateur Svenska kraftnät s'est engagé à mieux coordonner la planification des capacités électriques avec les autorités locales et à raccourcir les procédures d'expansion de lignes et de sous-stations, réduisant ainsi les délais de raccordement et offrant une visibilité accrue aux industriels (2).



### 32 • Valoriser les régions en renforçant la valeur du label « Fabriqué en France »

---

Il est possible de travailler à la mise en valeur du label « Fabriqué en France » à l'image du « Made in Italy » et du « Swiss Made », en l'adossant à des critères vérifiés (Origine France Garantie, empreinte carbone, durabilité) et en le couplant à la commande publique en privilégiant, lorsque les règles européennes le permettent, des biens certifiés « France/Europe » dans les appels d'offres (Recommandation 14). Ce levier complète les « sites clés en main » (Recommandation 27) en transformant le foncier prêt en carnets de commandes crédibles.



### 33 • Donner aux régions un vrai levier fiscal de réindustrialisation

---

La France ne réindustrialisera pas tant que ses territoires resteront presque entièrement dépendants de décisions fiscales prises au niveau central. L'impôt sur les sociétés est uniforme sur tout le territoire, avec un taux normal de 25 %, et les régions ne disposent plus d'un produit fiscal direct affecté. À l'inverse, la Suisse repose sur un véritable fédéralisme fiscal : les impôts y sont perçus par la Confédération, les cantons et les communes, avec une large autonomie cantonale. Nous proposons donc de créer, à titre expérimental, un levier fiscal régional de réindustrialisation : pour toute nouvelle implantation industrielle ou extension significative de site, les régions pourraient moduler, dans une fourchette fixée par la loi, une fraction territorialisée de l'imposition sur les bénéfices ou de la fiscalité économique locale pendant cinq à sept ans. L'objectif n'est pas d'organiser un dumping fiscal généralisé, mais de permettre à une région d'arbitrer réellement en faveur de l'industrie lorsqu'elle veut attirer une filière, consolider un bassin d'emploi ou soutenir une montée en gamme productive. Une telle évolution n'est pas étrangère à notre droit : l'article 72-2 de la Constitution (3) prévoit déjà que les collectivités peuvent recevoir tout ou partie du produit des impositions et que la loi peut les autoriser à en fixer l'assiette et le taux dans certaines limites.



Les recommandations formulées forment un plan d'action cohérent pour lever les freins majeurs identifiés et redonner un élan industriel à la France. Elles reprennent et approfondissent de nombreuses propositions des rapports récents en y intégrant les bonnes pratiques étrangères. Leur mise en œuvre nécessite un pilotage politique fort – idéalement, au plus haut niveau de l'État, car la réindustrialisation doit devenir un projet national transcendant les alternances, à l'image de ce qu'a été la reconstruction industrielle de l'Allemagne d'après-guerre ou le décollage de la Pologne. Il faudra aussi associer les territoires et les partenaires sociaux pour ancrer ces mesures localement et socialement.

Ce programme n'a de sens que dans la durée : les effets ne seront pas visibles en un an, mais sur cinq, dix ou quinze ans. D'où l'importance de la persévérance. Toutefois, certains signaux arriveront vite (par exemple, la suppression des taxes de production peut avoir un impact dès la première année sur des décisions d'investissement). L'enjeu est de tenir le cap malgré les changements de cycles économiques ou politiques, en gardant à l'esprit la finalité : retrouver une industrie forte, pour l'emploi, pour la souveraineté, pour la transition verte et la cohésion des territoires.

---

(1) Installation du réseau électrique qui sert à recevoir, transformer et redistribuer l'électricité.

(2) Svenska kraftnät, *Grid Development Plan 2024-2033*, 2024, [disponible ici](#).

(3) Légifrance, « Article 72 de la Constitution du 4 octobre 1958 », [disponible ici](#).



# Publications récentes

Retrouvez toutes nos publications sur notre site

**GUERRE D'IRAN : LA FRANCE ET L'EUROPE NE PEUVENT PAS REGARDER AILLEURS**

**JEAN-SYLVESTRE MONDENIER**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**PLURALISME ET NEUTRALITÉ : L'AUDIOVISUEL PUBLIC EN DÉFICIT**

**AMÉRIC DE LAMOTTE**  
RAPPORT DU 12 FÉVRIER 2022

**LE BANGLADESH À L'HEURE DES INCERTITUDES : DURCISSEMENT POLITIQUE ET RÉPLIQUES ÉCONOMIQUES**

**LAURENT AMÉLOT**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**LA FRANCE ET LES EUROPÉENS AU DÉFI DU « NEW DEFENSE » : COMMENT SE RÉARMER À L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ?**

**GILLES DELAFON**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**VERS UNE COALITION DU NUCLÉAIRE DE PUISSANCE EN EUROPE : UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE**

**ALBAN MAGRO**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**PHOTOVOLTAÏQUE EN FRANCE : STOP !**

**LAETITIA RUYFAUCHER**  
RAPPORT DU 20 OCTOBRE 2022

**PLURALISME ET NEUTRALITÉ : L'ÉQUITÉ DE TRAITEMENT ET L'ORIENTATION POLITIQUE DES MATINALES DE RADIO FRANCE**

**REPORTAGE DU 20 NOVEMBRE 2022**

**FISCALITÉ DE L'HÉRITAGE : POUR UNE FLAT TAX À L'ITALIENNE**

**VICTOR FOUQUET**  
RAPPORT DU 10 DÉCEMBRE 2022

**POLITIQUE NUMÉRIQUE D'EMMANUEL MACRON : LE BILAN**

**CYRILLE DALMONT**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**DERRIÈRE LA RUSSIE, LA CHINE COMMUNISTE : L'OCCIDENT FACE AU RENFORCEMENT D'UN AXE EURASIATIQUE**

**JEAN-SYLVESTRE MONDENIER**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**LE COLLECTIF POUR L'INCLUSION ET CONTRE L'ISLAMOPHOBIE EN BELGIQUE : UNE ASSOCIATION FRÉRISTE AU CŒUR DE BRUXELLES**

**ANNE MARQUET ET CHRISTOPHE JACOTTE**  
DE FOLLEBROUQUE AU FOLLEBROUQUE EN BELGIQUE  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**CRISE POLITIQUE : LA DROITE FACE À SES RESPONSABILITÉS**

**JEAN-THOMAS LESUEUR**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**INSÉCURITÉ ET IMMIGRATION : PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER L'EXPULSION DES PERSONNES SOUS OQTF LES PLUS DANGEREUSES POUR LA SÉCURITÉ DES FRANÇAIS**

**JEAN-THOMAS LESUEUR**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**PRÉDATION ÉCONOMIQUE CHINOISE EN EUROPE : IL EST TEMPS DE (RÉ)AGIR**

**CYRILLE BONDE-DELLINART ET ALBAN MAGRO**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**DE L'UKRAÏNE AU DÉTROIT DE TAÏWAN : CONFLITS HÉGÉMONIQUES ET SOLIDARITÉS OCCIDENTALES**

**JEAN-SYLVESTRE MONDENIER**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

**LES ENJEUX MARITIMES DANS LA GÉOPOLITIQUE COMPLIQUÉE DE LA PÉNINSULE CORÉENNE**

**HUGUES DIEBLING**  
NOUVEAU QUARTIER DES TRAVAILLEURS 2022

Programme  
**Économie et compétitivité**

Le Programme **Économie et compétitivité** vise la réforme en profondeur de nos modèles économiques et sociaux européens. L'accroissement continu des dépenses sociales et l'insuffisance des réformes invalident toutes chances de retour à la croissance et à l'emploi. Il est temps de concevoir de nouvelles formes de solidarités et de création de richesses, grâce à l'initiative économique et à la liberté d'entreprendre.

Ce document est la propriété de l'Institut Thomas More asbl. Les propos et opinions exprimés dans ce document n'engagent que la responsabilité de l'auteur. Sa reproduction, partielle ou totale, est autorisée à deux conditions : obtenir l'accord formel de l'Institut Thomas More asbl et en faire apparaître lisiblement la provenance.

© Institut Thomas More asbl, mai 2026

