

2023

RAPPORT D'ACTIVITÉ

Sommaire

Qui sommes-nous ?	3
L'année 2023 en bref	4
Notes et Docs	6
Document de travail	14
Cubes	15
Hors-série	17
Tribunes	18
Blog et réseaux sociaux	19
Audience	21
Les titres de La Fabrique	22
Nos principales interventions publiques	23
Ressources et budget	24
Principaux projets en cours au 1er janvier 2024	25
Équipe et gouvernance	28

Qui sommes-nous ?

Gouvernance

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

Missions et valeurs

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

L'année 2023 en bref

Nos publications

En 2023, le travail de La Fabrique de l'industrie aura principalement été organisé autour de quatre fils rouges.

Le premier consiste à **préparer la transition énergétique de l'industrie**. Deux Notes ont été publiées cette année sur le sujet : sur le risque que fait peser le prix de l'énergie sur l'emploi industriel, et sur la transition énergétique des grandes entreprises. Ce dernier sujet a également fait l'objet d'un Cube (synthèse), portant plus spécifiquement sur les enjeux des émissions de scope 3.

Le deuxième fil rouge vise à **comprendre les dynamiques territoriales de l'industrie** et plus précisément pourquoi d'un territoire à l'autre, parfois voisins, l'industrie peut se développer ou au contraire s'étioler. Sur ce sujet, la clôture du deuxième volet biennal de l'observatoire des Territoires d'industrie a permis la publication d'une Note qui étudie comment les territoires doivent, plus ou moins facilement, activer les ressources dont ils sont dépositaires. Un troisième volet s'est ouvert pour deux années, en commençant par la publication d'un Doc consacré au cas consacré du bassin d'Alès. Deux Cubes complètent l'analyse, portant respectivement sur le potentiel caché des territoires en matière d'industrie et sur la transition écologique des territoires industriels.

Le troisième fil rouge concerne la **gestion et l'organisation du travail**. Un Doc sur le rapport au travail des jeunes élites et sur leur quête de sens au travail, des deux côtés de l'Atlantique (en l'occurrence à Harvard et Polytechnique) a été publié en début d'année, ainsi qu'une Note relative à la place du numérique collaboratif et ses impacts sur l'organisation du travail. Enfin un Cube a été diffusé sur le défi de la pénurie de compétences dans l'industrie.

Le quatrième et dernier fil rouge est celui qui porte sur **l'innovation et les politiques d'innovation**. Il a donné lieu à deux publications : un Doc portant sur les politiques « orientées mission » et une Note consacrée aux innovations de rupture et au retard européen en la matière.

Des échanges sur le terrain et de nouveaux supports éditoriaux

La Fabrique de l'industrie œuvre au rayonnement de ses travaux ainsi qu'à leur notoriété pour les verser au débat public. En pratique, cela comprend tout à la fois des visites d'entreprises sur le terrain, la création de nouveaux formats sur internet ou encore la réponse aux sollicitations médiatiques et politiques.

L'année 2023 a ainsi débuté par la conception d'un magazine-book grand public intitulé *Faiseurs Faiseuses*, en partenariat avec l'UIMM et l'école de Paris du management. L'objectif de cette revue est de mettre en lumière celles et ceux qui font l'industrie au quotidien. Ce support, dont la diffusion

commerciale est restée en-deçà de nos objectifs, a été salué pour sa qualité par les lecteurs des écosystèmes institutionnel, médiatique et académique. Nous avons également ouvert un nouveau format condensé sur les réseaux sociaux, intitulé CQFR (« *Ce qu'il fallait rappeler* »).

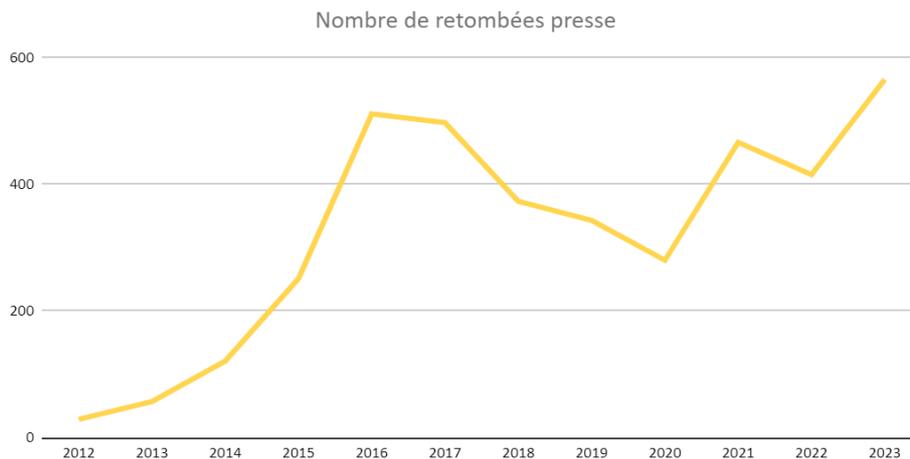
Colloque au Sénat sur les nouvelles filières nucléaires, tables rondes sur la réindustrialisation lors de plusieurs salons professionnels, conférence internationale à Cambridge... : cette année a aussi été celle du débat. Le début et la fin de l'année ont été marqués par deux temps forts, La Fabrique de l'industrie ayant organisé deux conférences sur la position stratégique de la France et de l'Europe en matière industrielle et technologique. Au côté de l'école de Paris du management, nous nous sommes également impliqués dans le lancement du *Cercle des aventures industrielles*, club de réflexion issu des séminaires *Aventures industrielles* que nous accompagnons et promouvons depuis 2013.

Soucieux que notre travail puise aux réalités du terrain, nous sommes allés à la rencontre des faiseurs et faiseuses de l'industrie, pour des séminaires et des visites de sites, comme à Dunkerque fin 2023.

Une audience « prime » qui se confirme dans les médias

La Fabrique de l'industrie démontre cette année encore sa capacité à répondre aux questions des parties prenantes de l'industrie tout en valorisant son travail auprès d'un plus vaste public, moins averti mais qui suit cependant le sujet avec intérêt. Les liens sont en effet nombreux entre nos travaux et l'agenda politique, ce qui confère à notre plateforme une attractivité médiatique enviable.

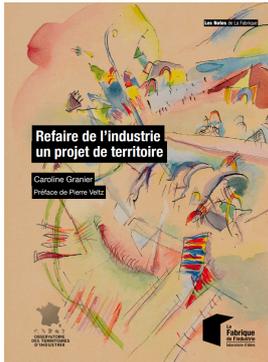
Le nombre de retombées presse de La Fabrique de l'industrie atteint ainsi pour la première fois un total annuel de 565 articles, dont une majorité (322) dans des médias dits « *prime* » (Le Monde, Les Echos, Le Figaro, BFM, Radio France...).



Notes et Docs

Refaire de l'industrie un projet de territoire

Résumé



Certains territoires industriels sont réputés pour leur capacité à créer des emplois, parfois même à rebours d'une conjoncture nationale difficile. Cette Note rend compte de diverses initiatives de développement de l'industrie, déployées un peu partout sur le territoire français. Elle est construite à partir de témoignages que l'observatoire des Territoires d'industrie a recueillis dans le cadre de séminaires mensuels et d'études de terrain qu'il a diligentées. Dans la première partie, une lecture transversale de quatre études de terrain approfondies permet d'illustrer la diversité des trajectoires, en exploitant une grille de lecture basée sur le triptyque structure-comportement-performance. La seconde partie expose les dispositifs et les solutions mis en place par les acteurs locaux dans le but de revitaliser leur tissu industriel. Elle constitue une boîte à outils dans laquelle les acteurs du développement local pourront piocher des idées pour en adapter certaines à leur territoire.

Ils parlent de nous

RCF.fr, 13 avril 2023, « Comment réindustrialiser la France ? »

BFM Business, 8 mai 2023, « Good Morning Business »

France Culture, 15 mai 2023, « Les enjeux »

Radio France.fr, 15 mai 2023, « L'industrie, c'est notre projet ! »

La Tribune, 27 juin 2023, « La guerre à couteaux tirés des territoires pour attirer les usines »

Crise énergétique en Europe et protectionnisme américain – La réindustrialisation compromise ?

Résumé



Dans la continuité d'un Working Paper publié en avril en collaboration avec le cabinet Oliver Wyman, cette Note apporte des compléments d'analyse et affine l'estimation du volume d'emplois industriels menacés par trois facteurs : le maintien de prix durablement élevés de l'énergie, la mise en place du MACF (et la suppression afférente des quotas gratuits d'émission de CO₂) et l'instauration d'aides aux entreprises attractives aux États-Unis dans le cadre de l'*Inflation Reduction Act* (IRA).

Cette Note montre que l'élévation durable des prix de l'énergie constitue de loin la première menace pour notre industrie. Par rapport à une année de référence (2019), un doublement des prix de l'électricité et du gaz met en danger jusqu'à 116 000 emplois industriels en France. C'est quatre fois plus que la menace exercée parallèlement par la disparition des quotas gratuits à la suite de l'introduction du MACF (près de 28 000 emplois supplémentaires). De son côté, l'IRA vient rendre ces deux menaces plus tangibles encore pour quelques secteurs très carbonés mais elle n'est pas de nature à ajouter un risque supplémentaire.

Ils parlent de nous

AFP, 13 avril 2023, « Inflation, énergie, climat : 150 000 emplois menacés dans l'industrie (étude) »

LCI, 19 avril 2023, « 24H Pujadas »

Marianne.net, 19 avril 2023, « Réindustrialisation : avec les prix de l'énergie et une décarbonation active, l'industrie va être cisailée »

La Croix, 26 avril 2023, « L'Europe, leader climatique aux pieds d'argile »

Challenges.fr, 15 mai 2023, « Réindustrialisation : la taxe carbone incompatible avec les ambitions de Macron ? »

Numérique collaboratif et organisation du travail – Au-delà des promesses

Résumé



La généralisation du travail à distance a favorisé le déploiement d'une nouvelle vague d'outils numériques dits « collaboratifs » dans les organisations. Ces outils se sont le plus souvent ajoutés aux dispositifs de communication existants, engendrant un « phénomène de millefeuille », qui conduit à l'hyperconnexion et à la surcharge cognitive. Plusieurs enquêtes témoignent ainsi du mal-être croissant des salariés face à cette digitalisation chaotique.

À travers des études de terrain et de nombreux témoignages, cet ouvrage réalisé par la Chaire FIT² examine les effets ambivalents de ces outils sur l'organisation du travail. Loin des promesses des fournisseurs de solutions, les outils collaboratifs n'ont aucun pouvoir magique pour faire advenir des changements organisationnels. Tout au contraire, leurs usages non régulés engendrent de nombreux effets pervers en matière d'efficacité et de qualité de vie au travail. L'installation de pratiques innovantes et adaptées au contexte du travail hybride exige donc une mise en débat et une régulation de leurs usages, en lien avec le « travail réel ».

Ils parlent de nous

AEFinfo.fr, 15 septembre 2023, « Numérique collaboratif et organisation du travail : Au-delà des promesses »

Mind.eu.com, 20 septembre 2023, « France : un écosystème RH de plus en plus mature sur la santé mentale »

Les grandes entreprises sur la voie de la sobriété énergétique

Résumé



En France, la stratégie nationale bas carbone (SNBC) fait de l'industrie le troisième secteur de décarbonation en volume d'émissions à abattre à l'horizon 2030 puis 2050, après les secteurs des transports et du bâtiment. D'ici 2030, les émissions industrielles devront avoir été réduites de 45 % par rapport à leurs niveaux de 2015 d'après la mise à jour de la SNBC (dite « SNBC-3 ») attendue d'ici 2024. Cela implique de tripler le rythme annuel de décarbonation des entreprises industrielles par rapport à la moyenne des trente dernières années.

En pratique, la décarbonation des entreprises revêt des modalités très différentes sur le terrain, avec des leviers et des obstacles variés. Cette étude cherche donc à faire le point, en apportant des éléments de compréhension sur la réalité de la décarbonation des grandes entreprises françaises – industrielles notamment – et sur la façon dont elles se saisissent de ce défi. Elle repose sur une enquête menée en collaboration avec KPMG, auprès d'un échantillon de 38 grandes entreprises françaises, essentiellement industrielles. Un travail complémentaire de revue de littérature et d'études de cas permet d'enrichir les enseignements de cette enquête.

Ils parlent de nous

L'Express.fr, 23 novembre 2023, « Décarbonation de l'industrie : l'attentisme des grands groupes pointé du doigt »

AEF Info, 24 novembre 2023, « Moins de 40 % des stratégies de décarbonation des entreprises industrielles sont alignées sur la SNBC »

Les Echos, 4 décembre 2023, « L'intelligence artificielle pourrait radicalement améliorer le bilan carbone des entreprises »

France Culture, 7 décembre 2023, « Journal de 18H »

L'innovation de rupture, terrain de jeu exclusif des start-up ? L'industrie française face aux technologies-clés

Résumé



Ces dernières années ont fait la part belle à l'idée de reconquête de notre souveraineté technologique et de réindustrialisation du pays. Ces deux objectifs résonnent aujourd'hui dans de nombreux discours, y compris à l'échelle européenne, mais ils semblent relever de l'incantation tant les positions de la France et de l'Europe révèlent un retard – voire un risque de décrochage – dans la maîtrise des grandes évolutions technologiques.

Face à elles, une poignée de quatre pays (États-Unis, Chine, Japon et Corée du Sud) se sont engagés avec bien plus de détermination dans la bataille. Nous l'illustrons dans cet ouvrage à partir d'un travail de bibliométrie de brevets et d'entretiens, centré sur douze innovations de rupture dont huit concourent à la transition écologique (notamment l'hydrogène décarboné, les batteries pour véhicules électriques ou encore l'acier bas carbone).

Ils parlent de nous

Les Echos, 7 décembre 2023, « Quatre révélations sur l'impitoyable course mondiale aux technologies vertes »

Le Monde, 12 décembre 2023, « Hydrogène, fusion nucléaire, captage du carbone... Emmanuel Macron veut "accélérer" l'innovation pour donner un coup de fouet à son plan industriel »

Ouest-France.fr, 12 décembre 2023, « Ce que donne le plan France 2030 »

L'Opinion.fr, 12 décembre 2023, « Innovation disruptive : osons faire des choix ! »

BFM Business, 12 janvier 2024, « Les Experts »

L'Usine Nouvelle.com, 18 janvier 2024, « La réforme de la recherche annoncée par Emmanuel Macron doit encore convaincre »

Les jeunes élites face au travail – Regards croisés entre Polytechnique et Harvard

Résumé



Great Resignation aux États-Unis, difficultés de recrutement accentuées en France, *quiet quitting*, ou encore protestations à l'égard du "grand capital" dans des écoles telles que HEC Paris ou AgroParisTech : autant d'événements qui accréditent l'idée d'un « ras-le-bol » inédit des salariés à l'égard du travail, tout particulièrement parmi les jeunes générations. De fait, de nombreux médias se font le relai d'une « quête de sens » au travail, qui se traduirait notamment par de nouvelles exigences à l'égard des employeurs, surtout en matière d'engagement environnemental et sociétal, et par la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

La littérature faisant état de différences marquées sur ce plan, selon l'appartenance sociale ou le niveau d'éducation des actifs, ce Doc apporte une pièce au puzzle en se focalisant sur les attentes des jeunes élites diplômées. Plus précisément, il s'appuie sur une étude qualitative comparative, qui croise les regards d'une vingtaine d'alumni issus respectivement de l'École polytechnique et de l'université de Harvard, pour identifier d'autant mieux ce qui fait ou non la singularité des diplômés de grandes écoles françaises dans leur rapport au travail.

Ils parlent de nous

Le Figaro.fr, 27 mars 2023, « Carrière des élites en France : ce que les jeunes ne feront plus comme leurs aînés »

Répondre aux défis sociétaux : le retour en grâce des politiques « orientées mission » ?

Résumé

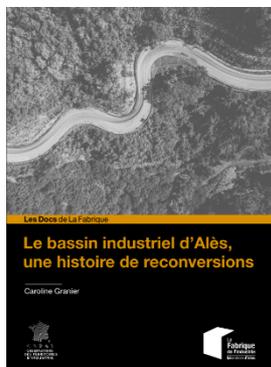


Depuis le début des années 2010, les politiques de recherche et d'innovation ambitieuses, s'attaquant notamment aux grands défis énergétiques, numériques et environnementaux, sont redevenues prioritaires dans les pays de l'OCDE et au-delà. Pour s'attaquer à ces problèmes systémiques, les pays n'ont d'autre choix que de privilégier des approches holistiques, ce qui explique l'appétence grandissante pour les politiques « orientées mission » (*mission-oriented policies* en anglais), encore appelées *moonshot policies* par référence à Apollo, la plus iconique du genre.

Dans cette approche, les investissements en R&D doivent contribuer à l'atteinte d'objectifs spécifiques, ciblés et concrets, et s'inscrire dans une poursuite du bien commun. Comparant les politiques d'innovation « orientées mission » dans une vingtaine de pays, cet ouvrage permet de comprendre les grands équilibres que ces dernières doivent respecter mais aussi pourquoi la France se saisit aujourd'hui très efficacement de ce dispositif, près de cinquante ans après les grands programmes pompidoliens qui avaient fini par être controversés.

Le bassin industriel d'Alès, une histoire de reconversions

Résumé



L'histoire du bassin d'Alès est tissée de reconversions industrielles menées par des acteurs engagés. Au cours du XIX^e siècle, le territoire est progressivement passé de la culture du ver à soie à la production de charbon. Il a ensuite dû faire face à la fermeture des mines au début des années 1960 et s'est reconverti dans la construction électrique et électronique et la mécanique. Aujourd'hui, quelques fermetures d'usines et les nouveaux défis environnementaux obligent une fois de plus les acteurs locaux à trouver des solutions pour régénérer le secteur économique.

Cette mobilisation renouvelée des Alésiens est une force du territoire. Les élus, les industriels et l'école des mines d'Alès partagent la volonté d'en pérenniser l'identité industrielle, malgré la forte tertiarisation du bassin. Des entreprises parviennent ainsi à relocaliser leur production tandis que d'autres s'appuient sur les spécificités locales pour se démarquer de leurs concurrents et entretenir une dynamique industrielle.

Ce nouvel ouvrage s'inscrit dans la réflexion menée par La Fabrique de l'industrie et l'Observatoire des Territoires d'industrie autour des conditions locales qui mènent certains territoires à se distinguer en matière d'emploi industriel.

Ils parlent de nous

Les Echos.fr, 10 octobre 2023, « La reconversion du bassin industriel d'Alès décryptée dans un livre »

Objectif Gard.com, 11 octobre 2023, « Caroline Granier : On arrive toujours à remonter, c'est ce qui est intéressant dans l'histoire industrielle d'Alès »

La Tribune.fr, 18 novembre 2023, « Les différentes phases de reconversion illustrent la capacité des Alésiens à réinventer leur territoire industriel »

Document de travail

Emplois industriels menacés par la crise énergétique, le MACF et l'IRA : une estimation

Les entreprises industrielles se heurtent aujourd'hui, en France et en Europe, à trois menaces qu'elles ressentent comme complémentaires et qui ont toutes à voir avec la décarbonation de l'industrie : le maintien à des prix durablement élevés de l'énergie en Europe, la mise en place prochaine du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'UE (et la suppression afférente des quotas gratuits d'émissions de CO₂), et l'instauration d'aides aux entreprises particulièrement attractives aux États-Unis dans le cadre de l'*Inflation Reduction Act*.

Le propos de ce document est d'estimer, de manière qualitative et quantitative, l'ampleur de chacune de ces menaces, traduite en emplois exposés, pour chacun des secteurs industriels français. Dans l'ensemble, nous estimons que près de 155 000 emplois industriels sont aujourd'hui menacés en France par ces trois phénomènes conjugués (tous les chiffres de ce document s'entendent en effectifs salariés en équivalent temps plein, sur le périmètre statistique de l'industrie manufacturière hors secteurs de l'imprimerie et de l'installation/réparation de machines).

Ce travail statistique nous conduit à deux questions. La première est de se demander ce que peut devenir l'industrie européenne si elle reste aussi intensément tiraillée entre l'amont des chaînes de valeur (producteurs d'acier, d'aluminium, de verre...) soumis à des contraintes de prix intenable et un « corps » plus ou moins capable d'en encaisser les contrecoups. Que reste-t-il alors de cette idée de solidarité le long des filières et l'idéal de souveraineté industrielle ? La deuxième vient à la suite de la première et s'énonce plus simplement encore : comment l'Europe peut-elle espérer réduire son empreinte carbone en pareille situation, si elle ne parvient pas à stabiliser la situation sur le marché de l'énergie ?

Ce Working Paper s'appuie sur une étude menée conjointement avec le cabinet Oliver Wyman. À la suite de sa parution, ce Working Paper a été enrichi et a donné lieu à une Note qui apporte des compléments d'analyse, notamment des retours d'entretiens avec les représentants des grandes filières industrielles, et affine les estimations du volume d'emplois industriels menacés.

David Lolo, Vincent Charlet et Ahmed Diop, « Crise énergétique en Europe et protectionnisme américain. La réindustrialisation compromise ? », Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des Mines, 2023

Cubes

Réindustrialisation : le potentiel caché de nos territoires

La désindustrialisation de la France a démarré en 1975. La chute de l'emploi industriel était alors aussi rapide que celle de l'emploi agricole, commencée bien plus tôt. Mais, si la politique agricole commune a soutenu cette mutation, aucun dispositif n'a accompagné celle de l'industrie. Ainsi en 1990, notre pays avait déjà perdu un quart de ses emplois industriels et nombre de territoires s'étaient vidés de leur substance. Il aura fallu attendre 2009 et l'organisation des États généraux de l'industrie pour voir le retour d'une politique industrielle en France. Plusieurs initiatives se sont alors succédé mais, pendant plus de 10 ans, les « territoires » sont restés un impensé.

C'est seulement fin 2018 que le dispositif Territoires d'industrie est apparu. Quatre ans plus tard, la France ne semble pas avoir encore pris toute la mesure de ses territoires. Ils recèlent pourtant un potentiel inexploité pour notre renaissance industrielle. Dans un pays où le socle productif a été fragilisé par 40 ans de désindustrialisation, l'objectif d'excellence technologique ne pourra être atteint sans le soutien, et donc la densification et la modernisation, d'un tissu industriel au plus près du terrain. Les deux exercices se complètent, il existe une continuité vertueuse et nécessaire.

La transition écologique des territoires industriels

Comment construire un territoire industriel qui réponde aux grands enjeux environnementaux et dont le modèle de développement serait durable et résilient ? Nos observations de terrain conduites en divers Territoires d'industrie mettent au jour plusieurs dispositifs dont d'autres peuvent s'inspirer pour entamer leur propre démarche de transition écologique, en particulier dans le domaine énergétique.

Si beaucoup de Territoires d'industrie partagent l'ambition de contribuer à limiter le réchauffement climatique, chacun dispose de ressources, fait face à des enjeux qui lui sont propres, et doit compter avec les intérêts différenciés des acteurs. Certains territoires ont déjà mis en place des actions en faveur d'un mode de développement plus durable. Ces initiatives pionnières ne demandent qu'à être généralisées.

Pénurie de compétences et réindustrialisation : un étonnant paradoxe

Si un mouvement de réindustrialisation a émergé dans notre pays, ce dernier reste fragile. Fin 2022, la part de l'industrie dans le PIB n'avait pas encore retrouvé son niveau d'avant-crise Covid et, au rythme actuel, la part de population active travaillant dans l'industrie atteindrait 14 % en 2070, quand la moyenne actuelle de l'UE est à 16 %. Le potentiel de réindustrialisation des filières et des territoires est bridé par une pénurie généralisée de compétences. Le nombre d'emplois industriels vacants a ainsi été multiplié par trois entre 2017 et 2022, pour atteindre environ 60 000 (Dares, 2023). Pourtant, notre appareil de formation est théoriquement en mesure de pourvoir la main-d'œuvre nécessaire : le nombre de jeunes formés chaque année aux métiers industriels correspond – en volume – aux besoins de recrutement.

Notre appareil de formation devrait donc suffire à notre réindustrialisation, mais trop peu de jeunes formés à ces compétences rejoignent les métiers industriels. Guillaume Basset et Olivier Lluansi proposent de réduire cette « évaporation » en territorialisant les infrastructures de formation et en les mutualisant indifféremment de la typologie des publics, afin de prendre en compte la non-mobilité des Français et de former autant que possible dans le territoire pour les besoins du territoire.

Les émissions indirectes, prochain chantier de décarbonation de l'industrie

Les entreprises industrielles sont arrivées à une étape charnière de leur décarbonation. Alors qu'elles accélèrent leurs efforts pour réduire leurs émissions directes et atteindre les objectifs de la Stratégie nationale bas carbone, elles voient poindre un autre chantier, plus complexe et plus ambitieux encore : celui de la réduction de leurs émissions indirectes, produites par leurs partenaires et clients tout au long de leur chaîne de valeur. Ces émissions, plus diffuses, pèsent lourd dans leur empreinte carbone et, dans la plupart des secteurs d'activité, davantage même que leurs émissions directes.

Si des initiatives émergent sur le terrain pour réduire les émissions de « scope 3 », le chantier n'en est qu'à ses débuts et souffre de l'asymétrie persistante des politiques climatiques à l'échelle mondiale. La relocalisation d'activités à l'échelle européenne se présente comme une réponse prometteuse d'un point de vue environnemental, mais ce levier de décarbonation ne sera activable que lorsqu'il sera également conforme à l'intérêt économique des entreprises. À défaut, celles-ci privilégient pour le moment la collaboration avec leurs fournisseurs, un axe qui augure des retombées environnementales plus faibles et plus lentes.

Hors-série

Faiseurs, Faiseuses

Résumé



La Fabrique de l'industrie, l'UIMM et l'école de Paris du management ont imaginé le premier opus d'une publication commune, au format magazine-book, intitulée « Faiseurs, Faiseuses ».

Conçu comme un voyage enthousiaste à la découverte de celles et ceux qui font l'industrie, cet ouvrage répond à un constat sans appel : malgré le consensus post-Covid sur la nécessité de réindustrialiser notre pays, les entreprises ont toujours autant de difficultés à recruter, les populations à accepter l'installation d'usines à proximité, et les jeunes à envisager ces métiers. Nos choix butent toujours sur les mêmes paradoxes, parce que nous sommes encore le jouet de vieilles représentations : qui a connu le travail en atelier ? Pas grand monde, en réalité. Pour que ce basculement s'opère, il faut braquer les projecteurs non pas sur des résultats théoriques, mais sur des exemples vivants et incarnés de ce que sont devenus aujourd'hui les « métiers du faire ».

C'est l'objet de ce magazine : encenser les réussites invisibles de celles et ceux qui, par leur action quotidienne, redressent des entreprises, créent de l'emploi dans les territoires, donnent un avenir aux jeunes générations et font progresser leurs collègues et collaborateurs tout en concevant des produits utiles aujourd'hui et indispensables demain. Cet ouvrage donne la parole à celles et ceux qui ont choisi des métiers industriels, de qui l'on parle beaucoup mais à qui l'on parle si peu.

Tribunes

En 2023, La Fabrique de l'industrie a contribué au débat d'idées par le biais de plusieurs contributions.

L'EXPRESS

« 150 000 emplois menacés : l'industrie française victime d'une triple peine », Vincent Charlet et Marc Boilard

LE FIGARO

« Soutenons les territoires qui réindustrialisent notre pays », Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar

Le Monde

« Sans un effort accru de recherche, la France est menacée de descendre en deuxième division », Louis Gallois et Pierre Papon

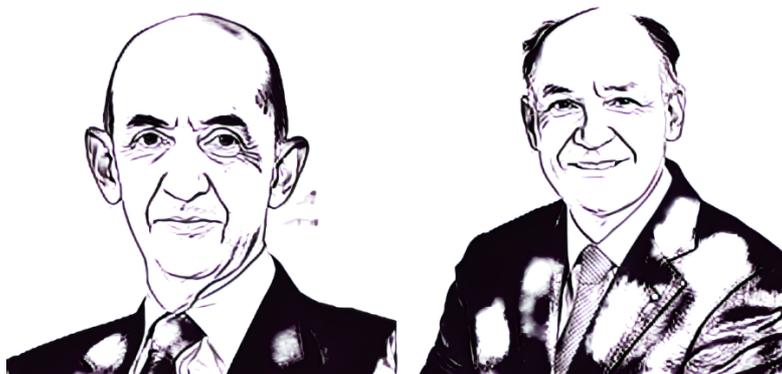
L'ADN TENDANCES

« Compétitivité et technologie garantissent souveraineté et décarbonation (et non l'inverse) », Vincent Charlet

LE TROMBINOSCOPE

L'information professionnelle du monde politique

« Relever le défi du *Made in* à l'échelle européenne », Vincent Charlet



Blog et réseaux sociaux

Le blog de La Fabrique de l'industrie offre à nos lecteurs la possibilité d'apporter leurs contributions à nos chantiers et réflexions.

Combiner les usages synchrones et asynchrones des outils numériques pour des réunions plus efficaces

Par **Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier**

Les outils numériques collaboratifs dont l'usage s'est intensifié depuis la crise sanitaire pour soutenir le travail à distance permettent d'expérimenter des pratiques de travail...

- **Emploi et compétences**

Les énergies renouvelables, moteur de l'emploi pour l'industrie verte

Par **Kaelig Sadaune**

La transformation vers un monde décarboné est l'impératif du siècle. Elle suppose l'adoption de nouvelles technologies et le développement massif des énergies renouvelables. Elle...

- **Transition énergétique**

Renforcer l'attractivité pour satisfaire les besoins en main-d'oeuvre

Par **La Fabrique de l'industrie**

« Ici, on est industrie friendly. L'humain est au cœur de nos territoires, et la notion d'échange y est vraiment prégnante. »

- **A la découverte de l'industrie**
- **Territoire et industrie**

Pour une réduction du temps de travail subordonné

Par **La Fabrique de l'industrie**

Thomas Coutrot¹ est chercheur associé à l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires). Pour lui, le travail est libérateur pour les humains... à condition que nous...

- **Emploi et compétences**

Associer les salariés à l'effort de réindustrialisation en les associant au capital des entreprises

Par **Laurent Legendre**

Des pays comme les États-Unis ont mis en place des fonds de retraite par capitalisation qui contribuent fortement à la puissance de leurs entreprises. Pourquoi ne pas mettre à contribution...

- **Les politiques industrielles en France et en Europe**
- **Leviers de la compétitivité**

Quant aux réseaux sociaux, La Fabrique de l'industrie a décidé en 2023 de capitaliser sur le réseau professionnel LinkedIn en créant un nouveau support informatif au design distinctif : le CQFR (« Ce qu'il fallait rappeler »). Son objectif : nous permettre de réagir à l'actualité en valorisant nos publications et notre expertise.

" Le problème n'est pas que le nucléaire pourrait menacer le développement des énergies renouvelables, c'est plutôt notre retard dans ces technologies. "

Sonia Bellit
cheffe de projet
à La Fabrique de l'industrie.



UN DOSSIER DE

La Fabrique de l'industrie
Membre FICP

CQFR »
Ce qu'il fallait rappeler




Dans les secteurs aval, les industries consommant des produits métallurgiques sont les plus touchées :

	
2 100 emplois (-1 %) fabrication de produits métalliques	1 100 emplois (-0,4 %) industrie automobile et autres matériels de transport

Retrouvez les méthodes de calcul et leur analyse dans l'ouvrage de David Lolo, Vincent Charlet et Ahmed Diop, *Crise énergétique en Europe et protectionnisme américain. La réindustrialisation compromise*, Les Notes de La Fabrique.



CQFR »
Ce qu'il fallait rappeler

“
Plusieurs facteurs concourent à s'interroger sur la quantité de foncier disponible pour les projets industriels :

- L'attraction des grandes usines se heurte à l'impossibilité d'offrir des grands terrains pour de nombreuses collectivités;
- des territoires manquent de foncier en raison d'obstacles naturels (montagnes, etc.) ou de politiques d'aménagement passées privilégiant le résidentiel;
- L'objectif de zéro artificialisation nette des sols (ZAN) en 2050 vient accroître la tension pour les territoires qui manquaient déjà de foncier.

”



CQFR »
Ce qu'il fallait rappeler



“
La réforme du marché doit nous éviter de revivre la crise énergétique que nous avons traversée.
”

LA SITUATION EN 2022

Augmentation de la demande d'électricité dans le contexte post-Covid	+	Tension mondiale sur les approvisionnements en gaz naturel	+	Moindre disponibilité des centrales nucléaires en France
= Prix moyens de l'électricité facturés aux consommateurs industriels français : + 45 % *				

*Source : Insee



CQFR »
Ce qu'il fallait rappeler

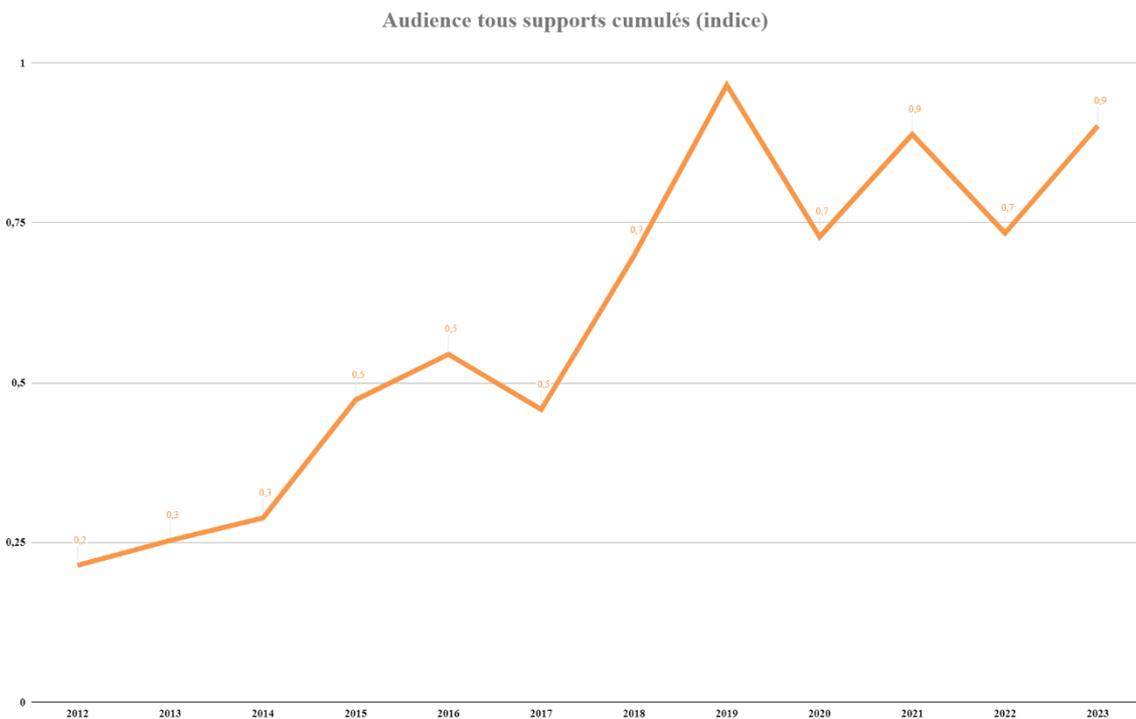


Audience

Notre audience, tous supports cumulés (presse, web, réseaux sociaux) repart à la hausse pour retrouver son indice de 2021.

Outre les audiences presse analysées plus haut dans ce rapport, notre audience est forte de sa communauté LinkedIn qui comptait 11 300 abonnés au 31 décembre 2023. Le rayonnement de notre site internet, avec 100 934 utilisateurs et 224 118 pages visitées en 2023, est en légère hausse par rapport à 2022.

Point de vigilance : le réseau social X (ex Twitter), dont la Fabrique de l'industrie est toujours membre avec près de 7 500 abonnés, a subi un virage éditorial qui ne le rend peut-être plus aussi pertinent.



Les titres de La Fabrique

LA CROIX

Réindustrialisation : la France face au manque de bras

france
culture

EDF : la nationalisation redevient-elle un atout stratégique ?

LA TRIBUNE

« Les différentes phases de reconversion illustrent la capacité des Alésiens à réinventer leur territoire industriel »

L'EXPRESS

Décarbonation de l'industrie : l'attentisme des grands groupes pointé du doigt

franceinfo:

"Fabriquer en France est un choix d'autant plus raisonnable qu'il s'inscrit dans cette idée de grande régionalisation, pour éviter les transports excessifs et aussi pour éviter les dépendances."

Louis Gallois

l'Opinion

Innovation disruptive: osons faire des choix!

Alternatives Economiques

EMPLOI Plus de 150 000 emplois industriels seraient menacés en France par la hausse du prix de l'énergie

BFM BUSINESS

La parole aux auteurs: Florence Verzelen et Vincent Charlet - 02/09

Le Monde

En retard sur certains dépôts de brevets, la France décroche dans l'innovation technologique mondiale

L'USINE NOUVELLE

L'Etat en quête de nouveaux Territoires d'industrie

rfi

France: ce qu'il faut retenir du projet sur l'industrie verte présenté par le gouvernement

AFP

Automobile : Le Maire tente de rassurer le secteur face à sa "révolution" électrique

Les Echos

« La montée en gamme de notre industrie ne se fera pas d'un claquement de doigts »

Nos principales interventions publiques

Notre participation à des manifestations – propres ou organisées par des tiers – connaît une belle croissance cette année, avec près de 70 événements. En voici quelques exemples.

Cela comprend des **conférences en présentiel organisées par La Fabrique de l'industrie** :

- 10 janvier 2023, « Souveraineté industrielle et technologique : l'Europe a-t-elle la bonne méthode ? », Maison de la Chimie
- 12 décembre 2023, « Quel leadership pour la France et l'Europe dans les innovations de rupture ? », Maison de la Chimie

Cela comprend aussi des **visio-conférences organisées dans le cadre de l'observatoire des Territoires d'industrie** depuis 2019 :

- 28 mars 2023, « Impulser le smart manufacturing sur nos territoires »
- 05 avril 2023, « Répondre aux besoins de compétences des entreprises industrielles grâce aux écoles de production »
- 10 mai 2023, « Refaire de l'industrie un projet de territoire », (hybride depuis la Caisse des dépôts et en visioconférence)

Nous sommes, en outre, régulièrement sollicités pour participer à des **événements organisés par des acteurs de notre écosystème** :

- 20 & 21 juin 2023, « Comment préserver la compétitivité industrielle et la décarbonation dans un contexte d'incertitude ? », Forum Enerpresse
- 20 septembre 2023, « Transformation, réindustrialisation et néo-industrialisation », Salon SIDO
- 27 septembre au 01 octobre 2023, « Quelles trajectoires vers la sobriété ? », Colloque Cerisy
- 13 décembre 2023, « Réindustrialisation : réhabiliter et maîtriser le foncier industriel pour réussir les projets de territoire », Congrès FEDEPL

Nous poursuivons notre **collaboration avec l'école de Paris du management pour la tenue des séminaires « Aventures industrielles »**, au nombre de 7 en 2023 :

- 24 janvier 2023, « De l'entreprise locale au groupe familial », Mines Paris
- 23 mai 2023, « Produire et diffuser le bio contre vents et marées », Mines Paris
- 18 septembre 2023, « L'art de la pérennité : ces entreprises qui défient le temps et les crises », Mines Paris

Enfin, La Fabrique a organisé en novembre 2023 une rencontre réservée à la presse, en présence de Guillaume de Goÿs, président d'Aluminium Dunkerque et d'Aluminium France et d'Olivier Loth, directeur Operations & Performance Strategy à KPMG, à l'occasion de la sortie de la Note *Les grandes entreprises sur la voie de la sobriété énergétique*, réalisée par Ahmed Diop et David Lolo. Étaient notamment présents des journalistes du Monde, des Echos, de France Culture, de l'Express, d'Usine Nouvelle et d'Eureka Industrie.

Ressources et budget

La Fabrique de l'industrie est une association à but non lucratif. Son financement (1,3 million d'euros TTC par an depuis 2017) est presque exclusivement apporté par trois institutions : l'UIMM (700 k€), France Industrie (400 k€) et le GIM (200 €). Le GIFAS a en outre accepté d'apporter un supplément de cotisation de 14,4 k€, en plus de ce qu'il verse déjà *via* sa participation à France Industrie.

<i>(en milliers d'euros)</i>	Budget 2023	Comptes 2023	Budget 2024 <i>(approuvé le 30/11/23)</i>
CHARGES	1 406	1 493	1 406
Salaires, honoraires, charges et taxes	936	899	917
Locaux et fonctionnement de base	202	311	241
Charges imputées aux productions	268	283	247
PRODUITS	1 406	1 500	1 406
Cotisations	1 314	1 314	1 314
Droits d'auteur et autres recettes	92	185	92
RÉSULTAT	0	7	0

Hormis la notification d'une subvention de 105 k€ à percevoir jusqu'en 2025, au titre des activités de l'OTI, les comptes 2023 apparaissent conformes au budget et font apparaître un léger bénéfice de 7 k€. La maîtrise des charges fixes a permis de financer deux missions, l'une à Dunkerque et l'autre à Milan. Par ailleurs, certains transferts de charges ont autorisé la réalisation de deux partenariats presse en *brand content* ainsi que l'organisation d'un deuxième grand événement dans l'année.

Principaux projets en cours au 1er janvier 2024

ETI et talents : les clés pour que ça matche

Depuis quelques années, et plus particulièrement depuis la crise du Covid, les ETI semblent bénéficier d'une attention plus appuyée de la part du gouvernement. En témoigne le lancement de la stratégie « Nation ETI » en 2020, renouvelée deux ans plus tard. Très ancrées sur leur territoire, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont essentielles au maintien d'une industrie forte. Néanmoins, comme en témoignent de nombreux dirigeants d'ETI interrogés dans le cadre de cet ouvrage, leur croissance est grandement conditionnée à leur capacité à recruter et à fidéliser leurs salariés. Or, sur un marché de l'emploi actuellement marqué par de fortes tensions, les ETI doivent faire face à la concurrence des PME et des grandes entreprises pour attirer et retenir les talents.

Alors, comment peuvent-elles tirer leur épingle du jeu ? Disposent-elles d'atouts pour convaincre les candidats à les rejoindre ? Leur structure bien souvent familiale ou encore l'image d'entreprise industrielle qui leur colle à la peau sont-elles de nature à nuire plus spécifiquement à leur attractivité sur le marché de l'emploi ? C'est à ces questions que cet ouvrage cherche à répondre, en s'appuyant notamment sur les données collectées et traitées par la chaire etilab et sur une série d'entretiens menés, entre autres, auprès des dirigeants d'ETI, de collectivités, de services publics de l'emploi et d'acteurs de la formation.

Foncier industriel et stratégies publiques locales : une articulation imparfaite

Une menée dans le cadre d'un partenariat entre le Plan urbanisme construction architecture (PUCA) et La Fabrique de l'industrie se penche sur la question du foncier industriel, aujourd'hui au cœur du défi de la réindustrialisation en France. Cette problématique est explorée sous deux angles complémentaires : celui des industriels, dont les besoins en foncier sont significatifs, et celui des collectivités territoriales, chargées de la répartition des activités sur leur territoire.

Ce travail de terrain se déploie dans trois zones urbaines distinctes : deux en Île-de-France (Est Ensemble et Boucle Nord de Seine) et une en Auvergne-Rhône-Alpes (Valence Romans Agglo). Il montre que les entreprises privilégient l'emplacement de leurs activités en fonction de la proximité de leurs clients, de leurs sources d'approvisionnement, de l'accessibilité pour leurs employés et de la disponibilité de compétences locales. Le prix n'est finalement pas un critère plus déterminant que les autres ; les entreprises sont même prêtes à payer plus cher un bien s'il leur offre une situation optimale pour leur activité.

Cependant, ces besoins ne sont pas toujours bien compris par les acteurs de l'immobilier et par les collectivités locales, chacun étant en outre guidé par des intérêts différents. Dans leur stratégie d'aménagement du territoire, les collectivités doivent veiller à assurer un équilibre entre habitat, transports, activités économiques. L'ouvrage souligne ainsi la nécessité de trouver des solutions pour améliorer l'articulation entre la demande des industriels en matière de foncier et les stratégies publiques locales.

Aménager la ville productive

L'accueil d'activités productives au sein des villes suscite un intérêt renouvelé de la part des collectivités. Comment peuvent-elles en accompagner l'intégration ? C'est tout l'objet de cette Note « Aménager la ville productive », réalisée dans le cadre d'un partenariat entre le PUCA, la Fabrique de l'industrie et l'Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts.

Dans un contexte marqué par un regain d'intérêt pour le « made in France » mais aussi par des interrogations autour de la transition écologique, des pratiques de consommation et des nouvelles organisations du travail, de nombreuses collectivités cherchent à revitaliser le tissu industriel de leurs agglomérations. Accueillir des activités productives en centre urbain nécessite néanmoins une véritable réflexion sur l'aménagement de la ville, tant les problématiques sont nombreuses : disponibilité du foncier, mixité entre logements et activités, choix des activités implantées, etc.

Grâce à des entretiens menés auprès de plusieurs collectivités et des enquêtes de terrain menées dans les métropoles de Bordeaux et de Rennes, et dans trois villes européennes (Berlin, Vienne et Turin), les auteurs montrent que les stratégies de chaque collectivité dépendent de leur passé, de leur tradition politique et notamment de leur culture.

Et si la sobriété n'était plus un choix individuel ?

Plusieurs des crises qui nous ont frappés récemment ont touché nos besoins essentiels comme l'énergie ou l'eau. Face à ces situations d'urgence, le gouvernement a appelé à la réduction de la consommation. Néanmoins, la mise en œuvre de ces efforts de sobriété se limite à des campagnes de court ou moyen terme, alors que les grands défis sociétaux exigent une réduction massive et durable de nos ressources, qui repose explicitement sur trois piliers : l'innovation technologique, l'efficacité dans les usages et la sobriété.

Cette dernière doit donc devenir un élément constitutif de nos politiques publiques. Cet ouvrage propose une méthode pour y parvenir, reposant sur trois critères : la durabilité, la faisabilité et l'acceptabilité. Elle est illustrée à travers trois exemples portant sur des biens de consommation : l'automobile, le textile et l'eau potable. Des outils comme la tarification progressive de l'eau peuvent être des leviers de réduction de la consommation des ressources, mais soulèvent des défis en matière d'égalité et d'acceptabilité sociale qu'on ne peut évacuer.

Organisation responsabilisante : de l'idée à la réalisation

Les entreprises contemporaines sont souvent attirées par les modèles d'organisation responsabilisante (OR), mais ceux-ci se révèlent complexes à mettre en place et présentent parfois des résultats décevants. C'est qu'en effet, une transformation de ce type ne peut pas être abordée avec des idées simples : elle suppose une acceptation de la complexité et du temps long. Parce qu'elle agit en profondeur sur la culture d'entreprise, ses effets se mesurent plutôt au terme d'une dizaine d'années et non à chaque publication des résultats trimestriels.

En ce sens, cette étude cherche à répondre à deux questions récurrentes chez les dirigeantes et dirigeants : « Quand on parle d'organisation responsabilisante, de quoi parle-t-on exactement ? » et « Par quoi dois-je commencer pour mettre mon entreprise en mouvement ? ». Pour répondre à ces deux questions, l'ouvrage s'attache à décrire les grands principes qui gouvernent une OR (de quoi on parle ?) et à proposer une grille de conception et de mise en œuvre (sur quoi et comment agir ?) permettant de tendre vers ce système en évitant les impasses les plus fréquentes.

L'industrie est-elle plus verte ailleurs ? - Comparatif France-Allemagne

La littérature économique et la littérature grise investissent régulièrement le champ des comparaisons franco-allemandes. D'une part, parce que l'Allemagne constitue, de loin, notre premier partenaire commercial. D'autre part, parce que le modèle économique allemand a longtemps interpellé les observateurs français pour ses bonnes performances et notamment le dynamisme de son tissu industriel. Mais qu'en est-il de la comparaison du point de vue environnemental ? À l'heure où les deux pays se sont engagés, sous la bannière européenne, à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 (échéance avancée à 2045 en Allemagne), cette Note prend le pouls des performances environnementales de l'industrie au prisme des émissions chiffrées de gaz à effet de serre. L'auteur questionne les différences observées de part et d'autre du Rhin et en tire des enseignements, y compris sur le sujet épineux du mix électrique.

Équipe et gouvernance

Gouvernance

La Fabrique de l'industrie est une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, dont la création a été publiée au JO du 24 septembre 2011. Elle est co-présidée par Louis Gallois, ancien président du conseil de surveillance de PSA Groupe, et Pierre-André de Chalendar, président de Saint-Gobain. Au 31 décembre 2023, le conseil d'administration était composé de :

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

Le 31 décembre 2023, étaient membres de l'Assemblée générale : Bruno Berthet, Pierre Bourlot, Pierre-André de Chalendar, Stéphan Chaligné, Jean-Pierre Clamadieu, Jean-Marie Danjou, Jean-Pierre Fine, Louis Gallois, Jean-Bernard Lévy, Hubert Mongon, Benoît Potier, Alexandre Saubot, Éric Trappier, Marc Vigreux.

Équipe permanente, au 31 décembre 2023

Sharif Abdat, responsable administratif

Sonia Bellit, cheffe de projet

Émilie Binois, responsable éditorial

Vincent Charlet, délégué général

David Lolo, chargé d'études

Caroline Granier, cheffe de projet

Julie Celeste Meunier, chargée des relations presse

Hélène Simon, chargée de communication

Conseil d'orientation

Le programme de travail de La Fabrique est discuté par son conseil d'orientation, qui valide également ses publications, tant leur qualité scientifique que leur respect de la pluralité des perspectives. Ses membres siègent *intuitu personae* et leur avis n'engage pas leur organisation. Au 31 décembre 2023, la liste des membres du Conseil d'orientation était la suivante :

Gabriel ARTERO, président d'honneur de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC,

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

Hervé BAUDUIN, président de l'UIMM Lorraine,

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

Jean Michel BEZAT, journaliste au quotidien Le Monde,

Augustin BOURGUIGNAT, chargé de mission au Crédit Mutuel Alliance Fédérale,

Serge CATOIRE, directeur industrie à l'UIMM,

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

Marc CHEVALLIER, rédacteur en chef d'Alternatives Économiques,

Carole CHRÉTIEN, directrice des relations entreprises au CNRS,

Patricia CRIFO, professeure à l'École Polytechnique et chercheuse au CREST (CNRS),

Jean-Marie DANJOU, directeur général de l'Alliance Industrie du Futur (AIF),

Philippe DARMAYAN, ancien président d'ArcelorMittal France,

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

Flora DONSIMONI, directrice générale de l'Institut de l'Entreprise,

Elizabeth DUCOTTET, PDG de Thuasne,

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

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

Denis FERRAND, directeur général de Rexecode,

Jean-Pierre FINE, secrétaire général de l'UIMM,

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

François GEEROLF, économiste à l'OFCE et professeur d'économie à Sciences Po,

Frédéric GONAND, conseiller économique de l'UIMM, professeur associé de sciences économiques à l'université Paris-Dauphine,

Guillaume de GOYS, président d'Aluminium France,

Bruno JAQUEMIN, délégué général d'A3M,

Sébastien JEAN, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM),

Éric KELLER, secrétaire fédéral de la fédération FO Métaux,

Élisabeth KLEIN, dirigeante de CFT Industrie,

Dorothee KOHLER, directeur général de KOHLER C&C,

Éric LABAYE, président d'IDEL Partners,

Isabelle LAUDIER, responsable de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts

Emmanuel LECHYPRE, éditorialiste à BFM TV et BFM Business,

Xavier LECOQ, président du syndicat CFE-CGC sidérurgie,

Olivier LLUANSI, associé à Strategy&PWC,

Victoire de MARGERIE, président exécutif de Rondol,

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

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

Philippe PORTIER, secrétaire national de la CFDT,

Grégoire POSTEL-VINAY, ancien directeur de la stratégie à la Direction générale des entreprises, et rédacteur en chef des Annales des Mines,

Joseph PUZO, président d'AXON'CABLE SAS et du pôle de compétitivité Matériaux,

Xavier RAGOT, président de l'OFCE,

Daniel RICHEL, directeur général du CETIM,

Robin RIVATON, investment director – Venture Smart City chez Eurazeo,

Alexandra ROULET, professeure d'économie à l'Insead,

Frédéric SAINT-GEOURS, vice-président du conseil d'administration de la SNCF,

Ulrike STEINHORST, présidente de Nuria Conseil,

Michaël VALENTIN, associé fondateur d'OPEO,

Pierre VELTZ, ancien PDG de l'établissement public de Paris-Saclay,

Alain VERNA, directeur général de Toshiba Tec Europe,

Dominique VERNAY, président du pôle industrie de l'Académie des technologies,

Jean-Marc VITTORI, éditorialiste au quotidien Les Echos.