

AUTOSAISINE



RENAISSANCE INDUSTRIELLE
EN GRAND EST : UNE
AMBITION À PARTAGER

Adopté en séance plénière
du 6 novembre 2025

AVIS ET RAPPORTS DU CESER

Le Conseil économique, social et environnemental régional Grand Est a voté le présent avis à l'unanimité des suffrages exprimés avec 1 abstention.

Avis présenté par la commission Développement économique et industrialisation :

Christèle MARON, Présidente

Dominique LEDEMÉ, Vice-président

Karl TOMBRE, Rapporteur

Odile AGRAFEIL

Eric BORZIC

Gérard CLAUDEL

Delphine DESCORNE-JEANNY

Valérie FRANÇOIS

Didier GABRIEL

Marc JOUDELAT

Raphael KEMPF

Etienne LEROI

Marie-Madeleine MAUCOURT

Robert POGGI

Christele QUERRY

Pierre-Etienne ROSENSTIEHL

Bruno THERET

Bruno ULRICH

SOMMAIRE

01. RAPPORT	1
INTRODUCTION	2
I. Le Grand Est : un territoire fortement touché par la désindustrialisation	4
1. Industrie, industrialisation, désindustrialisation, réindustrialisation : de quoi parlons-nous ?	4
a. L'industrie : une notion à géométrie variable	4
b. De l'industrialisation à la réindustrialisation	7
2. La désindustrialisation : un phénomène aux causes plurielles et aux conséquences multiples :	9
a. Les causes macro-économiques et sociétales	10
b. Les causes locales	13
II. Le Grand Est : un territoire conservant une spécificité industrielle	15
1. La spécialisation industrielle du Grand Est	15
2. Les spécificités de l'emploi industriel du Grand Est	20
3. Une forte ouverture internationale, singularité de l'économie régionale	21
a. Une prépondérance des multinationales étrangères dans l'industrie régionale	21
b. Une attractivité internationale notable	23
4. La crainte d'une nouvelle phase de désindustrialisation en Grand Est	26
a. Des signaux de réindustrialisation peu visibles	26
b. Des fragilités structurelles à surmonter	32
III. Une renaissance industrielle en phase avec les transitions	34
1. Les facteurs de réussite de la renaissance industrielle	34
a. Les facteurs structurels	35
b. Les facteurs comportementaux	37
2. Le potentiel de renaissance industrielle du Grand Est et de ses territoires	40
a. Un potentiel industriel avéré	40
b. Une politique régionale de réindustrialisation à la hauteur des enjeux ?	42
3. Vers une néo-industrie engagée dans les transitions	44
a. Industrie et transition environnementale	47
b. Industrie et transition numérique	52
c. Industrie et transition sociétale	55
CONCLUSION	59

02. AVIS	60
INTRODUCTION	61
I. La Renaissance industrielle : une vision, des enjeux, une trajectoire	65
II. Engager tous les acteurs dans une dynamique partenariale positive au bénéfice de la Renaissance industrielle	66
III. Les ressources des territoires, un gage de réussite de la Renaissance industrielle	68
IV. Accompagner les entreprises pour les rendre actrices de la Renaissance industrielle	70
03. EXPLICATIONS DE VOTE	74
04. ANNEXES	77
ANNEXE 1 : Remerciements	78
ANNEXE 2 : Schéma prospectif de l'augmentation de la part de l'industrie dans le PIB	79
ANNEXE 3 : La filière textile du Grand Est	80
ANNEXE 4 : Dispositif régional - Parcours de transformation	82
ANNEXE 5 : Dispositif Grand Est investissements productifs durables	83
ANNEXE 6 : Diagnostic de l'industrie régionale (analyse PESTTEL)	87



01. RAPPORT

INTRODUCTION

Alors que 82 % de la population se déclare favorable à la réindustrialisation (sondage réalisé pour BPI en mai 2024¹), le sujet reste complexe en raison de nombreux freins structurels et conjoncturels qui perturbent sa mise en œuvre. En effet, et bien qu'il s'agisse d'une force, l'aspiration sociétale à réindustrialiser doit être nuancée tant peuvent persister des divergences d'opinions relatives aux enjeux et la manière de conduire la réindustrialisation. Les nouveaux projets industriels peuvent faire l'objet de contestations locales, reflétant souvent un manque de dialogue social et sociétal en amont des projets. Il peut être également constaté de classiques réactions de type « NIMBY » (« pas près de chez moi »), dès lors que les projets génèrent des impacts sur le cadre et les habitudes de vie des habitants en proximité.

Pour le CESER Grand Est, il est plus approprié de parler de renaissance industrielle car le terme de réindustrialisation pourrait laisser entendre qu'il s'agit de relancer une activité industrielle dans les conditions du passé ou de relocaliser les industries transférées à l'étranger afin de bénéficier de coûts de production moindre. La finalité est, au contraire, de développer une nouvelle industrie durable, qui soit au service des hommes et en phase avec les préoccupations sociétales de notre époque. Le défi est de parvenir à bâtir collectivement une industrie performante et résiliente face aux crises, en capacité d'utiliser les technologies avancées et en intégrant le plus en amont possible les enjeux sociaux et environnementaux. Ce défi concerne tout autant la transformation en profondeur des activités industrielles historiques des territoires, que la création ex nihilo de nouvelles activités dans les secteurs technologiques d'avenir. Il s'agit d'une condition incontournable pour redorer l'image de l'industrie et faciliter l'intégration positive d'activités industrielles durables dans la dynamique de territoires de vie organisés, envers lesquels elles ont certaines responsabilités. La renaissance industrielle nécessite par ailleurs d'instaurer un climat social apaisé, ce qui nécessite un dialogue systématique et permanent entre les partenaires sociaux et un dialogue interactif avec les populations pour mieux appréhender les réalités de l'industrie moderne et faciliter son acceptabilité.

Le contexte politique en France, les tensions internationales et les différentes crises subies depuis 5 ans génèrent une conjoncture économique particulièrement tendue et empêchent toute prévision sereine à moyen et long terme. Cette situation accentue les difficultés à se projeter et à agir des acteurs industriels comme des pouvoirs publics. Ils sont contraints en effet de concilier des enjeux économiques de sauvegarde à court terme tout en essayant de poursuivre les efforts d'investissements en faveur des transitions sur le long terme. Ayant des

¹ Etude BPI le lab : comment gagner la bataille de la réindustrialisation

<https://presse.bpifrance.fr/comment-gagner-la-bataille-de-la-reindustrialisation-regards-croises-entre-territoires-industriels-et-societe-civile>

effets sur le pouvoir d'achat, elle impacte également le contenu du dialogue social qui se décline trop souvent en revendications salariales, moins en dynamiques d'avenir pour l'entreprise.

Le CESER Grand Est a souhaité travailler sur le sujet essentiel de la renaissance industrielle à l'heure des transitions pour apporter les éclairages de la société civile organisée sur les conditions de sa réussite et la manière dont les transitions peuvent impacter, voire enrichir l'industrie, composante de l'économie régionale qui demeure très importante et qui est par ailleurs indispensable à la souveraineté nationale et européenne. Pour cela il faut éviter d'envisager les transitions comme des contraintes et au contraire s'en saisir pour en faire des opportunités de rebond.

Ce travail de temps long a été mené à la propre initiative du CESER. Il a permis d'apporter une contribution aux assises régionales de l'industrie dont le CESER est partie prenante. Au-delà, ce rapport et avis propose un diagnostic de l'industrie régionale et fait des recommandations stratégiques et opérationnelles pour que le processus de renaissance industrielle puisse se dérouler avec succès dans le respect des différents enjeux et équilibres socioéconomiques, environnementaux et sociétaux.

I. Le Grand Est : un territoire fortement touché par la désindustrialisation

1. Industrie, industrialisation, désindustrialisation, réindustrialisation : de quoi parlons-nous ?

a. L'industrie : une notion à géométrie variable

Étymologiquement, le mot « industrie » provient du terme latin *Industria* (« activité »). Il est dérivé d'*Industrius* (« travailleur ») provenant du grec *Endon* (« intérieurement ») et du latin *Struere* (« bâtir »). C'est l'habilité à faire quelque chose, à exécuter un travail manuel. Au sens figuré, le terme est synonyme d'invention ou de savoir-faire.

La notion d'industrie a fortement évolué dans le temps. Au milieu du XVI^e siècle, l'industrie désignait l'ensemble des opérations concourant à la production et à la circulation des richesses. Au XVIII^e siècle, la définition devenait plus restrictive et se référait à l'acte de fabrication d'un bien matériel. Au XIX^e siècle, l'industrie désignait toute production de biens physiques, quels qu'en soient le volume, la forme ou la spécificité.

Désormais, c'est un concept aux multiples acceptions qui évoluent au gré des stratégies industrielles. Ainsi, les activités industrielles ont pu par le passé externaliser un certain nombre d'activités périphériques, dans un premier temps les services à faible valeur ajoutée comme le nettoyage et la sécurité, puis des fonctions plus stratégiques comme la R&D, la gestion des Ressources Humaines, les systèmes d'information.... À l'inverse, les industriels internalisent désormais de plus en plus des services attachés aux produits manufacturés comme l'acquisition de l'usage d'un bien au lieu de sa propriété, les services de portage financier, les services numériques vendus avec des biens (ex : logiciels d'un smartphone) ce qui brouille la frontière entre l'industrie et les services. Cela s'accroît par ailleurs avec le développement de l'hybridation produit-service. Dans l'automobile par exemple, on parle de plus en plus de la transition vers le Software Defined Vehicle (SDV) qui constitue un changement profond puisqu'on passe d'un modèle centré sur le hardware à une approche principalement logicielle. Désormais, le véhicule devient une plateforme évolutive où les fonctionnalités clés sont continuellement mises à jour, enrichies et optimisées. Cette évolution offre aux constructeurs une flexibilité sans précédent grâce aux mises à jour à distance et à l'intégration continue de nouvelles fonctionnalités. Le SDV représente un potentiel économique significatif pour les constructeurs automobiles. L'intégration du logiciel permet notamment une réduction substantielle des coûts de développement, tout en accélérant les cycles de mise sur le marché. De plus, cette technologie ouvre la voie à de nouveaux modèles économiques grâce à la monétisation directe des services connectés et des abonnements.

Les évolutions de la définition, comme la porosité des contours de l'activité industrielle, expliquent que les institutions adoptent des conceptions différenciées plus ou moins extensives de l'industrie. L'INSEE propose une définition très restreinte stipulant que « *les industries manufacturières sont des industries de transformation des biens, c'est-à-dire principalement des industries de fabrication pour compte propre. Mais elles concernent aussi la réparation et l'installation d'équipements industriels ainsi que des opérations en sous-traitance pour un tiers. L'industrie manufacturière implique une transformation matérielle significative* ». Au regard de cette définition, l'INSEE excluant donc les activités extractives ou encore la production d'énergie, le socle industriel représente environ 10% du PIB en France. Du côté de l'OCDE, l'industrie couvre un spectre d'activités plus vaste puisqu'en plus des activités manufacturières, elle comprend aussi des secteurs tels que l'extraction minière, l'énergie et l'eau. La banque mondiale retient une définition encore plus extensive puisqu'elle inclut dans l'industrie les activités de construction.

Au sein des activités de production de biens elles-mêmes, il sera nécessaire d'adopter une approche de critérisation pour déterminer le caractère industriel d'une activité et ainsi pouvoir les dissocier d'autres activités proches mais relevant toutefois de l'artisanat :

- la standardisation. Elle consiste à établir des normes et des procédures uniformes pour garantir une qualité constante. Elle permet la production en série de biens identiques.
- la production en grande série ou massification qui permet d'obtenir des effets d'échelle. Elle implique nécessairement un recours important à l'automatisation.

Par la création de richesse provenant de revenus extérieurs aux lieux de production, l'industrie joue un rôle clé dans le développement des territoires en générant des emplois indirects dans l'industrie ou les services à l'industrie ainsi que de nombreux emplois induits, qui sont ceux générés par la consommation courante des ménages bénéficiant des emplois industriels. Cet effet d'entraînement sur l'économie locale est très structurant. Toutefois les chiffres assez largement répandus et repris régulièrement dans la littérature économique ou par les acteurs, selon lesquels un emploi industriel permettrait de créer 1,5 emploi indirect et 3 emplois induits dans le reste de l'économie, ne sont pas vérifiés et doivent être pris avec beaucoup de précaution. Un économiste, Tristan MENERET, a réalisé en 2024 une étude sur le nombre d'emplois indirects générés dans l'industrie pour chaque emploi direct existant². Elle montre que le ratio d'emplois indirects varie très fortement en fonction de la structure d'achats des entreprises. Plus une entreprise s'approvisionne en France, plus elle contribue à la création d'emplois sur le territoire. À partir d'une analyse comparative des chiffres de deux entreprises industrielles et de l'origine de leurs fournisseurs, il a démontré que ce ratio de 1,5 emploi indirect est erroné et ne pourrait même en théorie pas dépasser 1, dans l'hypothèse la plus favorable d'un scénario où 100% des achats seraient français. Ce ratio de création d'emplois

² <https://www.in-france.fr/blog-post/lemploi-indirect-dans-lindustrie-en-france-demystification-pourquoi-un-ratio-3-1-peut-etre-trompeur>

indirects dépend par ailleurs d'autres variables comme le degré d'automatisation des sous-traitants de l'entreprise principale. Il en va de même pour les emplois induits pour lesquels un ratio moyen paraît peu convaincant et être très variables. Ces emplois sont en effet fortement tributaires de l'effet multiplicateur local qui correspond à la capacité d'un territoire à faire circuler en son sein les richesses produites localement. Or l'effet multiplicateur varie fortement en fonction de la densité du tissu d'activités commerciales et servicielles mais aussi de ses caractéristiques géographiques comme la proximité et la dépendance économique vis-à-vis de territoires voisins...

Les résultats de l'étude de Montornes et Bourgeois de 2025, repris dans une note de la Fabrique de l'industrie³, vont dans le même sens. Ils mettent en évidence par ailleurs que l'effet multiplicateur sur l'emploi varie fortement en fonction des secteurs d'activité. L'effet multiplicateur est en moyenne de 1,3 emplois dans l'industrie et varie de 0,7 emplois par emploi nouveau dans le textile, à 5,2 emplois dans les industries extractives.

**Effets de l'implantation d'un emploi
en France plutôt qu'à l'étranger**

<i>SECTEURS</i>	<i>MULTIPLICATEUR D'EMPLOI (sans unité)</i>
Agriculture	0,4
Branches manufacturières :	1,3
Agroalimentaire	1,9
Industries extractives	5,2
Biens d'équipement	1,0
dont Produits informatiques	0,9
dont Équipements électriques	1,0
dont Machines et équipements	1,1
Matériels de transport	2,7
dont Automobiles	2,8
dont Autres matériels de transport	2,6
Autres industries manuf.	0,9
dont Textile	0,7
dont Travail du bois	0,9
dont Produits chimiques	1,6
dont Produits pharmaceutiques	1,6
dont Produits métalliques	0,7
dont Autres	0,7
Électricité/Gaz	2,2
Construction	0,9
Services marchands	0,6
Commerce	0,5
Information et communication	0,8
Activités scientifiques	0,5
Ensemble de l'économie marchande	0,7

Effet multiplicateur d'emploi en France (source : la fabrique de l'industrie)

³ « Comment l'industrie crée de l'emploi aujourd'hui ? » - Diana Karanchanski – août 2025

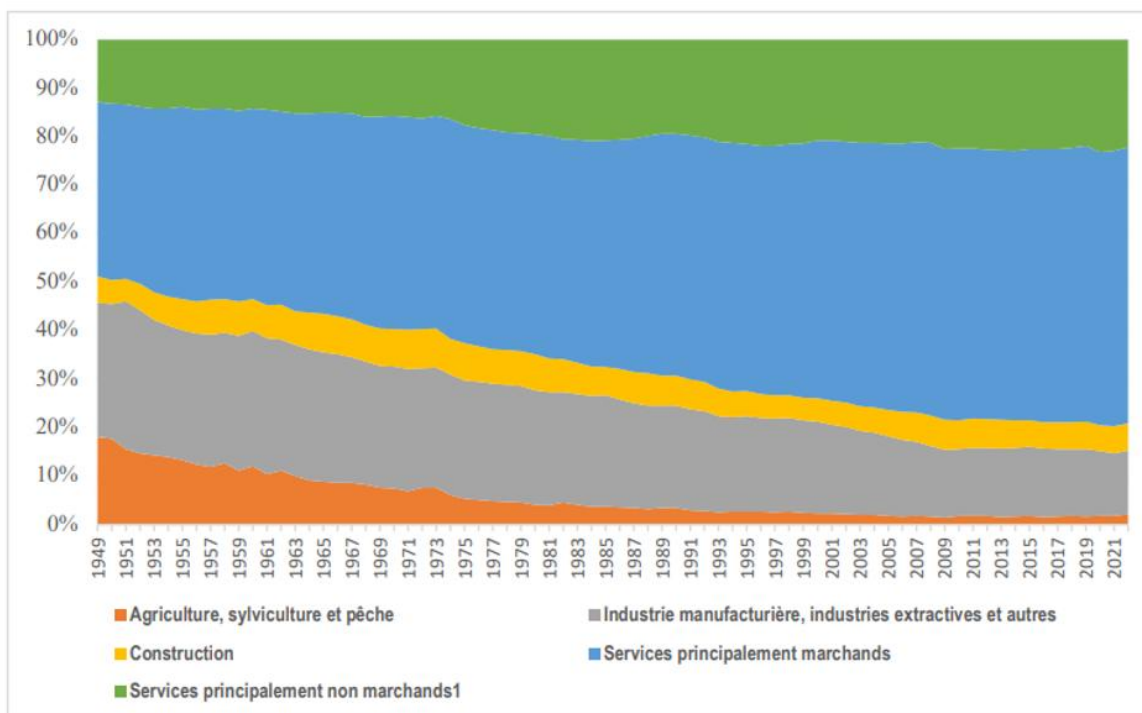
La fiabilité des indicateurs retenus a une importance certaine, d'autant que le ratio précité de 4,5 emplois créés par emploi industriel (emplois indirects et induits confondus), sujet à caution, est parfois utilisé pour justifier du bien-fondé d'une intervention publique ou pour valider l'efficacité d'une politique publique. En l'absence de toute démarche évaluative approfondie, le recours à ce ratio est contestable.

b. De l'industrialisation à la réindustrialisation

L'**industrialisation** est un processus historique. Il se matérialise par le passage d'une économie artisanale à une économie mécanique, soit le passage du travail artisanal au travail mécanisé. La transformation de la société avec l'industrialisation commence en Angleterre dans la seconde moitié du XVIII^e siècle avant de se propager dans l'ensemble de l'Europe au XIX^e siècle. Les avancées industrielles ont pu s'accomplir à la faveur de l'utilisation massive des énergies fossiles disponibles, le charbon d'abord, puis le pétrole. L'énergie est la ressource fondamentale et centrale de tout processus industriel. L'énergie abondante et bon marché a jusqu'ici constitué la clé du développement économique habituellement associé à l'industrialisation.

La **désindustrialisation** se réfère à la destruction de l'emploi industriel ou au recul de l'activité manufacturière. Elle est généralement entendue comme le recul de la place relative occupée par l'activité industrielle dans la société. La désindustrialisation correspond ainsi au passage de l'âge industriel, caractérisé par la prépondérance des activités industrielles dans l'économie et la société (culture ouvrière, encadrement social par le patronat ou les syndicats...), à l'âge qualifié parfois de « post-industriel ». Elle est un corollaire de la tertiarisation de l'économie.

La désindustrialisation peut se mesurer soit par la diminution du poids des emplois industriels dans l'emploi total, soit par la baisse de la part de l'industrie dans le PIB. Les deux phénomènes ne sont pas obligatoirement corrélés. La baisse de la part des emplois industriels ne signifie nullement que l'industrie, en tant que secteur économique, recule dans les mêmes proportions. Son poids relatif dans l'économie peut reculer au profit des services, sans que la production industrielle ne diminue en volume. Deux explications sont possibles. D'une part les gains de productivité contribuent à cette décorrélation, d'autre part le transfert statistique d'emplois vers le secteur tertiaire en raison de l'externalisation de services par les entreprises industrielles modifie la structure des emplois sans modifier leur contenu.



Source : INSEE, Tableau 6.201, Valeur ajoutée brute par branche à prix courants
Comptes nationaux annuels, base 2014. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2830197>

Évolution de la valeur ajoutée des activités en France (1949-2022)

La **réindustrialisation** est un processus inverse à la désindustrialisation, intervenant souvent en réaction à celle-ci. Elle se mesure par une augmentation de la part de l'emploi industriel dans l'emploi total ou par l'augmentation de la part du PIB de l'industrie dans le PIB total d'un pays ou d'une région. Par extension, on désigne parfois par « réindustrialisation » les politiques économiques mises en place au niveau local, régional, national ou européen visant à favoriser l'installation d'activités industrielles. La réindustrialisation peut s'appuyer sur trois leviers différents :

- Le rapatriement des activités externalisées à l'étranger ou relocalisation économique
- Le renforcement des industries existantes ou réindustrialisation en continuité
- L'émergence de secteurs industriels nouveaux

La réindustrialisation ne se substitue pas nécessairement entièrement à la désindustrialisation. Les deux phénomènes peuvent se superposer et/ou exister en parallèle l'un de l'autre. Il faut donc regarder les évolutions finement car il est possible, comme l'explique François BOST dans son étude sur la réindustrialisation du Grand Est⁴, d'observer une « *coexistence durable des deux dynamiques, à différentes échelles et avec de forts contrastes entre les secteurs et les territoires concernés* ». Une des difficultés à réindustrialiser est que l'activité industrielle détruite est généralement définitivement perdue. Comme l'explique Alexandre SAUBOT, Président de France Industrie : « *Il est toujours plus facile de*

⁴ La région Grand Est au défi de ses évolutions industrielles et de sa réindustrialisation – juin 2024
https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/12/AOCGT_region_grandest_v2.pdf

faire de l'industrie là où il y en a encore, car l'acceptabilité sociale est meilleure. Un des combats doit être de recréer de l'activité industrielle le plus vite possible quand il y a des fermetures ».

2. La désindustrialisation : un phénomène aux causes plurielles et aux conséquences multiples :

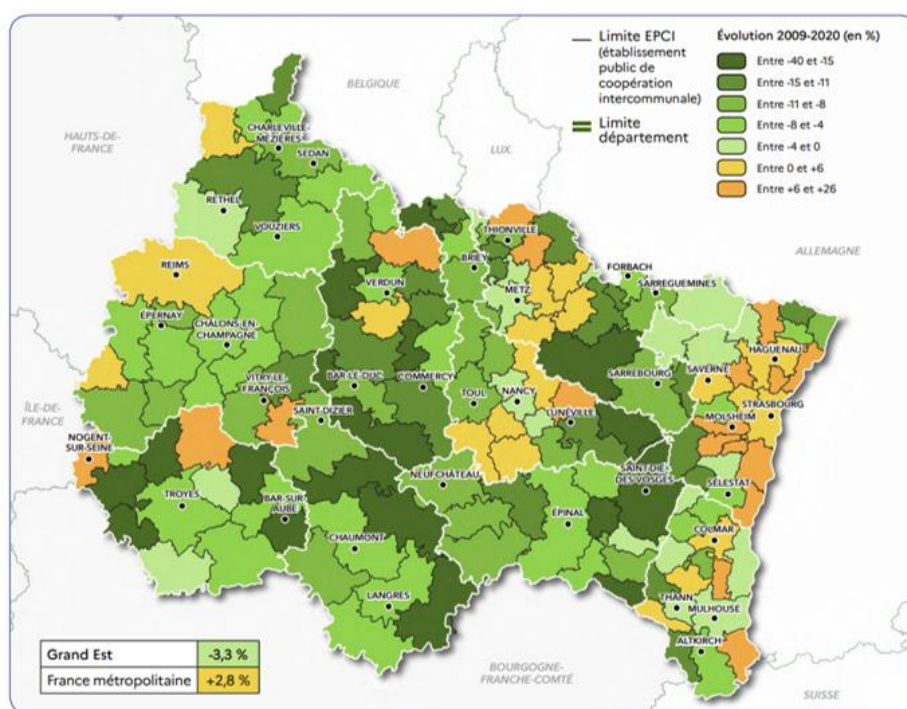
La désindustrialisation qui s'est opérée en France entre le début des années 1970 et 2015 a entraîné de lourdes conséquences économiques, politiques et sociales dans de nombreux territoires à dominante industrielle. Une étude du CEPII (Centre d'études prospectives et d'informations internationales) de 2023⁵ sur les plans sociaux entre 1997 et 2017 a mis en évidence l'importance des conséquences financières d'un licenciement pour les salariés concernés et pour les territoires. À l'issue d'un plan social dans l'industrie, une part significative des salariés licenciés ne retrouve pas d'emploi : près de 40 % des salariés licenciés ne sont plus en emploi un an après le licenciement, et plus de la moitié six ans après. Par ailleurs, ceux qui retrouvent un emploi subissent une baisse de salaire significative, surtout s'ils sont peu qualifiés et contraints de se tourner vers le secteur tertiaire. Au niveau de la zone d'emploi impactée, les conséquences sont aussi fortement négatives. Aucune réallocation vertueuse de la main-d'œuvre vers des entreprises plus créatrices de valeur ne se produit en vertu du principe de destruction créatrice. Les personnes licenciées qui retrouvent un emploi travaillent dans des entreprises plus petites, qui investissent moins et créent moins de valeur. Les conséquences du plan social et du décrochage industriel se font ressentir dans les zones d'emplois qui les subissent : augmentation du taux de chômage, précarisation accrue des emplois, dégradation des autres secteurs économiques, niveau de création d'entreprises plus faible. Il peut générer une spirale de dévitalisation et de déclin démographique. Au-delà des conséquences sociales très lourdes pour les territoires les plus dépendants des emplois industriels, le décrochage industriel a également aggravé la perception collective négative de l'industrie et une déconsidération accrue des métiers industriels. Les conséquences individuelles et collectives particulièrement lourdes, vécues par les populations touchées, ont imprimé durablement une forme d'aversion de l'industrie dans l'inconscient collectif, ce que certains qualifient de « désindustrialisation des esprits ».

Les effets de la désindustrialisation sur l'emploi total de certains territoires en décrochage est assez perceptible si on regarde l'évolution des emplois des EPCI du Grand Est entre 2009 et 2020. Il apparaît que c'est essentiellement dans les secteurs les plus ruraux et les plus éloignés des dynamiques métropolitaines que la désindustrialisation est la plus marquée : Ardennes, Est de la Marne, Sud de la Meuse, Est et Ouest de l'Aube, Nord de la Haute-Marne, Est des Vosges, Sud de la Moselle... Ce sont souvent les territoires qui ont le plus de difficultés économiques aujourd'hui car les destructions d'emplois industriels, pouvant s'élever jusqu'à

⁵ https://www.cepii.fr/PDF_PUB/lettre/2023/let435.pdf

-46% dans la zone d'emploi de Lunéville ou encore -45% dans celle de Longwy sur la période 2008-2017, n'ont pas pu être compensées par des créations d'emplois tertiaires.

Au niveau des politiques économiques, la désindustrialisation peut conduire à mener des politiques budgétaires « expansionnistes » qui visent à accroître la demande globale en augmentant les dépenses, pouvant entraîner des conséquences négatives. Dans les années 2000, celles-ci ont eu pour conséquence d'augmenter les déficits commerciaux et d'accélérer la désindustrialisation. Si elles sont bénéfiques à court terme, de telles politiques tendent en effet à réorienter l'activité vers les services au détriment du secteur manufacturier, notamment parce qu'elles conduisent à dégrader la compétitivité et à substituer des importations à la production nationale. La France a connu un véritable cercle vicieux entre déficits extérieurs et désindustrialisation. Plus un pays se désindustrialise, moins son appareil productif est capable de répondre à une relance de la demande et plus le recours aux importations s'accroît, renforçant encore la désindustrialisation.

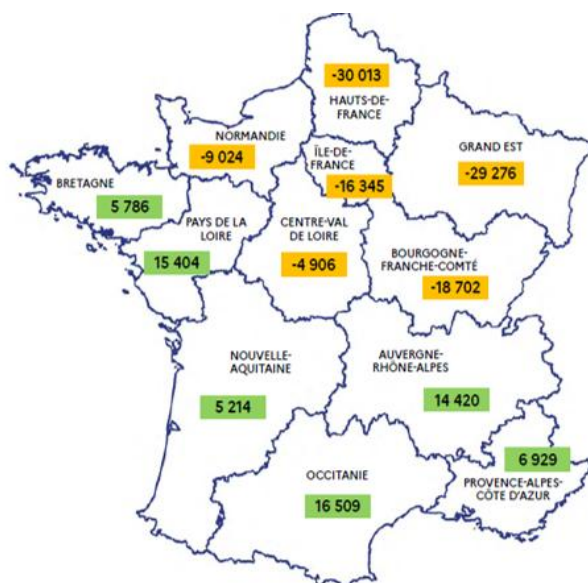


Évolution de l'emploi par EPCI entre 2009 et 2020 (Source : DREETS Grand Est)

a. Les causes macro-économiques et sociétales

En France, l'industrie manufacturière représentait 22,3% du PIB en 1970. Son poids a été divisé par plus de 2 depuis cette date. Aucun autre Pays de l'Union Européenne, à l'exception de la Grèce, n'a subi une désindustrialisation de cette ampleur, d'après François Bost. Sur la période 1970-2020, les emplois industriels ont été réduits dans les mêmes proportions que la baisse de la part de l'industrie dans le PIB en France. Le Grand Est a connu une désindustrialisation un peu plus marquée que le reste de la France sur l'ensemble de cette période de désindustrialisation de 50 ans. Dans la région, la désindustrialisation s'est en effet poursuivie dans les années 2010 tandis que la tendance était à la stabilisation de la situation en France à

partir du milieu des années 2010. En 2012, 300 224 salariés travaillaient dans l'industrie en Grand Est. Dix ans plus tard, en 2022, leur nombre avait diminué de 9,75 %. Au plan national, sur la même période, la baisse n'était que de -1,5%. L'explication est à rechercher du côté de certains secteurs assez fortement représentés régionalement, comme la filière automobile qui traverse une période de mutations profondes. Dans ce secteur, les dynamiques d'emplois régionales sont beaucoup moins favorables en région qu'au niveau national. Entre 2016 et 2022, le Grand Est a perdu 4% de ses emplois, quand ils augmentaient de 4% au niveau national. En Grand Est, c'est surtout l'amont de la filière qui pèse énormément dans cette évolution globale, puisque la construction automobile a perdu 20% de ses effectifs en 6 ans.⁶



Évolution des effectifs salariés de l'industrie par région entre 2012 et 2022
(Source DREETS Grand EST)

Une des principales causes de la désindustrialisation serait liée à la mondialisation de l'économie et à l'intensification de la concurrence internationale. Sous l'effet de la libéralisation financière et d'une révolution des transports permettant de produire et de distribuer n'importe quel produit manufacturé depuis n'importe quelle partie du globe, de nombreux secteurs industriels se sont retrouvés exposés à la concurrence internationale quand d'autres ont intégré celle-ci dans leur stratégie industrielle. Face à des régions du monde en capacité de produire à des coûts très compétitifs, les usines d'industries historiques comme le textile, la sidérurgie ou l'industrie mécanique ferment ou font le choix de délocaliser. Les délocalisations d'activité ont débuté dans les pays industrialisés dès la seconde moitié des années 1970 dans les secteurs manufacturiers à faible valeur ajoutée et à fort coefficient de main-d'œuvre comme le textile, puis se sont poursuivies dans les années 1980 et 1990 dans les secteurs arrivés à maturité, voire entrés en déclin en raison de leurs coûts de production trop élevés comparativement à ceux des pays en voie de développement.

⁶ Source OREF : <https://oref.grandest.fr/wp-content/uploads/2023/10/filiere-automobile-crefop.pdf>

(assemblage électronique bas et moyen de gamme, électroménager, mécanique, outillage...). L'avènement d'une société « post-industrielle » était censé permettre le remplacement des emplois industriels détruits par des emplois dans les services. Ce modèle de société dans lequel les activités de services deviennent la colonne vertébrale des économies modernes, avait été mis en exergue en 2001 par le PDG d'Alcatel, Serge TCHURUK, qui faisait la promotion de l'entreprise « fabless », c'est-à-dire sans usine. Les activités de la chaîne de valeur sont segmentées et réorganisées en fonction de leur performance économique. Dans ce modèle, il était attendu que les services à forte valeur ajoutée de l'aval et de l'amont, telles que la R&D et le design ou la distribution commerciale, continuent à s'exercer sur le territoire national, les activités de production jugées moins rentables et faisant appel à des emplois moins qualifiés étant en revanche sous-traitées dans des pays à bas coût de main d'œuvre. Cette hypothèse a été sérieusement battue en brèche au fil des années, les pays en question s'appropriant progressivement toute la chaîne de valeur, depuis le design et la R&D jusqu'aux chaînes de distribution de gros comme de détail.

Dans une note de 2021⁷, le Conseil d'Analyse Economique (CAE) nuance toutefois l'incidence de la mondialisation sur la désindustrialisation. Pour le CAE, les causes principales du mouvement de désindustrialisation sont autres. La chute de l'emploi manufacturier s'explique en partie par la croissance des services aux entreprises en lien avec l'externalisation des activités de support à la production et de la R&D. Il y a bien un transfert des emplois du secteur secondaire au secteur tertiaire, au moins partiel, puisque la contribution des services aux entreprises à l'emploi total augmente de 10,4 à 15,8 % entre 1995 et 2019. Il est néanmoins important de souligner que le transfert des emplois ne se produit pas obligatoirement au sein des zones d'emplois impactées par le déclin industriel.

Pour le CAE, c'est surtout l'évolution structurelle des postes de consommation qui explique la désindustrialisation. L'effet revenu, qui résulte de l'augmentation du PIB par tête a conduit à une hausse de la consommation de services plutôt que de biens industriels de même que l'effet de substitution lié à la baisse du prix relatif des biens industriels par rapport aux services, baisse directement liée aux délocalisations d'activité dans les pays où le coût de main d'œuvre est moins élevé. L'évolution de la structure de consommation des ménages et l'élargissement du marché français aux biens venus de l'étranger peuvent expliquer 39% de la diminution de l'emploi manufacturier français entre 1975 et 2015 (étude de la Banque de France de 2017⁸). Toujours d'après le CAE, l'industrie française pâtit d'une faible compétitivité, indépendamment des pays émergents, comme l'atteste le déficit de la balance commerciale de la France avec les autres pays de la zone euro.

⁷ Note CAE – avril 2021 : Quelle stratégie de résilience dans la mondialisation ? <https://cae-eco.fr/static/pdf/cae-note064.pdf>

⁸ <https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/les-causes-de-la-desindustrialisation-en-france>

Ce déficit de compétitivité des entreprises industrielles peut aussi être mis en relation avec le faible niveau de dépenses de R&D de la France, qui demeure structurellement trop faible depuis longtemps. Il est en 2024 de 2,2% du PIB, ce qui est bien inférieur à l'Allemagne dont le taux est supérieur de près d'un point. François BOST met en évidence cette fragilité dans l'étude précitée : « *la perte de compétitivité structurelle des entreprises doit beaucoup à la faiblesse de l'effort consenti en matière de R&D, donc d'innovation* ». Comparativement à la France, le Grand Est est particulièrement mal positionné sur cet indicateur. Avec un niveau de dépenses de 1,4% de son PIB, ce déficit d'investissement dans la R&D constitue une faiblesse importante de la région Grand Est.

b. Les causes locales

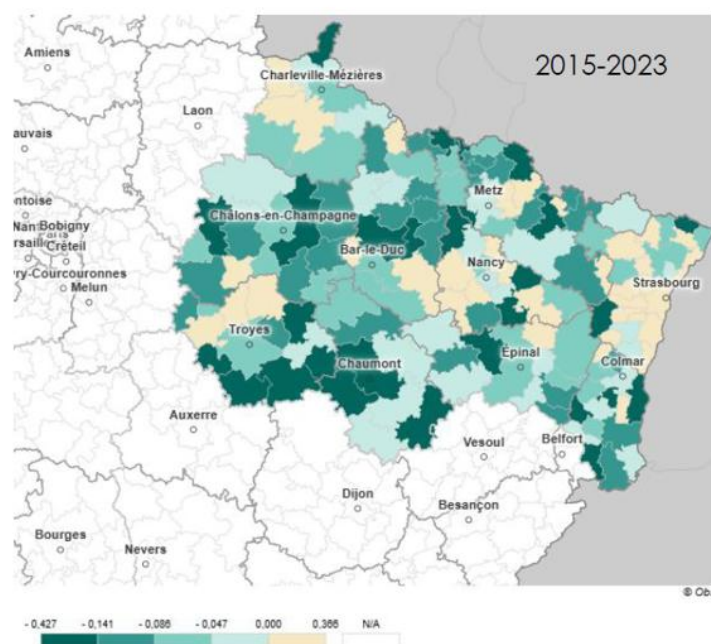
L'observation permet de constater que des territoires présentant des caractéristiques assez similaires connaissent parfois des trajectoires économiques entièrement différentes. De nombreux travaux de recherche visent à identifier ce qui peut expliquer les disparités dans les dynamiques de développement économique indépendamment des tendances macroéconomiques, et ce, afin de mettre en évidence ce que certains désignent comme « l'effet local ». Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer l'hétérogénéité des dynamiques de l'emploi entre territoires. Les chercheurs Nadine LEVRATTO et Denis CARRÉ utilisent l'analyse shift-share ou « structurelle-résiduelle » pour identifier le poids relatif de deux facteurs propres aux territoires dans les dynamiques d'emploi local⁹. Pour cela, ils décomposent, au sein de l'évolution des emplois, ce qui est explicable par la conjoncture macroéconomique (effet national), par la structure sectorielle du territoire (effet structurel) et ce qui relève plutôt d'avantages ou de désavantages propres et spécifiques au territoire (effet local). L'effet national explique en moyenne 52 % de la variation des emplois des territoires. L'effet structurel joue en revanche assez faiblement dans les variations de l'emploi industriel local (10%). Ce qui signifie qu'une croissance plus forte de l'emploi industriel dans un territoire n'est jamais le reflet d'une plus forte concentration des secteurs les plus dynamiques. L'effet local a une influence plus marquée, puisqu'il serait à l'origine en moyenne de 38 % des variations de l'emploi dans les territoires.

⁹<https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2024-07/04-24-CDR-LEFFET%20LOCAL-A4-BD-29-7-24-ODS.pdf>



14

logiquement à promouvoir des politiques territorialement ancrées, fondées sur l'encouragement des actions collectives et des projets partagés.



L'effet local des EPCI du Grand Est entre 2015 et 2023

II. Le Grand Est : un territoire conservant une spécificité industrielle

La région Grand Est se distingue par une longue histoire industrielle, tout particulièrement dans les départements du nord et de l'est, frontaliers de la Belgique, du Luxembourg et de l'Allemagne. Cette tradition industrielle très ancienne fait qu'elle demeure encore à ce jour **la troisième région la plus industrialisée de France avec 304 458 salariés¹⁰ à la fin du 2nd trimestre 2025, soit 15,25 % du total de l'emploi salarié du Grand Est** (source DREETS¹¹). À titre de comparaison, l'emploi industriel en France s'élevait à 12 % de l'emploi total en 2023.

En 2022, la Région comptait 10 669 établissements industriels, soit une baisse de 8% par rapport à 2012. Ces établissements sont très inégalement répartis selon les zones d'emplois. La zone d'emploi qui compte le plus petit nombre d'établissements industriels est celle de Lunéville. À l'opposé la zone d'emploi de Strasbourg est celle qui en comptabilise le plus.

1. La spécialisation industrielle du Grand Est

Comme pour la France dans son ensemble, c'est l'industrie alimentaire qui se positionne au premier rang des secteurs industriels du Grand Est, fortement soutenue en Grand Est par

¹⁰ Ce chiffre inclut les emplois de l'industrie extractive, de la production énergétique et de la gestion des déchets, qui sont parfois séparés des emplois industriels

¹¹ https://grand-est.dreets.gouv.fr/sites/grand-est.dreets.gouv.fr/IMG/pdf/evol_emploi_2025t2_region.pdf

l'industrie du vin de Champagne et l'industrie sucrière. Ce secteur représente 14% des emplois industriels de la région.

La fabrication de produits métalliques est au second rang des secteurs de l'industrie avec 10,6 % des effectifs industriels contre 9,4% au plan national. Viennent ensuite la fabrication de machines et équipements avec 8,8% des effectifs industriels (5,8% au plan national), puis l'industrie automobile qui est en 4^e position avec 7,4% des emplois industriels régionaux (5,7% au plan national). C'est le secteur qui a connu la plus forte baisse d'activité et d'emplois au cours de la période 2012-2022 dans le Grand Est.

TABLEAU 9 : PART DES SALARIÉS DE L'INDUSTRIE PAR SECTEUR ET PAR DÉPARTEMENT EN 2022

	Ardennes	Aube	Haute-Marne	Marne	Meurthe-et-M.	Meuse	Moselle	Bas-Rhin	Haut-Rhin	Vosges	Grand Est
Secteur NA88											
Industries alimentaires	10%	15%	11%	14%	12%	28%	15%	17%	10%	15%	14%
Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	23%	11%	30%	9%	7%	13%	9%	9%	6%	12%	11%
Fabrication de machines et équipements n.c.a.	6%	7%	6%	8%	4%	6%	6%	11%	12%	8%	9%
Industrie automobile	3%	2%	7%	2%	12%	3%	12%	7%	12%	3%	7%
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	5%	8%	8%	6%	3%	0%	7%	4%	6%	6%	5%
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	8%	9%	2%	4%	7%	2%	10%	3%	4%	2%	5%
Fabrication d'équipements électriques	2%	0%	0%	1%	5%	1%	5%	11%	2%	1%	5%
Réparation et installation de machines et d'équipements	3%	3%	3%	5%	10%	3%	8%	4%	3%	3%	5%
Métallurgie	17%	0%	16%	2%	10%	6%	4%	1%	4%	1%	4%
Industrie du papier et du carton	1%	3%	1%	5%	5%	3%	0%	2%	6%	11%	4%
Industrie chimique	2%	2%	1%	3%	2%	6%	6%	3%	8%	1%	4%
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	4%	2%	1%	5%	3%	4%	4%	3%	3%	4%	3%
Fabrication de boissons	1%	1%	0%	14%	1%	1%	0%	3%	1%	4%	3%
Collecte, traitement et élimination des déchets ; récupération	1%	4%	2%	3%	4%	6%	3%	2%	2%	2%	3%
Industrie pharmaceutique	0%	0%	0%	3%	0%	3%	0%	4%	5%	0%	2%
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	3%	2%	0%	4%	1%	0%	1%	3%	3%	1%	2%
Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles	3%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	7%	2%
Fabrication de meubles	0%	5%	1%	0%	0%	1%	1%	3%	2%	4%	2%
Autres industries manufacturières	1%	2%	5%	2%	3%	7%	1%	1%	2%	1%	2%
Fabrication de textiles	3%	2%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	3%	6%	2%

Source : DREETS Grand Est

L'indice de spécificité est un indice qui permet de comparer l'importance relative d'un secteur d'activité en région par rapport au même secteur sur la France entière. Dans le Grand Est, **les secteurs industriels qui présentent les plus forts indices de spécificité sont : l'industrie du papier et du carton qui emploie 10 561 salariés, la fabrication de textiles qui ne représente toutefois que 4 560 salariés et pour lequel l'indice est en baisse par rapport à 2012, la fabrication de machines et équipements, l'industrie chimique puis la fabrication de produits métalliques.** L'indice de spécificité de l'industrie automobile a été divisé par 2 entre 2012 et 2022. Parmi les secteurs présentant un indice négatif mais en progression par rapport 2012, on peut citer le secteur de la fabrication d'équipements électriques qui compte 12 964 salariés ainsi que la fabrication d'autres produits minéraux non métalliques. L'industrie pharmaceutique, dont le poids en nombre d'emplois est plus faible (6 732 salariés), connaît également une assez forte progression de son indice de spécificité.

GRAPHIQUE 13 : INDICE DE SPÉCIFICITÉ¹² GRAND EST / FRANCE MÉTROPOLITAINE ET NOMBRE DE SALARIÉS EN 2022



Indice de spécificité de l'industrie Grand Est/France en 2012 et 2022¹² source : DREETS Grand Est

L'analyse des spécialisations industrielles des zones d'emplois du Grand Est montre de manière assez évidente les particularismes historiques, géographiques et politiques qui ont conduit au développement de secteurs industriels spécifiques dans les territoires infrarégionaux. Dans l'ouest, c'est la fabrication de boissons avec la production de vins de Champagne qui est surreprésentée. Dans le nord, la métallurgie et la chimie dominent dans les bassins d'emplois ayant connu une forte activité dans les industries extractives et la sidérurgie. L'industrie automobile domine dans les zones d'emploi de Metz et de Mulhouse où se situent les établissements de Stellantis. L'industrie pharmaceutique, très présente en Alsace, s'est développée à la faveur de l'industrie chimique qui est historiquement ancrée dans ce territoire. Enfin, l'industrie du papier et du carton et celle du textile sont fortement représentées dans le massif des Vosges en lien avec les ressources naturelles, dont l'accès à l'énergie hydraulique, offertes par le massif.

¹² Portrait de territoire Grand Est 2023 – DREETS Grand Est

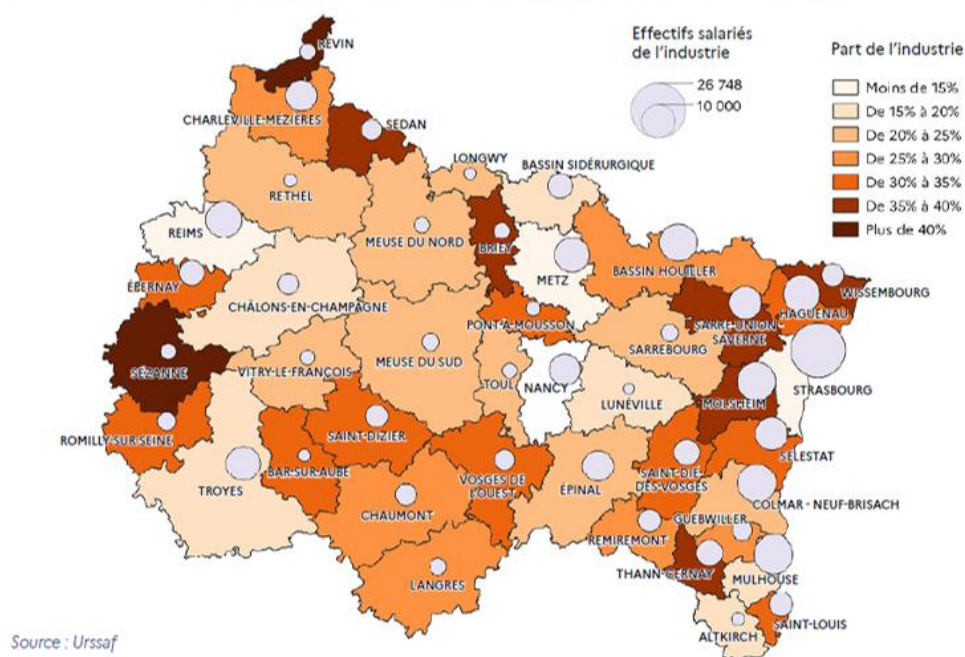


Secteur avec le plus fort indice de spécificité par zone d'emploi en 2017 (source DREETS Grand Est)

Le degré d'intensité de l'activité industrielle varie très sensiblement en fonction de spécificités territoriales, révélant de fortes disparités entre les territoires du Grand Est. Plusieurs variables agissent sur ces différences de composition des structures d'emplois des territoires. La présence d'une métropole ou d'une grande aire urbaine impacte considérablement la structure de l'emploi, avec une surreprésentation des emplois du secteur tertiaire. Ainsi, les bassins d'emploi des grands centres urbains comme Strasbourg, Reims, Metz et Nancy ne comptent que 10 à 13% d'emplois industriels. Toutefois, il existe des écarts assez sensibles entre les territoires ruraux selon qu'ils ont pu ou non réussir à maintenir tout ou partie de leur activité industrielle ou en redéployer une nouvelle. Les bassins d'emplois présentant la plus forte proportion d'emplois industriels comptent plus d'un tiers d'emplois industriels (Revin, Sézanne, Molsheim, Sedan, Thann-Cernay, Wissembourg...). À l'opposé, les bassins d'emploi de Lunéville ou de Châlons-en-Champagne ne comptent que 15 à 20% d'emplois industriels.

Du point de vue du nombre d'emplois industriels en valeur absolue, ce sont en revanche des zones d'emplois urbaines qui se distinguent. Les zones d'emploi de Strasbourg, Mulhouse et Metz comptabilisent à elles seules près du quart des effectifs d'emplois industriels du Grand Est.

CARTE 1 : EFFECTIFS SALARIÉS ET PART DE L'INDUSTRIE PAR BASSIN D'EMPLOI EN 2022



Source : DREETS Grand Est

Les activités et emplois industriels sont très fortement concentrés dans l'espace Nord-Est du territoire régional puisque 60% des emplois salariés de l'industrie se situent dans seulement 3 départements : la Moselle, le Bas-Rhin et le Haut-Rhin. Pour relativiser ce déséquilibre, il faut mettre en perspective le poids des emplois industriels de ces 3 départements avec celui de leur population dans la population régionale totale qui s'élève à 53,7%. Avec un écart de 6 points, les poids relatifs de la population et des emplois industriels par rapport à l'ensemble du Grand Est se situent dans un ordre de grandeur assez proche.

	Effectifs salariés total 2022	Effectifs salariés industrie 2022	Part de l'industrie
Strasbourg	233 210	26 748	11,5%
Mulhouse	86 152	14 748	17,1%
Colmar/Neuf-Brisach	58 089	13 568	23,4%
Molsheim	36 421	13 343	36,6%
Bassin houiller	46 892	13 149	28,0%
Haguenau	39 191	12 744	32,5%
Reims	91 460	11 746	12,8%
Metz	87 083	10 951	12,6%
Troyes	57 443	10 874	18,9%
Sélestat	28 970	9 847	34,0%

Liste des 10 premiers bassins d'emploi en nombre de salariés de l'industrie en 2022

(Source : DREETS Grand Est)

Le bassin d'emploi de Mulhouse est celui qui a perdu le plus d'emplois industriels entre 2012 et 2022 (-4 260 emplois). Cette forte baisse est corrélée aux difficultés du secteur automobile. À l'inverse celui qui en a le plus créé est celui de Molsheim (+1 266 emplois). Sa dynamique de

croissance des emplois industriels est liée à la progression de secteurs tels que la fabrication de produits pour l'industrie pharmaceutique et la fabrication d'équipements électriques.

2. Les spécificités de l'emploi industriel du Grand Est

En incluant les emplois non-salariés, le Grand Est comptabilise au total 283 700 emplois industriels (industrie manufacturière). Ils se décomposent de la manière suivante : 182 500 actifs en emploi qui exercent une profession de l'industrie au sein du secteur industriel, auxquels il faut ajouter 101 200 actifs en emploi qui exercent une profession dans le secteur de l'industrie sans pratiquer une profession spécifique (professions connexes ou transverses : secrétariat, gestion administrative) ...¹³

Le même tableau de bord de l'OREF indique que **tous les secteurs de l'industrie ont connu une baisse d'effectifs entre 2015 et 2020 en Grand Est, à l'exception de l'industrie chimique** dont les effectifs ont augmenté de +2,7% (+4,4% en France), augmentation portée principalement par le sous-secteur de l'industrie pharmaceutique qui a connu une croissance de +8,9%. **Sur la période post covid (2020-2024), l'emploi industriel a connu une très légère baisse en Grand Est, alors qu'il était en progression au niveau national**¹⁴. Stable ou en légère progression dans l'agroalimentaire, la chimie ou encore la fabrication de machines, certains secteurs ont en revanche connu une baisse assez sensible de leurs effectifs sur cette même période. C'est le cas de la métallurgie (-7%) et de l'industrie automobile (-17%). Le secteur de la fabrication des équipements électriques a enregistré une forte progression de ses effectifs (+12%) sur la période post-covid lui permettant de retrouver son niveau d'emploi de 2015.

Près de 60% des emplois industriels sont des ouvriers qualifiés (32,5%) et des ouvriers non qualifiés (25,8%). On les retrouve essentiellement dans la fabrication de matériels de transport, dans la métallurgie, dans le travail du bois, dans la plasturgie et dans la fabrication de textile. Les techniciens et agents de maîtrise (23 % au plan régional) ainsi que les cadres techniques et ingénieurs (12 %) sont plus représentés dans les activités à plus forte valeur ajoutée comme l'industrie pharmaceutique, la fabrication de produits informatiques et la fabrication de machines et équipements.

L'industrie du Grand Est est peu féminisée. Les femmes ne représentent que 20,3% de l'ensemble des emplois industriels contre 28,5% au niveau national. C'est également très inférieur aux données pour l'ensemble des métiers, puisque ce taux est de 47,7% tous métiers confondus en France.

Enfin, **l'industrie se caractérise par son faible taux d'emplois non-salariés, qui n'est que de 1,4% contre 9,6% pour l'ensemble des emplois**, ceci étant à mettre en lien avec la taille des

¹³ Tableaux de bord : L'industrie en Grand Est – OREF Grand Est Février 2022

¹⁴ Source : données URSSAF

entreprises de l'industrie. En France les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI¹⁵) et grandes entreprises ne représentent que 0,1% des entreprises mais elles regroupent 54% des emplois. La concentration des emplois dans les entreprises de plus de 250 personnes est plus forte encore dans l'industrie puisqu'elles regroupent 66% des emplois industriels¹⁶.

Les emplois sont plus stables et moins précaires dans l'industrie. 4% des emplois sont à temps partiel contre 17,2% tous métiers confondus. D'autre part 94,2% des emplois de l'industrie sont des CDI quand ce taux atteint seulement 76,8% pour l'ensemble des emplois. **Toutefois la stabilité a été fortement dégradée ces dernières années puisque les offres durables ne représentent que 44,7% des offres d'emplois industriels contre 55,4% tous métiers confondus. La moitié des offres sont en intérim, ce qui représente le double comparé à l'ensemble des offres d'emplois (25%).**

Les emplois industriels sont mieux rémunérés que la moyenne des emplois du secteur privé, tous secteurs confondus. En 2022, le salaire net moyen dans l'industrie était de 2 910 € contre 2 630 € en moyenne. Il existe cependant de fortes disparités selon les secteurs. Les salaires sont ainsi près de deux fois plus élevés dans la pétrochimie que dans les industries alimentaires.

3. Une forte ouverture internationale, singularité de l'économie régionale

a. Une prépondérance des multinationales étrangères dans l'industrie régionale

Une étude de l'INSEE en 2020, relative à l'internationalisation de l'économie du Grand Est, montre la prépondérance des multinationales dans l'économie régionale. **Le Grand Est est en effet la troisième région métropolitaine comptabilisant le plus d'emplois dans des multinationales.** La région est même à la première place pour ce qui concerne la part d'emploi dans les multinationales étrangères. A contrario, elle est avant-dernière des régions pour la part d'emploi dans des multinationales françaises¹⁷.

Les multinationales se concentrent à l'est de la région et à proximité des plus grandes agglomérations. Elles sont davantage orientées vers la production et les fonctions support liées à la production que vers les activités présentielle¹⁸.

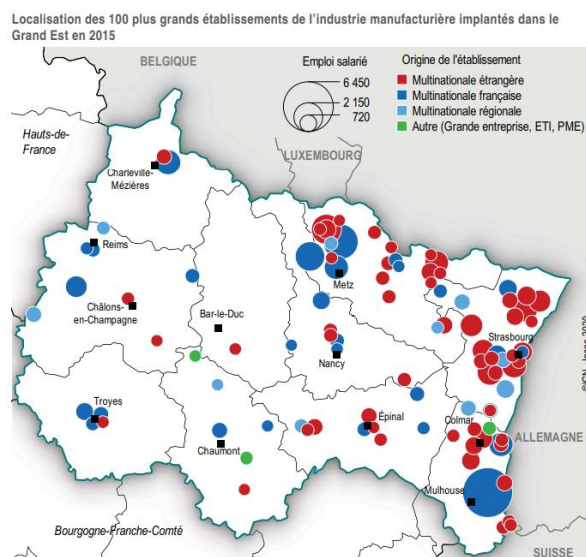
¹⁵ ETI : entreprise de 250 à 4 999 salariés avec un Chiffre d'Affaires < 1,5 Mds€. Les grandes entreprises sont celles qui ont un effectif > 5000 salariés et un CA > 1,5 Mds€

¹⁶ Tableau de l'économie française – INSEE 2018

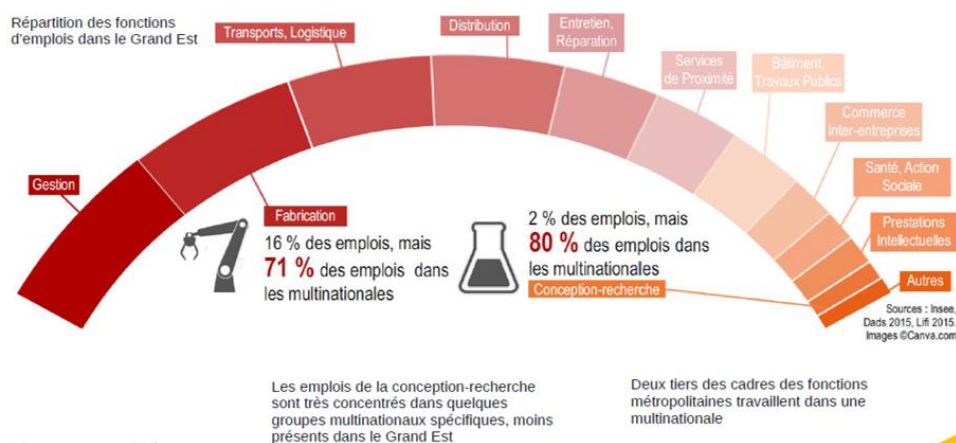
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303564?sommaire=3353488#tableau-T18F153G1>

¹⁷ Dossier INSEE : l'internationalisation de l'économie du Grand Est s'intensifie malgré la désindustrialisation – février 2020 - https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/4308922/ac_ind_13.pdf

¹⁸ L'économie présentielle correspond à l'économie de proximité fondée sur la population réellement présente sur un territoire qui à la fois produit et consomme localement, générant ainsi une activité économique



Alors que les multinationales représentent 48 % de l'emploi marchand dans le Grand Est, le poids des multinationales est plus marqué encore dans l'industrie puisque 68 % des emplois industriels sont exercés au sein d'une multinationale. Ce chiffre monte à 71% pour les emplois dans les fonctions de fabrication.



Répartition des fonctions d'emplois dans le Grand Est (Source INSEE)

Cette même étude de l'INSEE montre que deux tiers des emplois manufacturiers du Grand Est sont exercés dans une multinationale, davantage dans une multinationale étrangère que française (54% des emplois industriels appartiennent à une multinationale étrangère). Les emplois des multinationales étrangères dépendent en grande partie de centres de décisions situés dans un pays frontalier, dont près de la moitié en Allemagne. Seuls 3 établissements parmi les 100 plus grands établissements industriels du Grand Est n'appartiennent pas à une multinationale. Les emplois industriels fortement exposés à la concurrence internationale sont également fortement dépendants de centres de décisions extrarégionaux. 13,3% seulement des emplois industriels sont exercés dans des multinationales françaises dont le centre de décision est implanté dans le Grand Est.

Ce faible niveau de présence de centres de décision des grands groupes peut expliquer par ailleurs le fort déficit de R&D en région, les centres de R&D étant souvent adossés aux centres de décisions. Bien qu'ils se retrouvent quasiment en totalité dans les multinationales (80%), les emplois de conception-recherche ne représentent que 2% des emplois du Grand Est, alors que la moyenne en France métropolitaine atteint 3,4%.

Les emplois régionaux de l'industrie énergétique sont concentrés dans quatre multinationales françaises. Les groupes Électricité de France (EDF), Suez, Veolia Environnement et Engie regroupent 60% de l'emploi dans ce domaine, soit 18 000 salariés dans le Grand Est, sur les 30 400 que compte le secteur. Ce constat est assez semblable dans les autres régions métropolitaines.

b. Une attractivité internationale notable

Le baromètre Ernst & Young 2025 de l'attractivité de la France publié en mai 2025 montre que la France a conservé la 1^{re} place européenne pour l'accueil des investissements directs étrangers (IDE) en 2024, avec 1 025 projets (devant le RU et Allemagne). C'est la 6^{ème} année consécutive que la France est sur la première place du podium, mais pour la seconde année consécutive le nombre de projets diminue. Il est de -14% par rapport à 2024. Cependant, avec 29 000 emplois créés, la France ne se place qu'en 3^e position sur cet indicateur en baisse de 27% par rapport à 2023. Les IDE en France sont principalement originaires des Etats-Unis (19%), d'Allemagne (13%) et de Belgique (8%).

Pour ce qui concerne le Grand Est, il perd une place au classement des régions. Il est désormais au **4^e rang des régions françaises avec 91 projets en 2024 contre 119 projets en 2023, derrière l'Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts-de-France**. Ces projets d'IDE représentent un total de 2 251 emplois créés contre 5 576 emplois en 2023 (19 emplois par projet). Il faut souligner que c'est grâce aux projets industriels que le Grand Est tire son épingle du jeu, puisque les 59 projets industriels enregistrés, en forte baisse toutefois par rapport à 2023 (-23%), la positionnent au 3^e rang des régions européennes pour le nombre de projets d'IDE, derrière la région de Marmara orientale (Turquie) et Auvergne-Rhône-Alpes.

Région	En nombre de projets	En %	En nombre d'emplois	En %
Île-de-France	258	25 %	6 672	23 %
Auvergne-Rhône-Alpes	146	14 %	2 529	9 %
Hauts-de-France	101	10 %	4 524	16 %
Grand Est	91	9 %	2 251	8 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	72	7 %	1 991	7 %
Pays de la Loire	68	7 %	2 427	8 %
Occitanie	65	6 %	2 055	7 %
Nouvelle Aquitaine	49	5 %	717	2 %
Bourgogne-Franche Comté	47	5 %	1 577	5 %
Centre-Val de Loire	47	5 %	1 578	5 %
Normandie	42	4 %	1 672	6 %
Bretagne	36	3 %	942	3 %
Corse et Outre mer	3	<1 %	65	<1 %
Total	1 025	100%	29 000	100%

Classement de l'attractivité internationale par région en 2024¹⁹

¹⁹ Baromètre EY de l'attractivité de la France 2025

Ces résultats assez positifs, mais en net recul, mettent en relief une réalité et des perspectives sombres liées à la conjoncture mondiale et aux tensions géopolitiques qui pèsent sur les investissements internationaux en Europe. Les IDE en Europe ont diminué pour la deuxième année consécutive. Ils sont désormais à leur niveau le plus bas depuis neuf ans, alors qu'ils ont progressé dans le même temps d'environ 20 % aux Etats-Unis. Les investisseurs sont attirés par les conditions favorables du programme Inflation Reduction Act (IRA) et les annonces du Président des USA visant à avantager les industries implantées sur son sol.

Le nombre de projets annoncés par les investisseurs américains en Europe a diminué de 11 % par rapport à 2023 et de 46 % par rapport à 2021.

Parmi les projets industriels enregistrés en France en 2024, 415 concernent des implantations ou des extensions d'usines (soit 40,5 % des projets dans l'Hexagone). Si la France occupe toujours le 1er rang européen, en nombre d'investissements industriels, sa performance doit être nuancée. Les projets réalisés dans l'Hexagone génèrent en effet moins d'emplois qu'ailleurs en Europe et portent davantage sur l'extension de sites existants que sur de nouvelles implantations, contrairement à l'ensemble de ses principaux concurrents. Ces différences trouvent leur origine dans des délais d'implantation plus longs, un accès au foncier plus limité, mais aussi un important écart de compétitivité

Certaines industries historiques, comme la chimie ou l'automobile, marquent le pas. Dans l'industrie pharmaceutique où la concurrence européenne est intense, le nombre de projets revient au niveau d'avant-Covid, après une forte période d'investissements. **Selon la E&Y, d'autres secteurs affichent des progressions. C'est le cas du secteur de l'énergie, de l'intelligence artificielle,** secteur dans lequel la France se positionne désormais comme un pôle d'attraction majeur en Europe **et l'agro-alimentaire,** qui investit afin de mieux répondre à la demande nationale malgré la dynamique de consommation plutôt défavorable.

Enfin, l'étude E&Y nous enseigne que 39% des IDE manufacturiers ont eu lieu dans des territoires de moins de 50 000 habitants et que 79% des emplois créés par ces investissements l'ont été dans des territoires labellisés « Territoires d'industrie ».

Le Grand Est s'est également distingué dans le domaine de l'attractivité internationale à l'occasion du 8^e sommet « Choose France » 2025. La Région se positionne en effet à la 3^e place du classement, ex-aequo avec la région Sud-PACA, avec 7 projets d'investissements majeurs sur son territoire. Plusieurs projets structurants dans les domaines de la mobilité décarbonée (DAIMLER Buses en Meuse, NIDEC en Moselle et CAF dans le Bas-Rhin), de l'économie circulaire (COLEO dans l'Aube) et de la chimie verte (CIRC en Moselle).

Les IDE dans l'industrie sont nombreux et importants pour l'économie régionale, ils représentent près de la moitié des projets industriels majeurs du Grand Est. Ce qui peut être perçu comme une force est néanmoins également une fragilité puisque le devenir des sites industriels étrangers est entièrement tributaire de décisions prises ailleurs, « les

établissements de groupes étrangers pouvant être perçus comme moins prioritaires et donc faire l'objet de restructurations ou de délocalisations vers l'Europe de l'Est » selon Hervé Bauduin²⁰. Par ailleurs, cela fait de l'Allemagne un client important du Grand Est. En cas de contraction de l'activité allemande, la région est automatiquement touchée. Cela dénote aussi un certain déséquilibre dans le développement du tissu industriel du Grand Est entre le développement endogène, qui semble insuffisant et le développement exogène. L'étude intitulée « comment gagner la bataille de la réindustrialisation » - région Grand Est de Bpifrance le lab, publiée en novembre 2024, tend à démontrer que le potentiel de développement de l'activité industrielle se situe essentiellement dans les entreprises existantes. Ainsi, selon Bpifrance le lab, pour accroître sensiblement la part du PIB de l'industrie, **70% du potentiel de croissance industrielle se trouve dans les entreprises en activité, tandis que les 30% du potentiel restant sont à trouver par le levier de la croissance exogène** constitué des créations d'entreprises (startups industrielles) et des nouvelles implantations issues d'investissements étrangers (annexe 2).

Liste des principaux investissements industriels en Grand est depuis 2021 (supérieur à 100 M€)							
société	secteur d'activité	Pays d'origine	type de projet	département	état du projet	montant de l'investissement	emplois
Blue Solutions	technologies vertes (batteries)	France	implantation	Haut-rhin	décision 2026	2 000 M€	1 500
NEWCLEO	économie circulaire	Italie	implantation	Aube	décision 2025	1 800 M€	1 700
HOLOSOLIS	technologies vertes (PV)	Consortium européen	implantation	Moselle	projet fin 2026	850 M€	2 000
H2V	production de e-carburant	France	implantation	Moselle	décision 2025	800 M€	140
EDF	économie circulaire	France	implantation	Haut-Rhin	décision 2026	450 M€	200
CIRC	économie circulaire	USA	implantation	Moselle	décision 2025	450 M€	200
Viridian Lithium	chimie	France	implantation	Bas-Rhin	2027	300 M€	250
BASF	chimie	Allemagne	développement	Bas-Rhin	2025	300 M€	60
SEW Usocome	Système d'automatisation	Allemagne	développement	Bas-Rhin	2025-2030	300 M€	
Huawei	technologies info et com	Chine	implantation	Bas-Rhin	projet 2026	200 M€	300 - 500 à terme
Carbios	technologies vertes (recyclage PET)	France	implantation	Moselle	projet 2025	200 M€	100
CLARINS	chimie (cosmétique)	France	implantation	Aube	2024	135 M€	300
Constellium	Alluminium	France	développement (recyclage)	Haut-Rhin	2024	130 M€	100
HAGER	composants électriques	Allemagne	développement	Bas-Rhin	2024-2025	120 M€	500
LIEBHERR	engins BTP	Allemagne	implantation	Haut-Rhin	2025	170 M€	300
LILLY	pharmacie	Etats-Unis	développement	Bas-Rhin	2025	160 M€	50
Schmidt	fabricant de meubles	France	développement	Haut-Rhin	2022-2025	150 M€	300
Merck	pharmacie	Allemagne	développement	Bas-Rhin	?	130 M€	800
Arkema	chimie	France	développement (décarbonation)	Moselle	2026	130 M€	
Knauf	matériaux BTP	Allemagne	développement	Moselle	2025	100 M€	50
SOPREMA	Matériaux construction (biosourcé)	France	développement	Vosges	Fin 2025	110 M€	100
Saint Gobain PAM	sidérurgie	France	développement (décarbonation)	Meurthe-et-Moselle	2024-2025	100 M€	100
DAIMLER Buses	fabrication matériel roulant	Allemagne	développement	Meuse	fin 2026	100 M€	600

secteurs de la transition ou investissements dans la transition

Le tableau ci-dessus montre que plus de la moitié des projets industriels d'ampleur enregistrés depuis 2021 concernent des secteurs de la transition écologique ainsi que des projets de décarbonation d'usines des secteurs industriels historiques. Cela témoigne d'une certaine volonté des acteurs industriels, encouragés par les attentes sociétales et les pouvoirs publics, d'investir dans les filières d'avenir de l'industrie verte, d'améliorer leur compétitivité et de rechercher une plus grande indépendance industrielle et énergétique. Les projets majeurs sont concentrés dans la Collectivité Européenne d'Alsace ainsi qu'en Moselle. **Parmi les grands projets, un seul projet relève de la filière automobile.** Il s'agit du projet de

²⁰ Cf Annexe 1 : liste des personnes auditionnées

« gigafactory »²¹ de batteries Lithium Métal Polymère (LMP) Blue Solutions du groupe Bolloré, dont la décision finale n'est pas attendue avant 2026. Le projet HOLOSOLIS s'inscrit pleinement dans le cadre du règlement européen Net-Zero Industry Act adopté en 2024 qui fixe un objectif d'une production européenne au moins égale à 40% des panneaux solaires installés en Europe d'ici 2030. Toutefois, cela n'exclut pas la menace de la concurrence étrangère qui est également intéressée par le développement des marchés des technologies vertes encouragés par l'Union Européenne, comme en atteste le projet d'implantation dans le Pays de Montbéliard de la méga usine de la Société chinoise Das Solar. Il est à signaler que le Grand Est devra se priver du projet PARKES qui devait s'implanter sur la plateforme Chemiesis de Carling, suite à la décision de son abandon. Ce projet dans le recyclage innovant des déchets plastiques en PET, porté par un consortium franco-canado-coréen, a été mis définitivement à l'arrêt en raison du contexte économique et de l'inflation de ces dernières années. D'après le Directeur de la branche plastique de SUEZ, ce sont les « *coûts de la construction et de l'énergie, depuis le déclenchement de la guerre en Ukraine, ainsi que la hausse du coût de la main d'œuvre spécialisée* » qui sont à l'origine de la décision d'arrêt de ce projet dont le coût estimé à 440 M€ au départ a été quasiment doublé.

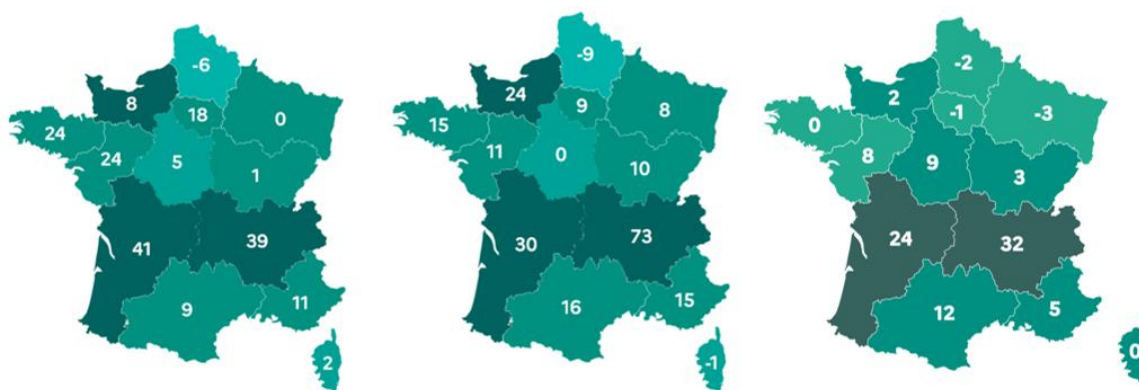
4. La crainte d'une nouvelle phase de désindustrialisation en Grand Est

a. Des signaux de réindustrialisation peu visibles

Les résultats relativement bons dans le domaine des investissements étrangers du Grand Est, mais qui se dégradent, ne doivent pas donner l'illusion que la région se réindustrialise. D'autres indicateurs ou données conjoncturelles ou prévisionnelles doivent être analysées parallèlement pour évaluer la réalité de la réindustrialisation du Grand Est.

Le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique a mis en place un baromètre industriel indiquant le « Nombre net de nouveaux sites industriels et d'extensions significatives de sites industriels ». Ce nouvel indicateur publié pour la première fois en mars 2024 vient combler le déficit de données permettant de mesurer directement l'évolution de la réindustrialisation. Il est actualisé semestriellement et permet de suivre par région les dynamiques de réindustrialisation en calculant le nombre net d'ouvertures de sites industriels, c'est-à-dire le nombre total d'ouvertures de sites industriels auquel on soustrait le nombre de fermetures. Il inclut les augmentations et réductions significatives d'activités industrielles sur un site existant, lorsque l'impact de celles-ci pour le territoire est de fait assimilable à l'ouverture ou la fermeture d'un nouveau site.

²¹ Une gigafactory est une usine de très grande taille dédiée à la production de batteries et moteurs pour voitures électriques



Ouvertures nettes d'usines en 2022 – 2023 – 2024 ²²

Sur l'ensemble de la France, on constate que les années 2022 et 2023 confirment une dynamique de réindustrialisation démarrée en 2017 avec respectivement 176 et 189 ouvertures nettes en tenant compte des extensions et réductions significatives. Olivier Lluansi qualifie cette période de léger redressement industriel de « printemps de la réindustrialisation », dont une partie était très certainement liée au rattrapage de la crise du Covid, mais dont « *une autre partie était sans doute plus structurelle et plus profonde* ». Sur la période 2017-2024, environ 130 000 emplois salariés, dont une forte proportion dans l'agroalimentaire, ont été créés dans l'industrie manufacturière²³. Ce n'était cependant pas un rebond significatif de l'industrie, mais plutôt une phase d'amorce de réindustrialisation, qui a connu, ses premiers signes d'essoufflement en 2024. Le baromètre industriel ne recensait en effet plus que 89 ouvertures nettes sur l'ensemble de l'année 2024. L'analyse sectorielle du ministère indique que c'est dans l'industrie verte (+27) et l'agroalimentaire (+20) que l'on comptabilise le plus d'ouvertures nettes d'usines en 2024. Parmi les ouvertures et extensions comptabilisées dans le secteur de l'industrie verte, une implantation industrielle sur deux concerne la chaîne de valeur des technologies de production d'énergie décarbonée (batteries, photovoltaïque, pompes à chaleur, éolien, hydrogène). Les mobilités douces sont également représentées avec des sites de production de vélos, véhicules électriques et de retrofit. Au second semestre 2024, les ouvertures et extensions d'usines de recyclage et de revalorisation des déchets qui participe à la décarbonation de l'économie sont en hausse et représentent 30 % des implantations industrielles du secteur industrie verte de l'année. En revanche, les secteurs les plus énérgo-intensifs sont dans une poursuite de leur désindustrialisation : la plasturgie (-2), la mécanique (-2) et le transport (-12), représentent la majorité des fermetures dans le solde net. Le secteur du transport est confronté à des difficultés, et plus particulièrement l'automobile qui compte 31 des 36 fermetures du secteur

²² Source : Direction Générale des Entreprises – Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique

²³ Source : Direction Générale des Entreprises – note « les thèmes de la DGE » - mai 2024 : <https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/Publications/2024/themas/2024-themas-dge-n20.pdf>

et dont la dizaine ouvertures ne contrebalancent pas suffisamment pour obtenir un solde net positif.

Le baromètre industriel 2025 de la DGE n'est pas encore publié, mais d'autres sources sont disponibles, notamment l'Usine Nouvelle qui publie régulièrement son propre bilan des ouvertures et fermetures d'usines. Selon l'Usine nouvelle, le solde était déjà négatif dès 2024, l'hebdomadaire spécialisé considérait que « l'inquiétante panne de la réindustrialisation se confirme en France ». Cette tendance se poursuit sur le premier semestre 2025, ce baromètre enregistre en effet 56 ouvertures. Sur la même période, il recense 64 entreprises en sauvegarde, en redressement, en liquidation ou dont la fermeture est annoncée. Ce baromètre estime que le solde d'ouvertures d'usines en France est négatif sur le premier semestre de 2025 (-8). La stagnation industrielle à l'œuvre depuis 2024 touche principalement les PME et les ETI. Selon la DGE, en 2024 les défaillances ont augmenté de 60 % par rapport à la moyenne pré-crise (2017 à 2019) pour les petites entreprises et les entreprises de taille intermédiaire, soit un rythme nettement plus rapide que pour les défaillances des TPE (+16 %). Les moyennes entreprises connaissent le plus fort accroissement des défaillances sur la période, avec une augmentation de 70 %. L'augmentation de la taille moyenne des entreprises défaillantes peut s'analyser comme une augmentation de la menace pesant sur l'emploi industriel.

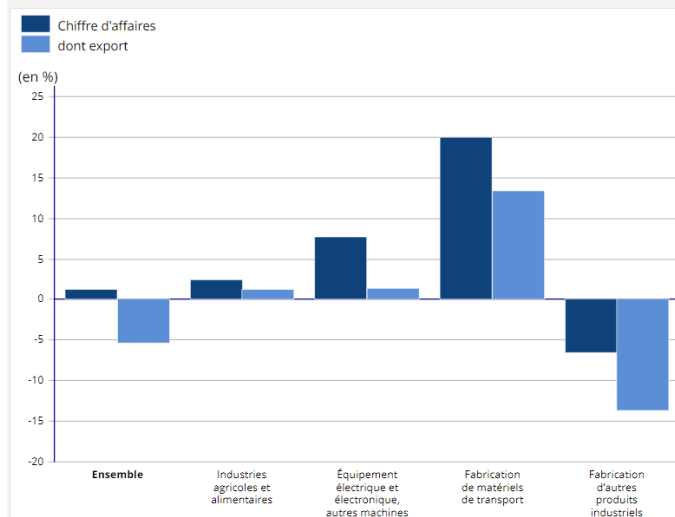
Si on observe les dynamiques au niveau régional, on constate des contrastes assez criants. Certaines régions ont connu des dynamiques de réindustrialisation assez fortes sur la période 2022/2024 (Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle Aquitaine et Normandie notamment), ce n'est en revanche pas le cas du Grand Est qui affichait un solde nul en 2022, avait un solde légèrement positif avec 8 créations ou extensions d'usines en 2023 et a enregistré un solde négatif dès 2024 (-3). Cela signifie qu'il n'y a pas eu en Grand Est de réelle inflexion du mouvement de désindustrialisation, tout juste une stabilisation sur 2 années consécutives. **Contrairement à d'autres régions françaises, le Grand Est n'a pas encore entamé de cycle de réindustrialisation.**

Le bilan économique régional 2023 de l'INSEE²⁴, basé sur l'enquête régionale « bilan et perspectives du Grand Est » de la Banque de France montrait que **le Chiffre d'Affaires (CA) de l'industrie augmentait modérément en 2023 (+1,2%). Il bénéficiait quasi exclusivement des revalorisations des prix des produits finis** effectués au cours de l'année puisque, dans l'ensemble, **la demande marquait le pas et le volume des ventes baissait**. Les entreprises régionales perdaient des parts de marché à l'étranger avec une forte baisse du volume d'affaire lié aux exportations (-5,3 %). Toutefois, dans la branche des matériels de transport, les exportations augmentaient nettement (+13,4 %). En regardant par secteurs, les évolutions étaient hétérogènes : dans la branche des autres produits industriels (notamment les sous-

²⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7936426>

secteurs de la chimie et de la métallurgie), le CA se repliait de 6,5 % malgré des hausses tarifaires. A contrario, les branches de la fabrication d'équipements électriques, électroniques et matériels de transport conjuguèrent accroissement des volumes et hausse des prix.

Figure 1 – Évolution d'activité par secteur de l'industrie entre 2022 et 2023 dans le Grand Est



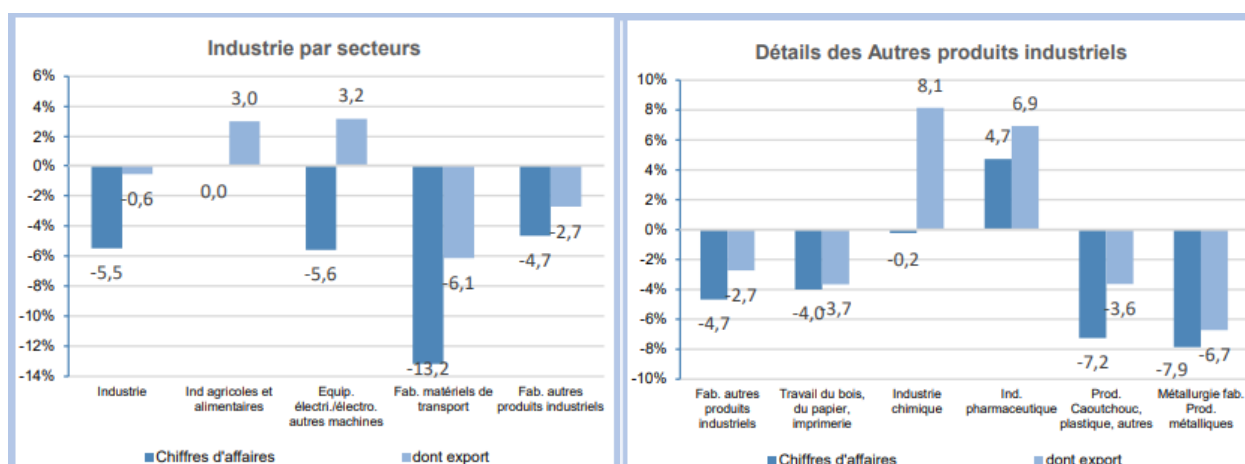
Source : banque de France

Les effectifs progressaient légèrement dans l'industrie (+2,1 %), notamment dans le secteur de la fabrication de matériels de transports et celui des équipements électriques et électroniques. Les industriels privilégiaient cependant les contrats précaires, principalement l'intérim, pour accroître leurs équipes.

L'étude « Les entreprises en région : bilan 2024 et perspectives 2025 » de la Banque de France²⁵ révèle que **l'industrie régionale a connu une contraction d'activité importante en 2024**. Le volume d'affaires s'est replié de 5,5% en raison d'une baisse de la demande. **Les exportations n'ont en revanche connu qu'une légère baisse (-0,6%)**. Les IAA ont maintenu leur niveau d'activité et ont augmenté leurs exportations, mais les autres secteurs de l'industrie, ont tous baissé, l'industrie automobile (fabrication de matériels roulants), tout particulièrement. La baisse d'activité de ce secteur s'élève à -13,2%. Parmi les « autres produits industriels », la chimie maintient son niveau d'activité et augmente fortement ses exportations et l'industrie pharmaceutique est le seul secteur à enregistrer une croissance en 2024 (+4,7%), alors que la production de plastique et la métallurgie ont connu une baisse sensible de leur activité.

²⁵ <https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/statistiques/les-entreprises-en-grand-est-bilan-2024-et-perspectives-2025>

Évolution du volume d'activité industrielle du Grand Est en 2024 (Source Banque de France)



Pour 2025, les industriels anticipaient un rebond modéré d'activité (+1,7%), misant notamment sur une reprise des parts de marché à l'étranger, en particulier dans les secteurs des équipements électriques et électroniques et de la fabrication de matériels de transport qui verrait ainsi son volume d'activité repartir en très légère hausse (+0,5%).

Concernant les emplois, l'étude de la Banque de France montre que les industriels ont très légèrement réduit leurs effectifs en 2024, à l'exception de l'industrie automobile dont la baisse est sensible (-4,6%). La baisse des effectifs s'est principalement concentrée sur le personnel intérimaire, dont le nombre a diminué significativement, « reflétant les stratégies d'adaptation à une demande en baisse ». Pour 2025 les industriels de la région ne prévoient pas d'embaucher. La baisse des effectifs devrait se poursuivre à un niveau assez modéré (-1,7%), malgré le léger rebond d'activité attendu. Les arrêts de missions d'intérim devraient se poursuivre. Le secteur de l'agroalimentaire est le seul qui prévoit de réaliser des embauches durables. La dégradation de l'emploi dans l'industrie automobile devrait s'accroître puisque la baisse globale des effectifs attendue sur l'année est de -7,2%.

Un autre indicateur permet de prendre la mesure de la fragilité de l'industrie du Grand Est et du risque d'une nouvelle contraction de l'activité. La région, régulièrement positionnée à la 2^e place des régions pour sa performance à l'export, a connu une dégradation importante de sa balance commerciale entre 2021 et 2023. La forte baisse du solde en 2022 s'expliquait en grande partie par la combinaison de la dégradation du solde commercial du secteur automobile et de celui des produits pétroliers raffinés. En 2023, la balance continuait de se détériorer en raison d'une forte augmentation des importations de produits pharmaceutiques. En 2024, la balance commerciale redevenait assez fortement positive (4,2 milliards d'excédent). Toutefois ce résultat est à relativiser, puisqu'il est plus lié à une forte chute des importations (-12,4%), qu'au dynamisme de l'export, qui baisse également (-5,8%).

Les échanges commerciaux restent dominés par les activités historiques de la région. En volumes échangés, 5 secteurs sont les principaux contributeurs :

- les produits pharmaceutiques,
- les machines et équipements,
- les boissons,
- les produits chimiques, engrais et plastiques,
- les véhicules automobiles.

Alors que le secteur de la fabrication des boissons (rubrique « IAA du tableau ci-dessous), porté par les vins de Champagne, demeure jusqu'en 2024 le premier contributeur net au solde commercial positif du Grand Est, mais les difficultés rencontrées depuis 18 mois par les vins de Champagne ne seront malheureusement pas sans conséquence pour l'année 2025 et les suivantes, pour lesquelles l'équilibre de la balance commerciale n'est plus assuré.

Mds €		2021	2022	2023	2024
Solde global net	Tous secteurs	6,4	2,4	0,49	4,2
Principaux secteurs excédentaires (hors produits agricoles, sylvicoles et de la pêche)	Produits des IAA	4,6	5,35	5,68	5,44
	Machines industrielles et agricoles	1,11	1,42	1,41	1,86
	Équipements électriques et ménagers	0,17	0,55	0,41	0,03
	Matériels de transport	1,66	0,43	0,38	0,03
Principaux secteurs déficitaires	Produits pétroliers raffinés	- 0,97	- 2,14	- 1,86	-1,32
	Textiles, habillement...	- 1,5	- 1,88	- 1,42	-1,56
	Produits métallurgiques et métalliques	-1,6	- 1,29	- 1,12	-0,8
	Produits pharmaceutiques	0,69	- 0,64	- 3,01	-0,2

Évolution de la balance commerciale du Grand Est²⁶

Principaux clients (mds €) en 2022		Principaux fournisseurs (mds €) en 2022	
ALLEMAGNE	18,76	ALLEMAGNE	19,51
ITALIE	5,94	CHINE	6,06
BELGIQUE	5,73	ITALIE	5,34

Le niveau des échanges commerciaux avec les pays frontaliers met en relief l'atout primordial que constitue la position géographique du Grand Est, au cœur de la plus grande région industrielle européenne, et qu'il est essentiel de valoriser au moyen de coopérations transfrontalières.

Dans son avis « 21 préconisations pour une stratégie de spécialisation intelligente en Grand Est », le CESER proposait déjà de « *renforcer la dimension internationale de la S3* » en recherchant « *les synergies possibles avec d'autres régions européennes et en particulier les* »

²⁶ Tableau réalisé par le CESER Grand Est à partir des données statistiques sur le commerce extérieur disponibles sur le site Internet de la direction Générale des Douanes

régions voisines de la Belgique, du Luxembourg et de l'Allemagne pour mener des actions structurantes dans des spécialisations communes ou complémentaires. En particulier dans la bioéconomie qui est un domaine présentant des potentialités à explorer pour nouer des coopérations. ». À cet égard, le CESER constate des avancées récentes puisque le Conseil régional a adopté sa « *feuille de route Allemagne* » lors de la séance plénière de mars 2025. Celle-ci prévoit notamment la création d'un « hub Allemagne » qui sera implanté à Munich et opéré par Grand Est Développement pour accélérer les partenariats d'affaires et en matière d'innovation entre entreprises du Grand Est et entreprises allemandes et renforcer la capacité d'attraction d'investissements directs étrangers allemands.

De même le Conseil régional a soutenu en 2025 la dynamique d'Euro-accélération industrielle en Grande Région porté par le C2IME²⁷. Elle vise à renforcer, à l'échelle de la Grande Région et à l'échelle européenne, la compétitivité des entreprises régionales sélectionnées et accélérées par le dispositif C2IME. Cette action de coopération Grande Région répond à l'objectif des décideurs institutionnels et industriels régionaux et de la Grande Région de « *Faire de la Grande région, une Région leader industrielle, sociale et environnementale* ». La dimension transfrontalière repose sur l'existence d'un socle industriel commun et de complémentarités entre le Grand Est, le Luxembourg, la Sarre, la Wallonie et la Rhénanie-Palatinat. Le principe d'action de l'association repose sur la mutualisation des moyens des différents pays composant la Grande Région, « *ceci dans l'impératif de meilleure gestion des concours publics pour un résultat plus performant auprès des entreprises* », pour mobiliser les compétences, les ressources et les acteurs des secteurs identifiés de la Grande région, afin de mettre en œuvre les programmes d'accélération des projets industriels.

b. Des fragilités structurelles à surmonter

Les difficultés de réindustrialisation ne doivent toutefois pas être réduites à des causes conjoncturelles. En plus de certaines fragilités déjà évoquées, comme l'insuffisance de R&D, l'industrie française connaît d'autres fragilités structurelles importantes plus ou moins récentes. La productivité du travail, bien qu'elle commence à se redresser depuis 2023, a sensiblement baissé durant la période post covid. Comme le relève la Banque de France : « Depuis 2019, la productivité du travail en France a baissé de 8,5 % par rapport à sa tendance pré-Covid »²⁸. Les principaux facteurs durables seraient le recours massif à l'apprentissage, les apprentis étant par nature plus jeunes et moins expérimentés, ainsi que la composition de la main d'œuvre qui connaît une augmentation proportionnellement plus forte de l'emploi moins qualifié. Des facteurs plus transitoires et qui concernent principalement des rétentions de main-d'œuvre dans certains secteurs industriels, en lien avec l'effet combiné des difficultés d'accès à l'emploi d'un côté, et de

²⁷ Commissariat d'Investissement à l'Innovation et à la Mobilisation Économique : association créée en 2015 dans le cadre du Pacte Lorrain

²⁸<https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/comment-expliquer-les-perdes-de-productivite-observees-en-france-depuis-la-periode-pre-covid#:~:text=Depuis%202019%2C%20la%20productivit%C3%A9%20du,la%20moiti%C3%A9%20de%20cette%20perte.>

fortes difficultés de recrutement sur certains profils d'autre part, explique aussi une partie du décrochage de la productivité du travail. La rétention de main-d'œuvre désigne ici la situation dans laquelle une entreprise n'ajuste pas ses effectifs alors que son activité baisse. L'importance de la baisse de la productivité du travail est toutefois probablement à relativiser. L'INSEE de son côté, après révision des comptes nationaux, a estimé la baisse de la productivité horaire à 2,1 % entre le quatrième trimestre 2019 et le début 2024, au lieu d'un niveau de baisse de 4,1 % anticipé auparavant.

La productivité du capital physique est également un frein à la réindustrialisation. Le parc des équipements industriels est souvent très ancien, les efforts de modernisation, d'automatisation et de robotisation n'ont pas toujours été réalisés pour mettre à niveau les machines, à l'exception du secteur automobile. Ainsi, entre 2012 et 2019, l'âge moyen du parc-machines des usines françaises n'a que faiblement progressé, passant de 19 à 17 ans, alors qu'il n'est que de neuf ans en moyenne en Allemagne. Selon la Fédération internationale de la robotique, en 2021, l'industrie française comptait 163 robots pour 10.000 employés. À titre de comparaison, la Corée du sud enregistre 1 000 robots industriels pour 10.000 salariés et en Allemagne, on compte 397 robots industriels pour 10.000 employés. La France connaît un très fort retard dans le domaine de l'industrie 4.0 et de l'automatisation.

Une autre fragilité particulièrement importante de l'industrie concerne la très faible attractivité de ses métiers. Elle se traduit par des difficultés de recrutement et d'accès à l'emploi récurrentes qui freinent le développement de projets industriels. Le sondage de l'Usine Nouvelle réalisé auprès d'un panel de 1000 personnes publié en octobre 2024 révèle que **les performances de l'industrie sur toutes les thématiques RH sont très majoritairement perçues comme plus mauvaises que dans les autres secteurs.** C'est vrai pour l'égalité hommes-femmes, les rémunérations, le management ou encore les conditions de travail. Cette réalité ressort très nettement des statistiques de l'insertion professionnelle des jeunes qui montrent que seulement un jeune sur deux formé à un métier de l'industrie travaille dans un établissement industriel à l'issue de son cursus. **Alors que 125 000 jeunes sont formés chaque année en France aux métiers de la métallurgie, de la chimie ou d'autres secteurs industriels, seulement 65 000 s'insèrent effectivement dans un métier correspondant à leur formation,** alors que les besoins sont évalués à environ 80 000 postes à pourvoir par an. France Stratégie a réalisé en 2024 une étude prospective afin d'évaluer les impacts, en termes de ressources nécessaires, de différents scénarios de réindustrialisation à l'horizon 2035²⁹. Le scénario ambitieux le plus réaliste qui est celui visant à porter l'industrie manufacturière à 12 % du PIB en 2035, permettrait de ramener la balance commerciale à l'équilibre. Dans ce scénario, le secteur manufacturier pourrait nécessiter la création de 740 000 emplois entre 2022 et 2035, dans le cas où la réindustrialisation se ferait essentiellement par les secteurs aval et technologique. Dans le cas d'une réindustrialisation par l'amont, les emplois progresseraient moins vite, avec potentiellement 580 000 emplois créés d'ici 2035. Toutefois

²⁹ <https://www.strategie-plan.gouv.fr/files/2025-02/fs-2024-ns-reindustrialisation%20%281%29.pdf>

l'emploi resterait stable jusqu'à 2030, car si certains secteurs se réindustrialisent, les baisses d'activité et gains de productivité continueront à les réduire dans d'autres secteurs. Cela amène Vincent Vicard, économiste au CEPII à conclure que l'industrie ne suffira pas à pourvoir de bons emplois à la classe moyenne, sans ignorer qu'elle « *joue un rôle majeur dans certains bassins d'emploi éloignés des métropoles* »³⁰.

III. Une renaissance industrielle en phase avec les transitions

« *Vers la renaissance industrielle* » est le titre d'un ouvrage co-écrit par Anaïs Voy-Gillis et Olivier Lluansi. Cette expression contient l'idée d'un profond changement de paradigme généré par les transformations profondes qui traversent l'ensemble de la société et des activités humaines, dont l'industrie : digitalisation et IA, enjeux climatiques et environnementaux, attente d'immédiateté des consommateurs et personnalisation de masse, nouveaux rapports au travail des jeunes...

Le CESER retient ce terme de renaissance industrielle car il lui paraît pleinement adapté à la situation et aux défis substantiels qui s'imposent à l'industrie et qui sont en même temps des sources de nouvelles opportunités. La renaissance industrielle intègre l'objectif de parvenir à construire une nouvelle industrie durable, au service de l'humain et de la société, apportant sa part de solutions aux enjeux sociétaux et qui serait, comme la décrit Anaïs Voy-Gillis, « *dépouillée des pratiques du passé qui ont contribué à alimenter son rejet par une partie de la société* ». C'est un impératif pour la survie et le redéploiement d'une autre industrie. La renaissance industrielle est aussi un moyen de rappeler qu'une relocalisation massive de pans industriels entiers est illusoire, compte tenu du volume d'investissements nécessaires pour acquérir à nouveau les technologies perdues. Il faudrait former des ingénieurs, des techniciens et des ouvriers en nombre et parvenir, malgré ces investissements, à s'aligner sur les prix pratiqués par les concurrents de pays à bas coûts de production, lesquels sont parvenus non seulement à maîtriser les technologies, mais aussi à les faire évoluer. Sans oublier que l'évolution des processus industriels ne garantirait aucunement de retrouver le volume d'emplois antérieur à la délocalisation. Comme l'affirme Hervé Bauduin : « *il faut utiliser le capital industriel et les compétences existantes pour essayer de faire quelque chose de nouveau ou différemment de ce que font les autres* ».

1. Les facteurs de réussite de la renaissance industrielle

Cette partie s'inspire principalement des conclusions du rapport intitulé « *Dynamique économique et réindustrialisation durables des territoires (DERIDE). Quelles actions utiles des pouvoirs publics ?* »³¹ dirigé par Laurent CAPPELLETTI, Professeur du CNAM. La méthodologie

³⁰ Article du Monde du 22 avril 2024

³¹ Rapport DERIDE – janvier 2022

de ce rapport reposait sur une triangulation de données collectées à partir d'une revue de la littérature, d'entretiens approfondis auprès d'élus, cadres territoriaux et dirigeants d'entreprises et d'une analyse socio-économique de 1854 entreprises et organisations. L'ensemble des facteurs clés identifiés dans ce rapport sont rappelés, mais seuls ceux pour lesquels le Conseil régional dispose de leviers d'action sont détaillés.

a. Les facteurs structurels

Pour Laurent CAPPELLETTI, il n'y a aucun facteur de réussite structurel prépondérant. Dans certains cas, la force d'un de ces facteurs structurants peut compenser la faiblesse d'autres facteurs. Mais, tous ces facteurs doivent idéalement être réunis pour réussir à réindustrialiser :

- **L'adaptation des infrastructures de transport, d'urbanisme, de logement et du numérique, notamment la disponibilité foncière pour l'industrie** : Les infrastructures de qualité ont historiquement favorisé le développement de l'industrie française. On peut penser en premier lieu à l'énergie abondante et bon marché, notamment nucléaire, ainsi qu'au maillage d'importants réseaux d'infrastructures de transport (La France dispose du 2^e réseau ferroviaire d'Europe) et de communication. Par ailleurs, l'aménagement spatial et les faibles densités d'occupation des sols ont longtemps permis de disposer d'un foncier peu cher et facile à aménager pour créer des zones d'activités économiques. Le Grand Est a un très bon taux de couverture de fibre optique, mais le maintien et la mise à niveau d'infrastructures de qualité est désormais un enjeu nécessitant des investissements conséquents afin de garantir leur viabilité face au changement climatique et à leur vieillissement. Bien que l'ambition réglementaire initiale Zéro Artificialisation Nette (ZAN) se desserre pour l'industrie, la consommation foncière de l'industrie doit continuer à s'inscrire dans une logique de sobriété.
- **La qualité des structures d'éducation, de formation et d'innovation avec l'importance d'une formation intégrée au cœur des territoires** : Alors que jusqu'aux années 1980, les logiques de coûts déterminaient les localisations industrielles, à partir des années 1990 la géographie des compétences s'est progressivement ajoutée comme un facteur de localisation déterminant. Lorsque l'offre de formation est insuffisante localement, ce critère amène parfois les acteurs industriels à organiser eux-mêmes les réponses aux besoins de compétences. Le cluster industriel territorial de Haute-Marne NOGENTECH illustre bien ce cas de figure.

NOGENTECH : Son objectif principal est de dynamiser l'écosystème industriel haut-marnais en vue de faire émerger des projets collaboratifs. Il a fait de la formation un axe de travail important. Le cluster agit ainsi pour recenser et optimiser les besoins en formation et favoriser la montée en compétences des adhérents. En plus de la création d'une école de production (Metaltech), le cluster NOGENTECH a contribué à l'implantation et au développement d'une antenne de l'Université Technologique de Troyes au sein du pôle technologique de Nogent. Elle propose des formations en phase avec les besoins locaux, du niveau CAP au niveau ingénieur. Les synergies et mutualisations entre industriels, parfois en situation de concurrence directe, jouent un rôle fondamental dans le maintien de l'attractivité du territoire et des métiers, en bénéficiant à l'ensemble des adhérents. Cet écosystème a développé des savoir-faire dans la métallurgie tournés vers une grande variété de secteurs : aéronautique, automobile, santé..., ainsi qu'un savoir-faire très spécialisé dans le domaine des dispositifs médicaux. Le savoir-faire historique de la coutellerie a en effet permis à ce bassin d'emploi d'opérer une reconversion de la coutellerie vers les prothèses et les instruments chirurgicaux. Composée d'entreprises expertes dans le domaine, « Prothesis Valley » est devenue une grappe d'entreprises de renommée mondiale.

- **La qualité des structures administratives et de coopération au sein de la sphère publique avec des élus entrepreneurs de projets et des fonctionnaires accompagnateurs des entreprises** : Il est essentiel de clarifier les responsabilités des pouvoirs publics en matière de développement économique. Les pouvoirs publics et les stratégies doivent être bien identifiés. La mise en place d'un guichet unique semble peu réaliste mais il faut désigner une personne référente par organisation publique concernée (Etat, Région, EPCI...). Celles-ci doivent travailler en réseau pour réagir rapidement dans le cadre d'un process clairement défini. En Grand Est, le SRDEII identifie cette problématique et propose une coordination territoriale, « *lisible et réactive, au service de chaque entreprise* ». Le SRDEII désigne des rôles spécifiques, lisibles et clairs pour coordonner l'articulation des politiques publiques sur les territoires, organiser le dialogue entre acteurs et mieux accompagner les projets. Dans cette optique, il pose notamment le principe de l'instauration d'un référent de proximité pour chaque entreprise. Ainsi, un accompagnant technique d'une chambre consulaire, d'une agence de développement, des services de la Région ou de Grand Est développement est assigné à chaque entreprise, en fonction notamment de sa taille, pour la suivre dans la durée. Toutefois le CESER du Grand Est a plusieurs fois attiré l'attention sur la faible lisibilité de ce dispositif et la difficulté à couvrir les territoires les moins industrialisés.
- **Des structures démographiques, d'emplois et de compétences favorables, permettant en particulier une reconversion adaptée des sans-emplois** : Les recherches montrent que certains projets de localisation industrielle sont gagnés par les territoires au détriment de pays étrangers à moindre coût mais en tension de main d'œuvre. En effet, l'existence d'un vivier de personnes sans emploi peut présenter un avantage pour un territoire à la condition que les partenaires sociaux et les pouvoirs

publics soient en capacité d'aider aux reconversions, pour permettre aux personnes d'accéder à des métiers pour lesquels les entreprises manquent de compétences. Malheureusement le pilotage de démarches collectives de reconversion au niveau d'un bassin de vie est trop rare.

- **La qualité de vie locale : qualité des services et sécurité publique** : les entreprises industrielles sont fortement sensibles à l'attractivité résidentielle qui est la capacité du territoire à attirer des personnes. La qualité de vie, le logement, l'offre médicale et l'enseignement sont les principales composantes de l'attractivité résidentielle. Or, dans certaines villes moyennes où l'attractivité est grandissante, la pénurie de logements, si elle n'est pas suffisamment anticipée, peut rapidement devenir un frein majeur à l'installation. Le baromètre des petites villes de demain³² publié fin 2024 fait ressortir les atouts des petites villes : la proximité de la nature, la qualité des relations sociales entre habitants. Une majorité de Français (84%) est d'accord avec l'idée selon laquelle « les petites villes et leur territoire offrent la meilleure qualité de vie » et 74% jugent qu'elles sont propices aux rencontres et aux liens sociaux. 76% apprécient le dynamisme local via les associations, le bénévolat ou les réunions publiques, et 75% l'offre en activités de loisirs et de sports.
- **La supportabilité de la fiscalité et la pertinence des aides de l'État dans le cadre des plans de relance et d'industrialisation** : Ce facteur ne concerne pas le Conseil régional
- **La supportabilité des règlements et des normes avec un besoin de simplification ET de meilleure gouvernance des normes** : Ce facteur ne concerne pas le Conseil régional

b. Les facteurs comportementaux

- **La volonté politique locale appuyée par une volonté politique nationale** : La volonté politique d'attirer des activités industrielles est capitale car les élus locaux jouent un rôle de facilitateur auprès des partenaires et administrations intervenant dans le processus du projet d'implantation ou de développement. Mais la seule volonté ne suffit pas, elle nécessite une culture du développement économique. Celle-ci fait cependant souvent défaut car l'attention d'élus locaux est parfois plus portée vers les problématiques de politiques locales centrées sur des sujets intéressant davantage les compétences des communes et des EPCI (écoles, voiries...). Il faut par ailleurs parvenir à diffuser une méthode structurée de gestion du changement et créer les conditions de la coopération entre les parties prenantes.
- **L'engagement des élus au plan du marketing territorial pour attirer les entrepreneurs, les salariés et les investisseurs** : Les territoires utilisent principalement deux types d'approches, allant au-delà d'un simple « marketing territorial » de

³² Programme s'adressant aux communes de moins de 20 000 habitants, exerçant des fonctions de centralité pour leur territoire environnant et montrant des signes de fragilité

communication, pour attirer ménages et investisseurs. Il s'agit d'une part de l'initiation et de la mise en œuvre de stratégies de développement territorial durable et résilient, et d'autre part de l'appui à la constitution de clusters ou de pôles de compétitivité, destinés à renforcer la coopération entre tous les acteurs d'un même territoire en vue d'offrir un écosystème attractif concourant à accroître l'effet local. Cela a déjà été développé précédemment avec l'évocation du cluster territorial de NOGENTECH, mais il existe également des clusters plus spécialisés comme le « Pôle textile Alsace » qui est une des trois composantes du réseau « textile Grand Est » (voir annexe 3).

Pôle textile Alsace : Ce cluster régional se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur textile et ne s'intéresse donc pas qu'aux seules entreprises relevant du code APE « fabrication d'articles textiles » mais aussi à des filières connexes comme les machines de fabrication. La grappe d'entreprises se positionne sur des démarches collectives de développement et d'innovation visant à améliorer la performance. Ce réseau de compétences complémentaires contribue à accélérer le développement des matériaux souples textiles dans d'innombrables applications des secteurs du bâtiment, des transports, de l'équipement de la personne, de l'industrie et de l'environnement. Ce type de cluster est un atout important de l'attractivité régionale, car il permet de faire rayonner les savoir-faire du Grand Est, mais aussi d'accroître les coopérations interentreprises au sein d'un écosystème évoluant dans une chaîne de valeur intégrée. Pour la Directrice du Pôle textile Alsace, la filière textile est en tension, notamment certains maillons intermédiaires de la chaîne de valeur comme l'ennoblissement et il est donc important d'adopter des stratégies de diversification vers l'aval : *« Plus une entreprise est en situation de sous-traitance, plus il lui est difficile de maîtriser ses perspectives d'avenir. Il est préférable de maîtriser l'aval »*. Il est donc essentiel de conserver tous les maillons de la chaîne de valeur. Dans de nombreux secteurs industriels, et particulièrement dans celui du textile, la concurrence internationale est fortement déséquilibrée compte tenu des fortes disparités en matière d'obligations sociales et environnementales. Il n'est pas possible de s'aligner sur les prix et il est donc indispensable de chercher à améliorer la compétitivité hors prix : qualité, durabilité, impact environnemental, ce qui met en évidence toute l'importance de l'innovation. Il faut développer d'autres propositions de services mais aussi changer d'optique du côté du consommateur : acheter moins et mieux.

Concernant les pôles de compétitivité, qui sont des outils efficaces d'appui à l'innovation et à la structuration de filières, le Grand Est s'affaiblit en perdant 2 pôles (Materialia et build & connect) suite à leur délabélisation en 2024. Il ne reste ainsi que 4 pôles de compétitivité sur le territoire régional : Biovalley (santé), Bioeconomy for change, Véhicule du futur et Aquanova. À côté des pôles de compétitivité labélisés, il faut noter la présence de plusieurs « clusters » qui jouent aussi un rôle d'animation ; on peut par exemple citer Aériades, le réseau de la filière Aéronautique/Spatial/Défense du Grand Est, CINESTIC, le cluster image & numérique, ARIA Grand Est ou encore le très récent ENACT IA dans le domaine de l'intelligence artificielle.

- **Le dynamisme de la vie associative et culturelle pour attirer et fidéliser les populations** : ce facteur comportemental peut être mis en relation avec celui de la qualité de vie détaillé ci-dessus. Il est un élément clé de l'attractivité résidentielle.
- **La nécessité d'une stratégie d'ancrage territorial des entreprises, dont les pouvoirs publics devraient mieux démontrer les avantages** : l'intégration des activités industrielles dans la vie socio-économique d'un territoire dont elles se sentent pleinement des actrices, et dans lequel elles souhaitent s'impliquer, est indispensable pour créer des liens de proximité forts et réduire les risques de délocalisation. Pour favoriser une implantation pérenne et des interactions avec les autres acteurs locaux, il est nécessaire de mettre en place des stratégies d'ancrage territorial, notamment en animant des réseaux locaux pouvant favoriser les interrelations. Au-delà, il faut également que les entreprises industrielles soient encouragées à adopter des stratégies de Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) qui permettent de créer et de consolider des interdépendances avec les acteurs de leur écosystème local et de favoriser l'acceptabilité par les habitants en montrant les engagements pour le bien commun et la réduction des impacts négatifs sur leur territoire.
- **La maîtrise par les élus et leurs équipes de la méthode groupe de projet pour travailler en transversalité avec les parties prenantes du développement d'un territoire** : Il est important de développer la culture de gestion de projet, en particulier du côté des élus locaux qui pourraient être davantage accompagnés par de la formation. C'est à cette condition qu'il est possible de mettre en place de réelles instances de pilotage de « co-production » de projets. Ce facteur de réussite peut être rapproché du dispositif national « Territoires d'industrie », dont l'originalité est de confier à un « binôme élu-industriel » le pilotage d'un plan d'actions opérationnelles en faveur de la réindustrialisation du territoire construit sous l'impulsion des élus locaux et des industriels à partir d'un diagnostic partagé des problématiques et besoins du territoire. La Cour des comptes a publié en novembre 2024 un rapport d'évaluation sur la première phase des Territoires d'industrie³³ et en tire un bilan mitigé. Selon elle, le programme n'a pas permis de prioriser ni de concentrer les moyens sur les territoires labellisés « ni dans le nombre et le montant des interventions, ni dans les délais d'instruction des dossiers ». En revanche la Cour des comptes reconnaît le caractère efficace du programme pour créer et renforcer des dynamiques locales de coopération. Olivier Lluansi, préfigurateur du programme Territoires d'industrie insiste sur le besoin de politiques plus territorialisées : *« On a beaucoup misé sur la constitution de filières industrielles, mais très peu de produits complexes aujourd'hui sont fabriqués intégralement en France. On commence enfin à comprendre qu'il faut rééquilibrer cette politique avec celle des territoires, qui jouent un rôle décisif. Deux*

³³ <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-programme-territoires-dindustrie>

tiers de la réindustrialisation devrait venir de la base, du tissu industriel existant... ». Alexandre SAUBOT partage ce point de vue lorsqu'il affirme que : *« la dimension territoriale est fondamentale. Les situations sont différentes selon qu'on est dans le sillon lorrain, à l'écart comme dans les Ardennes, ou en Alsace avec des concurrences fortes des régions frontalières voisines. L'action territoriale est centrale car il n'y a pas deux réponses identiques, mais tout le monde doit être animé de la même volonté ».*

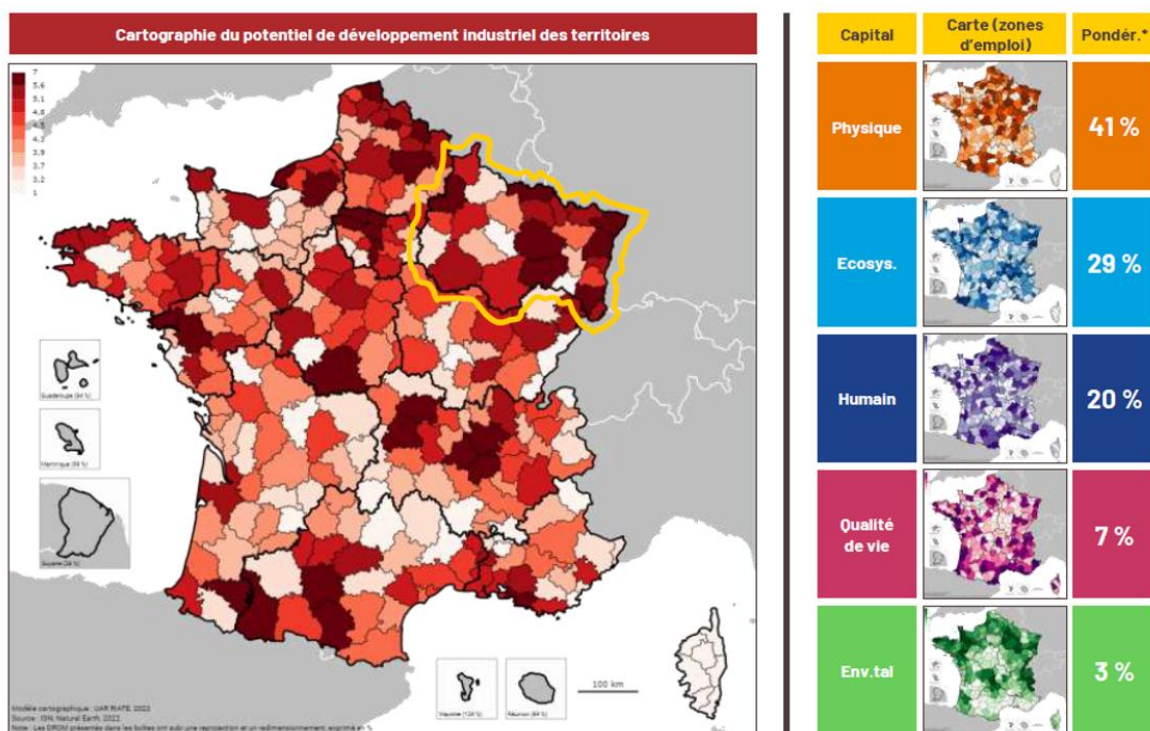
- **L'importance d'un management de proximité des dirigeants d'entreprises pour attirer, motiver et fidéliser les ressources humaines, que les pouvoirs publics devraient stimuler :** La qualité du management de proximité peut contribuer à la réduction des freins à la réindustrialisation durable des territoires, ces freins résultant principalement de certaines carences en matière de management des personnes, de la part des entreprises petites et grandes. Or un management de proximité adapté, pratiqué au sein de chaque unité de travail, fondé sur l'échange périodique entre le manager et ses collaborateurs. En portant sur les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique (rémunération, carrière, projets d'entreprise, etc.), ce management permet d'éliminer une grande part des coûts cachés d'absentéisme et d'inadéquation formation-emploi ; il se traduit inéluctablement par de la valeur ajoutée permettant de développer les activités et les emplois. Il faut un investissement plus fort dans le potentiel humain des entreprises, ce qui nécessite notamment un dialogue social de qualité, beaucoup de formation continue pour les dirigeants comme les salariés. Pour Danièle LINHART, le rôle des managers doit être reconfiguré. Après une ultrapersonnalisation du management (management de l'affect), le rôle du manager doit évoluer *« vers une hiérarchie d'expertise qui maîtrise le métier, qui trouve des solutions et apporte de l'aide, cherche à améliorer les situations de travail, à diminuer la charge ».*

2. Le potentiel de renaissance industrielle du Grand Est et de ses territoires

a. Un potentiel industriel avéré

Dans l'étude « Comment gagner la bataille de la réindustrialisation ? » - région Grand Est, Bpifrance le lab montre que la région Grand Est dispose globalement d'un très bon potentiel pour développer l'activité industrielle. Pour évaluer le potentiel des zones d'emplois, l'étude a pris en considération les priorités exprimées par des industriels français dans leurs choix d'implantation. La plupart des critères sont identiques à ceux de l'étude DERIDE, cependant l'étude de Bpifrance le lab apporte une nuance importante, puisqu'elle nous enseigne, à l'appui de l'enquête, que les facteurs clés de réussite ont des importances variables. Du point de vue des acteurs industriels les critères prépondérants sont : la disponibilité et la situation du foncier (55 % des répondants), les compétences de la main d'œuvre locale (50 %) et la présence d'infrastructures (49 %). Viennent ensuite la proximité à son marché (35 %), la

qualité du dialogue avec les élus locaux (22 %), le cadre de vie local (17 %), la culture et l'histoire industrielle (11 %), la ressource en eau et/ou l'exposition aux risques naturels (7 %), et enfin, la présence de centres de recherche (3 %). BPI le lab a regroupé ces 9 critères au sein de cinq grandes familles de « capital » (physique, écosystémique, humain, qualité de vie et environnemental) auxquelles sont assignés des taux de pondérations. Les zones d'emplois ressortent avec une intensité de couleur plus ou moins forte selon leur niveau de potentiel industriel estimé. 7 zones d'emplois (sur les 27 du Grand Est), situées principalement dans l'ouest de la région, ont un potentiel de développement industriel inférieur à la moyenne.



Cette étude considère que le foncier est le principal atout du Grand Est. La région se distingue en effet par ses larges disponibilités foncières : elle dispose de 318 Ha de sites clé en main (contre 171 Ha en moyenne par région), et elle est la plus pourvue en foncier économique de France. Le Grand Est dispose également d'un très bon capital écosystémique. De ce point de vue, la région se distingue particulièrement du fait de son taux d'emplois industriels plus important que la moyenne nationale. Concernant le capital humain, l'étude conclut que la région dispose d'un vivier de talents, notamment en considération du nombre d'élèves en dernière année de cursus en voie professionnelle ou BTS dans des formations liées à l'industrie, grâce aux IUT offrant des formations spécialisées.

Cela peut paraître un peu paradoxal, mais en ce qui concerne les freins ressentis par les industriels du Grand Est, le premier frein aux projets industriels demeure la pénurie de compétences (87 %), ce qui est aussi le cas au niveau national (82%). Les industriels du Grand Est citent comme deuxième frein aux projets industriels la raréfaction du foncier, alors même que la région est particulièrement dotée en foncier et qu'une majorité d'entre eux déclarent

vouloir s'implanter localement. Cela doit amener à interroger les raisons de cette perception du manque de foncier et l'adéquation entre les besoins des industriels et les caractéristiques spécifiques de l'offre de foncier. Cet enjeu est identifié par le Conseil régional qui a voté la création du dispositif « transformation des zones d'activités star'est » en 2024, en vue de sécuriser des capacités foncières à destination d'activités économiques, « *l'une des conditions pour réindustrialiser notre région* », faisant le constat d'une saturation foncière importante qui ne permet pas de répondre aux besoins des entreprises. La stratégie foncière économique de la Région doit répondre à 3 enjeux :

- Garantir et sécuriser la disponibilité de foncier économique pour les entreprises à court (démarche « site clé en main »), moyen (optimisation, compactage, friches...) et le long terme (contexte ZAN)
- Connaître, qualifier les sites et être en mesure de conjuguer les atouts territoriaux (sites disponibles, filières stratégiques, formation, recherche) avec les opportunités sur le marché des projets d'investissements
- Assurer le bon niveau d'équipement du foncier et anticiper les besoins futurs (infrastructures, équipements de zones, dessertes, réseaux...)

b. Une politique régionale de réindustrialisation à la hauteur des enjeux ?

Au cours du précédent Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) 2016-2021, l'industrie occupait une place importante dans les politiques économiques régionales puisque la stratégie mettait en avant 2 piliers en lien avec l'industrie : le développement de l'industrie du futur (industrie 4.0) et le développement de la bioéconomie.

Dans le nouveau SRDEII 2022-2027, l'industrie est une thématique transversale qui se retrouve dans les 5 priorités structurant le schéma : innovation, compétences, transitions, développement équilibré et attractivité.

C'est cependant dans la priorité visant à garantir un développement économique équilibré que l'on retrouve une orientation entièrement consacrée à la réindustrialisation. Dans le prolongement du précédent schéma, il est précisé que : « *pour concrétiser l'ambition d'une industrie d'avenir dans le Grand Est, il faut maintenir et transformer l'industrie régionale tout en exploitant pleinement le potentiel en matière de bioressources.* ». A cette fin le Conseil régional a notamment mis en place une initiative structurante visant à rapatrier des activités, des entreprises et des chaînes de valeur dans la Région. Il s'agit du plan « 500 relocalisations » dont l'objectif est d'atteindre 500 relocalisations d'ici 2028. La notion de relocalisation retenue par le Conseil régional recouvre 3 situations possibles :

- **La relocalisation d'entreprise** : une entreprise quitte un territoire pour déménager sur un autre (nouveau) territoire toute ou partie de ces activités
- **La relocalisation d'activité** : une entreprise déjà implantée sur un territoire décide de rapatrier sur son site une activité réalisée ailleurs

- **La relocalisation de chaînes de valeurs** : une entreprise décide de rapatrier une production sur le territoire en faisant le choix d'internaliser ou en décidant de se fournir auprès de fournisseurs locaux

À travers ce nouveau SRDEII, la Région entend par ailleurs proposer de nouvelles pratiques et modalités d'accompagnement des entreprises pour les inscrire davantage dans une logique de parcours d'accompagnement à la transformation, structuré et personnalisé, qui permette de les aider à définir leurs orientations stratégiques et les « *accompagner dans l'élaboration de feuilles de routes et la mise en œuvre opérationnelle de solutions vectrices d'une transformation durable, en réponse notamment aux enjeux liés aux moteurs du changement (santé, environnement, numérique et industrie 5.0)* ». Ce programme phare dénommé « parcours de transformation » (voir annexe 4) démarre obligatoirement par la réalisation d'un diagnostic 360° entièrement financé par le Conseil régional. Le parcours peut ensuite s'appuyer sur différents dispositifs financiers dont « Grand Est compétitivité » devenu « Grand Est investissements productifs durables » en 2025 (voir annexe 5), en fonction des projets de transformation retenus. Ce dispositif vise à renforcer la compétitivité des entreprises par la modernisation et la transformation de leur outil productif, en intégrant les enjeux de transition environnementale et énergétique. À plusieurs reprises le CESER du Grand Est s'est interrogé sur la lenteur avec laquelle se mettent en route ces parcours au-delà de la phase de diagnostic.

Cependant il est très difficile d'effectuer un examen détaillé du budget régional dédié à l'industrie et de suivre son évolution, et donc de mesurer l'adéquation entre la stratégie annoncée et les moyens alloués. Les dispositifs pouvant bénéficier à l'industrie ne sont pas tous centralisés au niveau du seul budget du développement économique. Il existe des dispositifs pouvant bénéficier à des établissements industriels qui concernent des crédits des budgets de l'environnement (exemple : aides pour la transition énergétique et l'économie circulaire de Climaxion) ou encore de l'innovation (Ex : aides du volet régionalisé de « France 2030 »). Pour obtenir un budget consolidé il faudrait par ailleurs pouvoir identifier facilement et additionner les dépenses de fonctionnement liées aux subventions accordées aux acteurs de l'écosystème d'accompagnement comme Grand Est Développement ou les agences de développement pour leurs missions de sensibilisation, d'animation ou d'accompagnement technique dirigés vers les entreprises industrielles, ainsi que les moyens engagés pour soutenir les exportations ou favoriser l'implantation de projets industriels. Malgré ces difficultés pour tracer et suivre les moyens dédiés aux politiques industrielles régionales, il est toutefois possible de s'intéresser et de suivre le budget qui concentre les principaux dispositifs d'aides au développement et transitions des PME et grandes entreprises industrielles sous formes de subventions. Il inclut notamment les « parcours de transformation » et les dispositifs d'aides aux investissements « Grand Est compétitivité » et « aide régionale aux grandes entreprises ». Ce budget se situe aux alentours de 30M€ depuis 2020, exception faite de l'année 2021, année exceptionnelle en raison de moyens spécifiques liés au plan de relance post covid « Business

Act Grand Est ». Mais le budget réalisé (compte administratif) baisse régulièrement depuis 2021. Sans qu'il ne soit possible d'affirmer si cela peut s'expliquer par la dynamique industrielle en repli ou une gestion plus rigoureuse et restrictive des crédits, l'effort budgétaire ne paraît néanmoins pas traduire une volonté forte d'accélérer la réindustrialisation, en l'absence de toute consolidation des moyens dédiés à l'industrie et en dépit des contraintes budgétaires qui pèsent sur la collectivité. Ci-dessous le tableau du haut présente l'évolution de la ligne budgétaire « Accompagner, accélérer les transitions industrielles, économiques et environnementales » du Conseil régional (voté et réalisé). Le tableau du bas détaille les crédits mandatés dans le cadre des deux dispositifs phares relevant de ce budget³⁴.

M€	2020	2021	2022	2023	2024
Voté CP	28,85	36,35	32,06	30,15	30,4
Mandaté CP	28,82	35,37	31,86	26,78	25,8

M€	2020	2021	2022	2023	2024
GE Compétitivité	16	?	13,2	8,18	8,4
Nb de projets	180	218	250	137	?
Aides Grandes ent.	4	?	11	10,7	8,8
Nb de projets	27	55	28	26	?

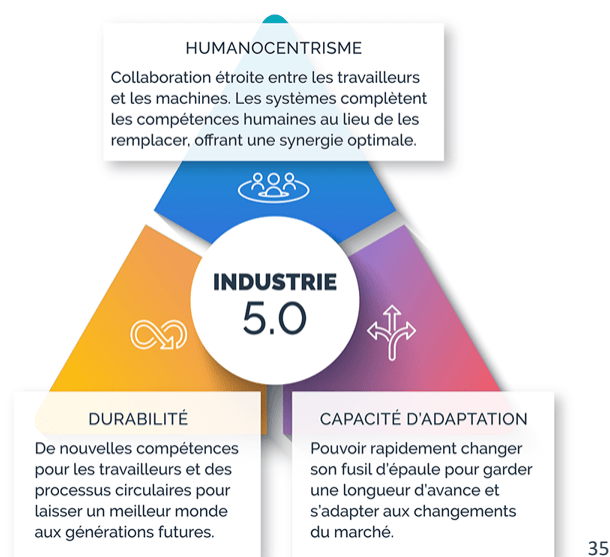
3. Vers une néo-industrie engagée dans les transitions

Une industrie pleinement engagée dans les transitions est désormais non seulement une obligation morale envers la société et les générations futures, mais également une obligation sociale et économique. Devenues incontournables, la mise en œuvre des transitions conditionne la compétitivité et la survie de toutes les activités industrielles et des emplois qu'elles génèrent.

Les trois transitions majeures détaillées dans cette partie : transition environnementale, transition numérique (dont l'IA) et transition sociétale peuvent être unifiées au sein du concept d'« industrie 5.0 ». La Commission européenne définit ce concept comme une approche donnant à l'industrie une vision dépassant les seuls objectifs d'efficacité et de productivité en renforçant le rôle et la contribution de l'industrie à la société. Afin de rester un des moteurs de la prospérité, l'industrie doit ainsi mener les transitions numérique et écologique, mais aussi placer le travailleur et son bien-être au centre du processus de production. Il s'agit d'utiliser les nouvelles technologies pour assurer une prospérité qui va au-delà de la croissance, tout en respectant les limites planétaires. Elle complète l'approche existante d'industrie 4.0 en mettant spécifiquement la recherche et l'innovation au service de

³⁴ Explication de lecture des tableaux : En 2024, le Conseil régional a dépensé 25,8M€ de l'enveloppe budgétaire disponible de 30,4M€ (budget voté) pour accompagner les transitions industrielles, dont 8,4M€ versés pour les aides de Grand Est Compétitivité et 8,8M€ pour les aides aux grandes entreprises.

la transformation vers une industrie durable, centrée sur l'humain et résiliente. L'industrie 5.0 est ainsi un modèle qui implique la possibilité pour l'industrie de jouer un rôle actif dans les réponses aux défis sociétaux, y compris la préservation des ressources, le changement climatique et la cohésion sociale. L'industrie 5.0 complète l'industrie 4.0 en proposant de changer radicalement la façon dont les entreprises industrielles fonctionnent. Il ne sera plus uniquement question d'automatiser et d'optimiser les processus, mais aussi de rendre la vie des travailleurs plus qualitative et enrichissante. Ils doivent devenir des acteurs clés de la réussite industrielle, notamment en apprenant à utiliser de manière optimale les technologies industrielles avancées afin de maximiser l'efficacité et la créativité.

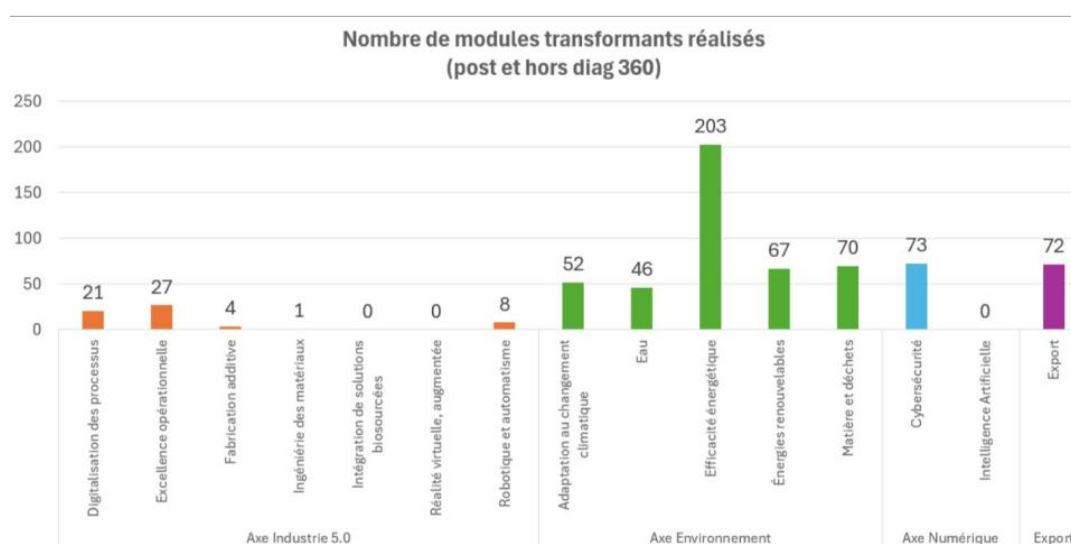


Ces trois transitions constituent des éléments de la compétitivité. Elles ont par ailleurs en commun d'être vectrices d'acceptabilité sociale et d'attractivité des métiers proposés, et impactent le travail et les conditions de son exercice.

La politique déployée par la région Grand Est se décline à travers un dispositif d'accompagnement individualisé des entreprises industrielles dans le cadre des « *parcours de transformation* » (voir annexe 4). Cet accompagnement structuré autour de 3 moteurs du changement (transformation industrielle 5.0, transition écologique et transition numérique) est promu par la région tout en aidant les entreprises qui proposent des solutions technologiques dans ces domaines à se développer et à s'ancrer localement. Les parcours sont fondés sur un accompagnement personnalisé et adapté aux enjeux et aux besoins de chaque entreprise pour l'aider à être plus performantes. Le Conseil régional a publié un bilan des parcours en septembre 2025, après 24 mois de fonctionnement. Il ressort de ce bilan que 543 entreprises ont effectué 644 modules transformants, 18% des entreprises seulement ayant réalisé plus d'un module. Ce bilan relève également que le taux de passage à l'engagement dans un ou plusieurs modules transformants post-diagnostic demeure assez faible (30%),

³⁵ Les 3 piliers de l'industries 5.0. Source : Proaction International

même si cela peut s’expliquer par une mise en œuvre récente du dispositif et une certaine « inertie », ou période de réflexion plus ou moins longue, entre le diagnostic et l’engagement dans un module. Cet indicateur sera à surveiller sur du plus long terme, notamment pour confirmer ou non la pertinence de proposer un diagnostic gratuit. Enfin, le bilan souligne des écarts importants des modules activés puisque près de 70% de modules commandés en post diagnostic 360° concernent des modules de l’environnement (notamment le module « efficacité énergétique »), et 10% pour les modules industrie, ces derniers étant plus souvent liés à la digitalisation du suivi des processus industriels (déploiement d’outils numériques permettant de suivre et piloter la performance de la production et d’optimiser l’organisation des ateliers) ou d’excellence opérationnelle (adoption de méthodes d’amélioration continue des processus opérationnels pour optimiser la valeur client, l’expérience de collaboration et la productivité).



Le CESER a déjà pu exprimer son étonnement à l’occasion de son avis sur le Compte Administratif de 2024 concernant le fort déséquilibre entre les actions d’accompagnement à la transition numérique et industrielle et celles relatives à la transition écologique, semblant démontrer une fragilité des entreprises industrielles dans le domaine du numérique et plus généralement des technologies de l’industrie du futur. Cela doit également être observé et suivi dans le temps et surtout conduire à engager une analyse des facteurs explicatifs. Le bilan met en avant le financement à 100% des modules de l’axe environnement via Climaxion. Mais au-delà de cet avantage financier, ce déséquilibre peut-il aussi s’expliquer par une plus grande maturité des entreprises dans le domaine de la transition écologique ? S’agit-il d’une simple recherche d’économies à court terme dans un contexte de crise énergétique accentuée par le conflit russo-ukrainien ? ou encore cela pourrait-il être lié à la réalisation d’investissements de mise en conformité avec certaines obligations réglementaires ?

Enfin, et si la région veut faire sienne la dynamique voulue par la Commission européenne via le concept d’industrie 5.0, la région devrait compléter son offre d’accompagnement en

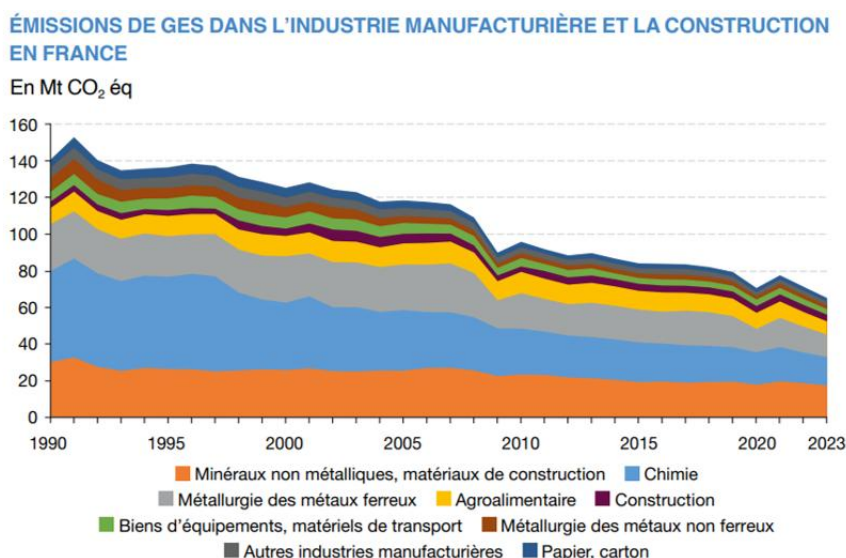
proposant un module relatif au positionnement du travailleur et de son bien-être au sein du processus de production, module pouvant notamment avoir comme objectif la relance, l'accompagnement et la consolidation du dialogue social interne à l'entreprise.

a. Industrie et transition environnementale

La désindustrialisation, combinée à la mise en place de chaînes de valeur mondialisées, a entraîné une déconnexion accrue entre les lieux de production et les lieux de consommation, avec deux conséquences environnementales importantes. La première est que la production est souvent réalisée dans des endroits où les normes environnementales sont moins contraignantes que dans l'Union Européenne. La seconde est qu'il faut intégrer le coût environnemental du transport des produits manufacturés, des matières premières ou produits semi-finis nécessaires à leur production. Ces transports se faisant généralement sur de très grandes distances, la conséquence est que les émissions associées aux importations représentent plus de la moitié (56 %) de l'empreinte carbone des Français qui était de 9,2 tonnes de CO² en 2022³⁶. Cela démontre le puissant levier de transition écologique que représente la réindustrialisation verte.

(1) La lutte contre le dérèglement climatique

La décarbonation de l'industrie concerne en premier lieu l'industrie lourde, puisque les deux tiers des émissions industrielles de Gaz à Effets de Serre (GES) sont liés aux secteurs du ciment, de la sidérurgie et de la pétrochimie. Cela s'explique par les très importants besoins énergétiques de ces secteurs, mais aussi parce que les procédés eux-mêmes génèrent des émissions de GES (ciment et pétrochimie).

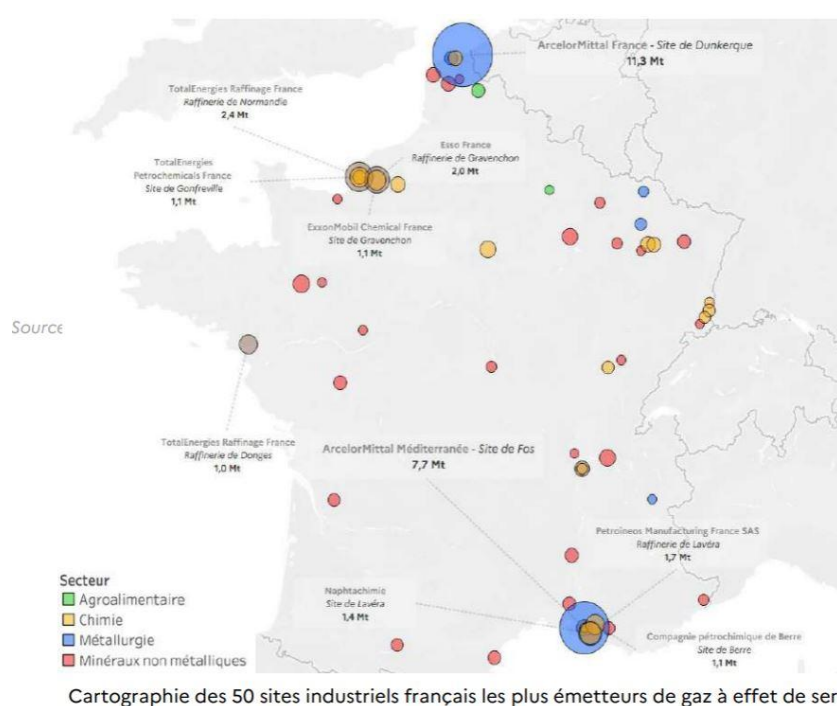


Note : les données 2023 sont une estimation préliminaire.
Source : Format Secten – Citepa, 2024

³⁶ Source : Ministère de l'aménagement du territoire et de la transition écologique

Pour agir sur ce principal levier de décarbonation de l'industrie, l'État a mis en place un programme pour accélérer la décarbonation des 50 sites industriels les plus émetteurs de France, dont 10 sont situés dans le Grand Est. Cette importante présence de sites très émetteurs en Grand Est explique que la part des émissions de GES de l'industrie dans les émissions totales est bien supérieure dans le Grand Est (26%) à celle de la moyenne sur la France entière (18%)³⁷.

Un peu plus de deux ans après la signature de leurs contrats de transition écologique avec l'État, les 50 sites les plus émetteurs de GES ont globalement progressé dans leur feuille de route de décarbonation d'après une enquête menée par la rédaction de L'Usine Nouvelle, mais, en soulignant que « *les décisions d'investissement les plus structurantes se font toujours attendre* ».



La décarbonation industrielle repose sur un mix de leviers qui sont tous à actionner simultanément :

- Augmenter l'efficacité énergétique
- Utiliser des énergies et combustibles décarbonés ou neutres en carbone
- Électrifier les procédés industriels
- Développer la capture et le stockage du carbone

Eric Bergé du Shift Project a rappelé lors de son audition que la décarbonation de l'ensemble de l'industrie dépend principalement de la décarbonation de l'industrie lourde car « *dans l'industrie manufacturière, l'essentiel des émissions sont liées aux intrants. Toutes les industries intègrent du métal, du minéral ou des dérivés de la chimie.* ». Le CESER soulignait

³⁷ Source : ATMO Grand Est

dans son avis « les 5 urgences pour développer une industrie bas carbone » de novembre 2020 que la décarbonation des procédés est essentielle pour l'industrie lourde, mais que s'agissant des activités industrielles des autres secteurs d'activité, les entreprises doivent principalement prendre en considération et agir sur les émissions indirectes du scope 3³⁸ qui peuvent représenter parfois jusqu'à 80% des émissions des entreprises. Il faut travailler sur l'ensemble de la chaîne de valeur dans laquelle les entreprises s'inscrivent, en intégrant des démarches d'écoconception et d'économie circulaire.

Le principal partenaire régional travaillant à l'accompagnement de la transition environnementale des entreprises industrielles est la CCI Grand Est. Elle met en œuvre son programme NOEE³⁹ (Nouvelle Economie Efficace en Carbone) qui aborde au-delà des questions énergétiques, la stratégie d'achats durables, les démarches d'écoconception ou encore l'économie de la fonctionnalité.

Pour Eric Bergé, les industries lourdes les moins exposées à la concurrence internationale sont les cimenteries car le béton est difficilement délocalisable, le ciment étant très difficile à transporter. Leur décarbonation va s'opérer en raison des contraintes sur le coût du carbone mais aussi sur les normes de construction qui obligent le béton à être décarboné. Mais la sidérurgie et la grande chimie comme les engrais seront très difficile à conserver en raison des coûts de l'énergie, et leur décarbonation par le recours au « carbon capture » ou à l'hydrogène vert requièrent tous deux beaucoup d'énergie.

Le Conseil régional a adopté sa stratégie de décarbonation de l'industrie en mars 2025. Il s'agit d'une déclinaison du SRDEII, du SRADDET et de Grand Est Région Verte. La Région s'est fixé l'objectif d'atteindre une baisse de -41% des émissions de GES de l'industrie en 2030 par rapport à 2019. C'est un objectif plus élevé que celui de la Stratégie Nationale Bas Carbone qui est de -35%. Elle intègre la refonte de dispositifs et la généralisation d'une "grille d'impact environnemental" et repose sur 6 piliers :

- Connaissance de la dynamique de décarbonation et de transition environnementale
- Sensibilisation, formation et accompagnement des entreprises
- Financement de la transformation des entreprises
- Création/renforcement de l'écosystème R&D et Innovation soutenant la transition environnementale
- Prendre en compte les enjeux de consommation foncière pour une implantation durable des entreprises
- Fiabilisation des données et mesure des impacts (données de référence, calcul de ces données, comparaison des bases, évaluation in fine des réductions des émissions)

³⁸ Le Scope 3 se réfère aux émissions indirectes autres que celles associées à l'énergie ayant lieu en amont ou en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise

³⁹ <https://www.grandest.cci.fr/sites/g/files/mwbcuj1241/files/2022-10/Programme%20NOEE%202022.pdf>

Les impacts économiques liés au changement climatique sont déjà considérables si on cumule les efforts de décarbonation et le coût des catastrophes climatiques⁴⁰, mais les projections sont particulièrement inquiétantes. La banque centrale européenne estime que les catastrophes climatiques pourraient coûter jusqu'à 5% du PIB de la zone euro en 2030. A plus longue échéance, d'ici 2050, le coût de l'inaction climatique pourrait atteindre 15% du PIB mondial, selon le réseau des banques centrales. L'inaction climatique expose les entreprises à des risques majeurs. Le Boston Consulting Group a réalisé une étude sur le sujet. Elle attire l'attention sur le fait que « *l'inaction des entreprises pourrait les exposer à des impacts majeurs pour leurs profits, leurs opérations et leur viabilité à long terme* ». Sans investissement d'adaptation et en fonction de leur secteur d'activité et zone géographique, les entreprises risquent de perdre entre 5 % et 25 % de leur Excédent Brut d'Exploitation d'ici 2050, avec des effets en cascade sur les emplois, les territoires, les chaînes d'approvisionnement...Selon le BCG, pour rester dans la compétition et acquérir un avantage concurrentiel solide, les entreprises devront nécessairement cumuler stratégies d'atténuation et d'adaptation.

Cependant, les enjeux associés à l'adaptation au changement climatique ne sont pas encore bien connus. Une étude de Bpifrance le lab publiée en décembre 2024⁴¹ souligne un important décalage entre la nécessité économique d'adaptation et le « *peu d'élan affiché par une grande partie des chefs d'entreprise pour s'en saisir. En effet, si certaines actions éparses vont dans le bon sens, seule une minorité intègre une analyse des risques et prévoit des mesures d'anticipation dans un plan de continuité d'activité.* ». Cette étude réalisée à partir d'une enquête menée auprès de 380 dirigeants de PME et ETI montre que 68 % d'entre eux ne considèrent pas l'adaptation au changement climatique comme un sujet stratégique majeur. Dans le détail, 53 % affirment que le sujet, même s'il est important, ne figure pas parmi leurs priorités de dirigeants ; 11 % déclarent que le sujet est mineur pour leur société et 4 % ne s'y connaissent pas assez pour s'exprimer. Plus ou moins consciemment, les dirigeants ont déjà commencé à adapter leur entreprise au changement climatique. 68 % des interrogés ont mis en place des technologies économes en eau, 63 % ont aménagé leurs horaires de travail en fonction des conditions météorologiques, et 51 % ont mené des opérations de rénovation énergétique de leurs bâtiments. Ces solutions de bon sens permettent sont assez faciles à engager car elles permettent de limiter les coûts de l'entreprise, « *le retour sur investissement de ces initiatives est facile à calculer et incite à l'action* ». La solution la plus largement adoptée est en revanche l'exemple le plus courant de ce qui est qualifié de « mal-adaptation ». La climatisation, installée par 71 % des répondants, émet en effet des GES et participe à l'effet d'îlot de chaleur. L'étude relève que ces actions ponctuelles ne s'intègrent pas dans une stratégie globale et structurée. Seuls 16 % des sondés ont réalisé un diagnostic de vulnérabilité

⁴⁰ L'INSEE a évalué à 94 milliards d'euros le coût du changement climatique de la France en 2023 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8276271?sommaire=8071406>

⁴¹ <https://presse.bpifrance.fr/les-dirigeants-des-pme-et-eti-estiment-que-ladaptation-de-leur-entreprise-au-changement-climatique-est-un-defi-encore-lointain>

climatique, incontournable pour identifier l'ensemble des risques menaçant les activités et les priorités auxquelles répondre.

Il est essentiel de ne pas négliger les efforts d'adaptation, d'autant que les filières du Grand Est de l'Industrie agroalimentaire et de la bioéconomie, très structurantes pour l'économie régionale et particulièrement exposées aux risques climatiques, ont un rôle clé à jouer dans la transition écologique.

(2) Sobriété des usages des ressources

La transition écologique ne doit pas être réduite à la lutte contre le dérèglement climatique. La sobriété dans l'usage des ressources utilisées par l'industrie : matières, eau et énergie nécessaires aux procédés industriels ainsi que celle de la consommation du foncier utilisé par les usines, joue également un rôle clé dans la transition.

Pendant longtemps, notre modèle de développement a été fondé sur l'illusion de ressources naturelles infinies, mais un changement brutal s'est opéré en 2022 avec la hausse des prix de l'énergie engendrée par le conflit en Ukraine, amenant le gouvernement à imposer des objectifs de réduction des consommations d'énergie.

La surexploitation des matières minérales ou biosourcées, en plus d'impacter les écosystèmes, la biodiversité, la qualité de l'eau ou les émissions de CO², risque de provoquer, à terme, une raréfaction de ces ressources et donc une compétition dans leurs usages. Par ailleurs, cela viendrait compromettre à la fois la transition écologique et la survie des entreprises.

Dès lors, notre société est confrontée à la nécessité d'économiser les ressources planétaires pour assurer son indépendance stratégique, autant celles dont les gisements facilement accessibles sont limités, comme l'aluminium ou l'uranium, que celles jouant un rôle décisif dans la décarbonation, comme le lithium et le cuivre, indispensables aux énergies renouvelables et aux batteries des véhicules électriques. Au surplus, les bouleversements géopolitiques redéfinissent les partenariats commerciaux et fragilisent la sécurité des approvisionnements historiques. Le cas de l'uranium est assez exemplaire de ce point de vue puisque le Niger a récemment décidé de nationaliser la filiale d'Orano exploitant les mines du Niger, avec comme effet direct d'accroître sensiblement le niveau de dépendance vis-à-vis du Kazakhstan, ex-république soviétique et alliée de la Russie.

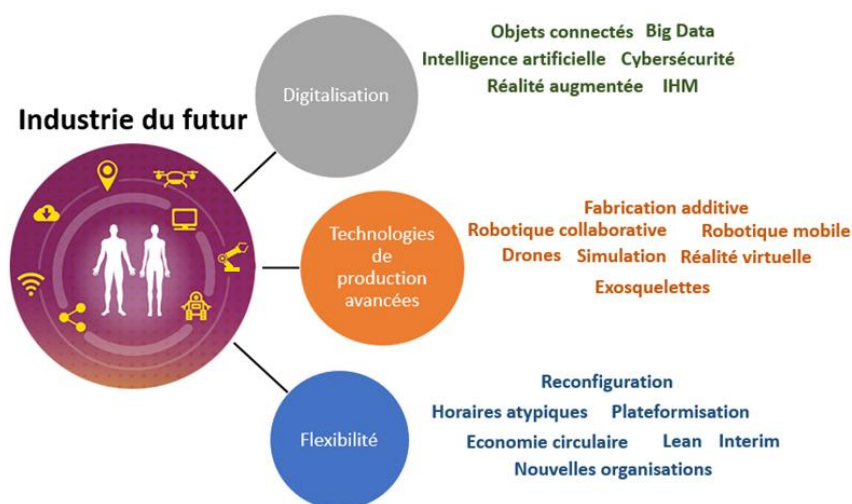
Les tensions sur les ressources doivent obliger à questionner le choix des technologies de demain, à débattre de l'opportunité de relancer des activités extractives de ressources minières dont nous disposons – le Grand Est est bien pourvu en hydrogène blanc ou « natif » (hydrogène naturel) et en lithium – et enfin à investir dans les activités de R&D de recyclage.

Il pourrait être tentant de rechercher uniquement à substituer des intrants minéraux ou pétrosourcés par leurs équivalents issus de la biomasse. Les bioressources permettent de réaliser beaucoup de produits de substitution et les possibilités offertes par les biotechnologies semblent infinies, mais beaucoup d'usages sont concurrents et comme le

rappelle Eric Bergé : « *nous ne disposons pas de suffisamment de biomasse pour satisfaire toutes les demandes afin de faire de l'énergie, du chauffage, des biomatériaux, des solvants biosourcés...* ». Il faudrait selon lui au moins le double de la biomasse disponible, d'autant que les forêts ne parviennent plus à se régénérer à cause du changement climatique. La sobriété est devenue incontournable et chaque entreprise industrielle doit être amenée à réinterroger ses besoins pour faire en sorte de se contenter de l'essentiel.

b. Industrie et transition numérique

Le concept d'industrie du futur, autre terme utilisé pour désigner l'industrie 4.0 ou 5.0, repose sur l'intégration d'un ensemble de technologies, notamment numériques, dans l'ensemble de la chaîne de valeur industrielle. Les évolutions des modes de production induites par ces nouvelles technologies impactent l'activité des salariés, les collectifs de travail et de façon plus générale l'organisation du travail. Cela se traduit par une redéfinition des tâches et des rôles de chacun, de nouvelles procédures, de nouveaux métiers et de nouvelles compétences à acquérir et déployer.



Ainsi, l'industrie du futur fait appel à différentes technologies avancées telles que : la robotique, l'impression 3D, la réalité augmentée/virtuelle, l'IoT (« Internet of things » ou Internet des objets), le cloud, le big data ou encore l'intelligence artificielle (IA).

L'objectif de ces technologies est multiple et dépend des priorités des entreprises qui les intègrent :

- Optimisation des performances des lignes de production ;
- Mise en place de moyens pour assurer une maintenance prédictive ;
- Utilisation de la réalité virtuelle ou augmentée, pour la simulation des procédés et l'optimisation de la maintenance et de la surveillance des lignes de production (notion de jumeaux numériques) ;
- Mise en place de modes de production adaptables, capables de réaliser des produits à la fois personnalisés et compétitifs ;

- Suivi des consommations d'énergies et des matières premières ;
- Évolution de l'automatisation en intégrant pleinement la collaboration robot-humain (cobots – robots collaboratifs).

Dans l'analyse de cette transition, le CESER s'est intéressé aux impacts sur les emplois de ces technologies, notamment l'IA, ainsi qu'à leur potentiel en tant que vecteurs de développement économique par la modernisation des lignes de production et des chaînes logistiques.

L'introduction de nouvelles technologies dans une organisation est un processus qui s'inscrit nécessairement dans la durée et qui crée de l'instabilité en raison d'une redéfinition des tâches, des procédures et des rôles de chacun. Elles modifient souvent les métiers et impliquent en conséquence l'acquisition de nouvelles compétences. Source d'amélioration des conditions de travail dans certains cas, leur introduction peut aussi conduire à l'émergence, à l'aggravation ou au déplacement de différents risques. Si les technologies avancées peuvent contenir la promesse d'une amélioration des conditions physiques de travail par la réduction des contraintes physiques (efforts, postures inconfortables, répétitivité des gestes...) ou par la réduction de l'exposition à des situations dangereuses (nuisances physiques ou chimiques, travaux en hauteur...) il ne faut pas négliger leur impact sur la santé mentale, psychologique lié notamment à la perte d'autonomie, de reconnaissance.... Il ne faut pas oublier que l'utilisation d'une technologie n'est jamais sans risques et, de ce fait, les technologies de production avancées doivent donc préalablement à leur utilisation faire l'objet d'une analyse de risque complète afin d'identifier les risques effectivement réduits ou supprimés mais aussi les risques nouveaux, déplacés ou plus difficilement maîtrisables. À cet effet l'activation d'un véritable dialogue social au niveau des branches professionnelles et des entreprises devrait permettre d'encadrer et d'apaiser l'introduction de toute nouvelle technologie, et notamment celle qui fait appel, peu ou prou, à une intelligence artificielle.

Concernant l'IA, outre les usages de l'IA prédictive, notamment pour la maintenance préventive des machines, l'explosion du recours à de nouveaux outils d'IA, notamment de l'IA générative, est également source de nombreux cas d'usages possibles, dans toute la chaîne de valeur, aussi bien les activités de production, que les fonctions supports.

Selon Yann Ferguson d'Inria, on constate ainsi une évolution spectaculaire du risque de substitution de certains métiers par l'IA. S'il y a quelques années, les métiers les plus exposés étaient ceux dans lesquels existe une forte prévalence de la répétition (ex : production, vente, services...), l'IA a progressé récemment sur le plan technique vers les tâches cognitives de haut niveau non répétitives. Ainsi, selon Yann Ferguson, les 3 métiers qui seraient les plus exposés au risque de substitution sont désormais ceux de Directeur Général, Manager et ingénieur. Même si les progrès de l'IA et de la robotique permettent déjà de créer certains types d'usines sans salariés et fonctionnant en continu, il reste en effet difficile de substituer par des

machines des métiers faisant appel à l'intelligence corporifiée, nécessitant de « penser et bouger en même temps ». La question reste donc en débat de savoir si un moyen efficace pour éviter les délocalisations consisterait à automatiser massivement les usines. C'est un sujet de controverse sociotechnique qui s'imposera certainement dans le débat public des années à venir. En tout cas, ce modèle, perçu par certains comme la forme la plus aboutie de l'usine du futur, bien que s'éloignant du concept d'industrie 5.0, illustre bien le fait que la recherche de gains de productivité générés par l'intégration des technologies de l'industrie du futur, indispensables à l'amélioration de la compétitivité, ne s'accompagnera pas nécessairement de créations d'emplois en nombre. La recherche d'un juste équilibre entre automatisation et travail humain deviendra certainement un élément de l'équation complexe de l'acceptabilité sociale des projets industriels.

Plus globalement, l'impact sur le travail des technologies numériques, et notamment de l'IA, reste un sujet de débat scientifique, sociétal et politique, qui renvoie aux notions de reconnaissance de la valeur du travail effectué, à l'autonomie personnelle, à la part de responsabilité des machines et des personnes, et à l'évolution des savoir-faire, la disparition de certains d'entre eux et l'émergence de nouvelles compétences.

Tous ces éléments impliquent une prise de conscience des conséquences négatives possibles afin d'être en capacité d'en tenir compte et d'intégrer les mesures pour les prévenir dans les nouveaux projets d'évolution numérique des processus industriels.

La France est considérée comme la 4^e puissance dans le domaine de l'IA, mais pour construire une chaîne de valeur de l'IA souveraine, il lui manque la consolidation de certains maillons, potentiellement générateurs d'activités industrielles. Si le Grand Est contribue de manière plus qu'honorable à ce positionnement de la France en IA, principalement par la force de sa recherche publique dans le domaine, en lien avec des territoires frontaliers également excellents (notamment Bade-Wurtemberg, Sarre et Luxembourg), il a très peu d'acteurs industriels significatifs dans la chaîne de valeur. La place à terme de l'Europe, et plus spécifiquement de la France, dans la production de semi-conducteurs reste très incertaine, et le déploiement de data centers, activités souvent peu employeuses, ne suffira probablement pas à changer cette situation de manière significative.

Le Conseil régional a récemment créé un module transformant DATA/IA. Il se substitue au Diagnostic IA et vise à permettre l'identification de cas d'usages pertinents pour les entreprises et s'accompagne de l'élaboration d'un plan d'action opérationnel formulé par un expert. Ce dispositif évolue ainsi vers un module orienté vers le pilotage de la donnée, enjeu stratégique pour les entreprises, comme support à l'intégration de solutions d'IA quand leur intérêt pour l'entreprise est démontré. La création d'un « Module DATA/IA » permet par ailleurs une homogénéisation de l'offre régionale en intégrant l'accompagnement à la mise en œuvre de solutions d'IA dans la dynamique du Parcours de transformation.

c. Industrie et transition sociétale

La transition sociétale sociale peut être entendue comme l'ensemble des évolutions sociales ayant des répercussions sur les structures socio-économiques, notamment celles qui concernent le travail et la manière de l'envisager. Outre les enjeux démographiques (solde naturel négatif) qui impactent fortement tous les pans de la société, on peut citer l'aspiration à une plus grande justice sociale, avec des sujets de préoccupations tels que l'égalité femme/homme ou l'inclusion des personnes en situation de précarité ou de handicap, ainsi que les nouveaux rapports au travail : baisse de la centralité du travail (aspiration à disposer de plus de temps libre), besoin d'autonomie, désir de réaliser un travail porteur de sens ou encore plus de démocratie en entreprise.

La prise en compte de ces évolutions est de la responsabilité partagée de l'ensemble des acteurs qui, sur un territoire ont la capacité d'influer ou d'agir afin d'adapter en permanence le processus de production aux enjeux de la transition sociétale. Au sein des branches professionnelles et des entreprises, cette responsabilité est plus spécifiquement celle des partenaires sociaux qui sont en prise directe avec la réalité des processus de production et avec les besoins (exprimés ou non) des employeurs et de leurs employés, sous réserve de faire vivre un dialogue social actif, dynamique, respectueux et soucieux du bien commun.

○ La responsabilité sociétale des entreprises :

Si les entreprises montrent un intérêt croissant pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), celle-ci, selon Damien BROCHIER du CEREQ, a été trop souvent tournée vers la transition écologique. Son ouverture aux enjeux sociaux tend à être limitée à l'intérêt porté à l'insertion des jeunes ou à faire travailler les structures de l'insertion par l'activité économique, et elle implique uniquement les entreprises qui disposent de la taille critique pour avoir une fonction ressources humaines assez développée. Par ailleurs, les entreprises sont désormais assez fortement incitées par les pouvoirs publics à agir en faveur de l'insertion professionnelle des habitants des territoires dans lesquels elles sont implantées.

Concernant la région Grand Est, dans les parcours de transformation, le seul module relatif à la transition sociétale est celui qui est dédié à la RSE. Il a été créé à titre expérimental (30 entreprises) en mai 2025 et s'inscrit en complémentarité des accompagnements sur des sujets RSE menés par les partenaires de l'écosystème, afin de proposer une offre de service cohérente.

○ Le dialogue social :

Au-delà de la RSE et souvent confondu avec celle-ci, le dialogue social peut être, tant au niveau des branches professionnelles que de l'entreprise, un des vecteurs d'une transition sociétale réussie, sous réserve de le faire vivre de façon dynamique, dans le respect de chaque acteur et dans le souci du bien commun.

Malheureusement, et bien qu'il soit une réalité au sein des entreprises industrielles, aucune étude sérieuse ne permet de savoir comment le dialogue social prend en compte la nécessaire transition sociétale et, à l'exception des travaux de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), il n'apparaît que trop rarement comme un élément moteur de celle-ci. Cela est probablement dû, pour certains acteurs, à une vision parcellaire du dialogue social ramené à sa dimension revendicative. À ce sujet la comparaison avec certains pays européens, traditionnellement cités comme étant en meilleure santé que la France, et notamment l'Allemagne, serait probablement riche d'enseignements.

Cependant l'industrie n'a pas à rougir de son appétence au dialogue social, puisque les seules données disponibles à ce jour montrent que dans la région Grand Est les accords qui y ont été conclus entre les employeurs et les organisations syndicales représentent 40 % de la totalité des accords en 2024, alors même que l'industrie représente 15 % des effectifs salariés (hors secteur public). Certes, la grande majorité de ces accords concerne l'épargne salariale et le salaire (+/- 55 %), mais ils démontrent que les interlocuteurs du dialogue social sont présents, disponibles et susceptibles de se mettre en accord pour aborder ensemble la question de la transition sociétale.

- **L'avis des experts :**

L'analyse issue de son action d'accompagnement des entreprises amène l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) à situer cette capacité de dialoguer au centre des facteurs de réussite de toutes les transitions, et particulièrement de la transition économique. En effet, l'ANACT considère qu'il y a 3 transitions qui sont génératrices de tensions dans l'organisation du travail industriel : technologique dont l'IA, écologique et démographique/sociale. Face à ces transitions, il appartient aux acteurs d'anticiper les tensions pour faire en sorte que le travail devienne un facteur d'épanouissement au service de la performance de l'organisation. Il faut anticiper les changements dans les pratiques professionnelles. Les plus jeunes recherchent du sens, ce phénomène s'est renforcé avec la crise du COVID, mais aussi une recherche d'autonomie et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

L'ANACT a développé 4 principes qui guident ses modalités d'accompagnement des entreprises :

1. Intégrer les questions du travail le plus en amont possible des projets pour mettre en discussion les enjeux de ceux-ci, et anticiper leurs impacts sur le travail. Il faut adapter le travail aux femmes et aux hommes et non le contraire, c'est à dire tenir compte des différences interindividuelles, viser l'ergonomie et l'organisation du travail...
2. Les projets, qui sont souvent trop centrés sur la question de la fiabilité de la technologie doivent se dérouler en 4 étapes :

- Analyser l'existant : cette étape n'est pas souvent réalisée par manque de temps ou par manque de méthode. Le risque est de développer des projets qui ne sont pas adaptés ;
 - Se projeter et concevoir avant de choisir une solution en élaborant des scénarios conçus avec les utilisateurs finaux ;
 - Expérimenter et ajuster ;
 - Suivre et évaluer, tout en restant en soutien des équipes.
3. Développer le dialogue social, professionnel et technique (dialogue social technologique). Selon l'accord-cadre européen sur la transformation numérique, le dialogue social technologique désigne un processus de dialogue structuré entre employeurs et représentants des travailleurs autour des impacts de la transformation numérique sur le travail. Ce dialogue vise à anticiper, accompagner et encadrer les changements technologiques en entreprise dans une perspective partenariale et préventive. Les 3 types de dialogue doivent être développées et articulées pour favoriser l'expérience travailleur. S'agissant du dialogue social, c'est sa qualité qui est en jeu. Elle implique d'associer : les instances représentatives du personnel, les différentes catégories de travailleurs et également les prestataires techniques internes et externes.
4. Scénariser, simuler, mettre en scène l'activité de travail futur

L'ANACT observe que face au manque de temps et aux demandes qui vont rendre facultatives des étapes, il y a souvent un problème de gouvernance des projets et, par conséquent, un manque de ressources (ressources humaines, temps) qui est consacré. Elle recommande alors aux structures de discuter des projets et de leurs enjeux dans le cadre du dialogue social, à un niveau stratégique, pour qu'ils soient classés et traités à ce niveau d'importance. Cela signifie qu'il faut pouvoir faire des choix et éviter l'empilement de projets.

Cette opinion est partagée par Yann Fergusson qui insiste sur le fait que les projets d'IA, avec une approche top-down, préparés par des techniciens et portés uniquement par les employeurs n'aboutissent pas dans la très grande majorité des cas. Il fait référence au Boston Consulting Group qui considère qu'un projet d'IA doit être composé de : 70% d'humain et d'organisation, 20 % d'infrastructure et 10% d'algorithme. Selon lui, « *le dialogue social technologique est important. Il faut des stratégies coconstruites et transparentes pour donner de la visibilité* ». L'IA constitue une opportunité de faire du dialogue social autrement, car les inquiétudes sur l'IA sont assez bien partagées.

Réindustrialiser ne doit pas se limiter seulement à une mise à niveau technologique des usines, ça doit être aussi « *une refonte des manières de travailler ensemble* », selon Grégory Plançon de l'ARACT Grand Est. Pour ce faire, il est nécessaire de développer les compétences collectives permettant de questionner les technologies utilisées. Pour construire une industrie

attractive et durable, la qualité du travail doit devenir un critère central de pilotage des transitions.

Le risque lié au vieillissement démographique et à l'usure prématurée des collaborateurs est de plus en plus prégnant. Il implique une vigilance accrue dans l'intégration des travailleurs dans l'analyse des situations de travail, et appelle à adopter davantage de solutions organisationnelles que techniques. La technique ne peut pas être une réponse à toutes les difficultés posées par les transitions.

Désormais les entreprises doivent interroger leurs modes de management et se poser les questions de l'attractivité et de la fidélisation des salariés, davantage par le biais du cadre et des conditions de travail, que par une approche « marque employeur » qui ne consisterait qu'à mettre en valeur une vitrine ne correspondant pas toujours à la réalité des conditions de travail. Toutefois, l'attractivité et la fidélisation ne se jouent pas qu'au seul niveau de l'entreprise, des déterminants de l'attractivité existent au niveau du territoire et de la branche professionnelle.

D'après les résultats de l'enquête sur les conditions de travail réalisé par Eurofund en 2022, Agnès Parent-Thirion observe que « *malgré la crise sanitaire et les changements importants qui ont eu lieu pendant cette période, l'enquête confirme qu'il y a bien une association positive entre la qualité du travail et de l'emploi, et la santé et le bien-être général des personnes, mais aussi plus largement l'équilibre vie privée-vie professionnelle, le climat social dans les entreprises, la confiance, l'engagement...* » Cela montre qu'il est important de poursuivre les efforts d'amélioration des conditions de travail, qui est un enjeu majeur. L'enquête montre également qu'un certain nombre de questions, tels que les risques sur la santé ou bien la précarité du travail, identifiés depuis longtemps comme des sujets importants, sont toujours présents.

D'après Agnès Parent-Thirion, « *l'organisation du travail en France interroge* ». Eurofund divise les formes d'organisation en quatre catégories selon le degré d'autonomie des salariés et selon le niveau de concertation sur les objectifs, les conditions de travail... Celle qui associe latitude élevée dans l'exercice des tâches et forte participation des salariés est l'organisation la plus bénéfique car ceux-ci développent leurs compétences, ont une meilleure qualité de vie au travail et une plus grande motivation. Mais elle est aussi positive pour les entreprises qui ont moins de difficulté de recrutement, font face à moins d'absentéisme et créent les conditions favorables à la créativité et à l'innovation. Alors que 33 % des salariés européens bénéficient de ce type d'organisation du travail, seuls 27 % des Français y ont accès. Le résultat est également mauvais s'agissant du pourcentage de salariés français travaillant au sein d'organisations qui cumulent faible autonomie et faible implication, dépasse la moyenne européenne.

CONCLUSION

Afin d'analyser les forces et faiblesses de la région et de dégager les grands enjeux qui président à la renaissance industrielle régionale, le CESER a effectué au cours de ses travaux une analyse basée sur la méthode « PEST(T)EL » (annexe 6). Les enjeux en région sont multiples, ils sont regroupés autour de quatre axes stratégiques qui structurent le présent avis :

- les entreprises et acteurs des territoires ont besoin d'une visibilité à long terme pour investir, ce qui implique de construire une vision stratégique à longue échéance
- Il est essentiel d'engager l'ensemble des acteurs dans une démarche partenariale positive contractuelle
- la réussite de la renaissance industrielle repose sur une valorisation efficace des ressources dont disposent les territoires
- il est également important de mettre en place des modalités d'accompagnement des entreprises industrielles adaptées, afin de les rendre actrices de la renaissance industrielle



02. AVIS

INTRODUCTION

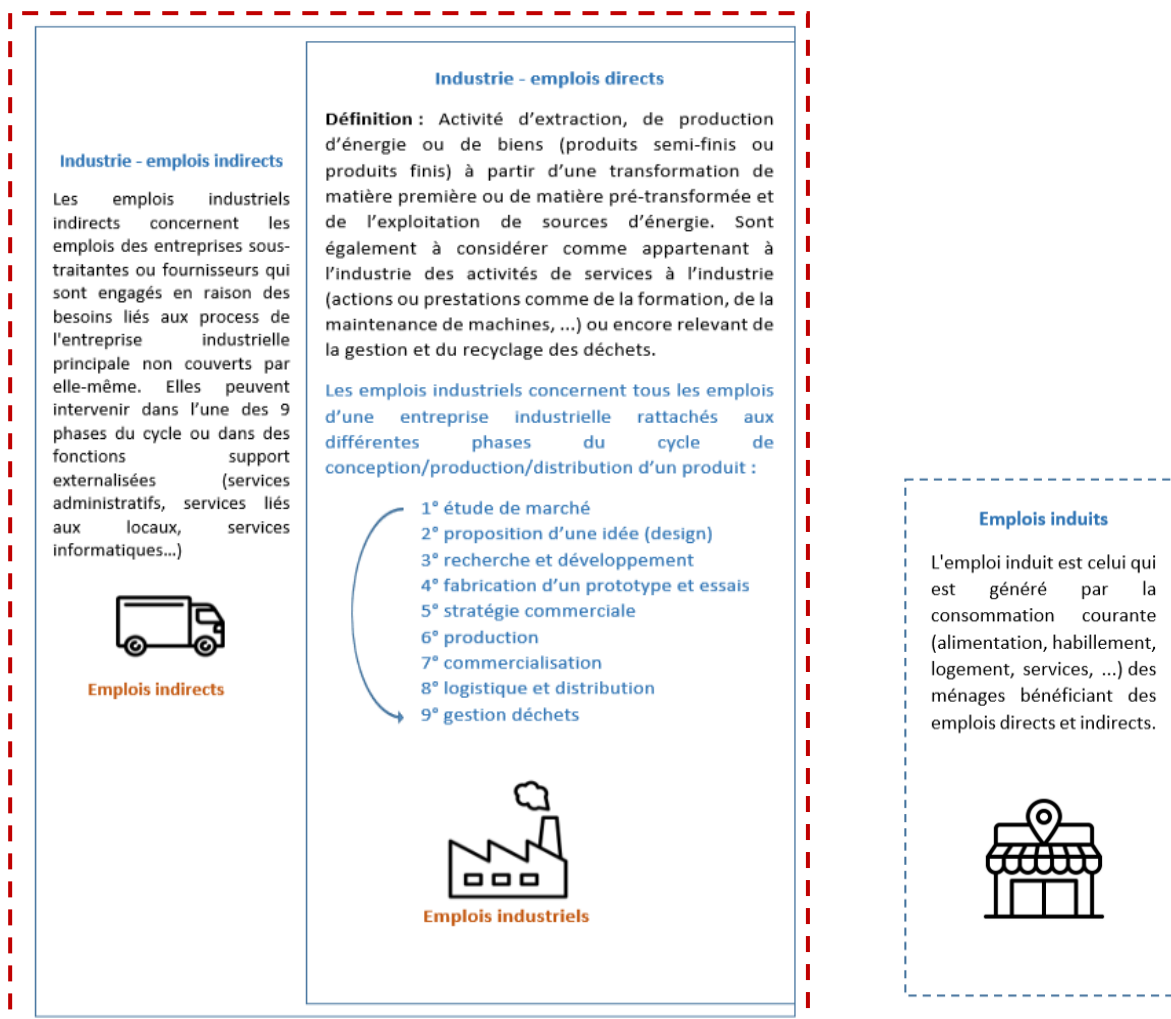
Le CESER Grand Est a conduit un travail sur la renaissance industrielle à l'heure des transitions, afin d'apporter les éclairages de la société civile organisée sur la manière dont celles-ci peuvent enrichir l'industrie et constituer de nouvelles opportunités de développement. Bien que le Grand Est ait connu une désindustrialisation plus importante que le territoire national dans son ensemble (-9,75% d'emplois industriels en moins sur la période 2012-2022 contre - 1,5%), l'industrie conserve un poids significatif (15,25% de l'emploi salarié) et demeure, de ce fait, un atout qu'il convient de préserver et de valoriser, notamment pour sa capacité à innover et à apporter des solutions aux défis sociétaux et environnementaux.

Ce sujet invite à tirer les enseignements du passé et à se projeter dans l'avenir en tenant compte des transitions à l'œuvre et des aspirations sociétales. Ce double regard prospectif et rétrospectif doit aider à prévenir le risque d'une relance de l'activité industrielle qui se ferait dans des conditions proches de celles du passé, qui ont parfois mené à des activités trop exclusivement centrées sur une vision complètement mondialisée de l'économie, vision désormais remise en cause de toutes parts, et sur la maximisation des profits à court terme et produisant des externalités sociales et environnementales négatives. Les contextes et logiques économiques, sociaux et politiques du passé ont conduit à la désindustrialisation de nombreux territoires, souvent fortement dépendants du secteur industriel, accompagnée de nombreuses destructions d'emplois dans tous les secteurs d'activités en raison du fort effet d'entraînement de l'industrie sur l'économie locale. Une des conséquences, parmi d'autres, est que l'augmentation du chômage et de la précarité a parfois généré un cercle vicieux de décrochage économique et de dévitalisation des territoires les plus touchés par la désindustrialisation.

Ce travail de temps long sur un sujet essentiel, dans le contexte actuel de recherche d'autonomie stratégique et d'attention forte portée à la notion de souveraineté nationale et européenne, notion qui porte de vrais enjeux politiques, a été mené à la propre initiative du CESER. Il a permis de participer aux assises régionales de l'industrie en y apportant une contribution. Le présent avis enrichit cette contribution en proposant au Conseil régional et à l'État en région des recommandations stratégiques et opérationnelles permettant de tenir compte des consensus dégagés par la société civile organisée sur l'ambition et la manière de piloter une politique volontariste de redynamisation industrielle robuste et vertueuse, sur des territoires de culture historiquement industrielle.

Au cours de ses travaux le CESER a pu constater qu'il existe une multitude de définitions et d'approches de la notion d'industrie. Face à cette complexité, le CESER a estimé opportun de proposer sa propre définition, basée sur les définitions proposées par les uns et les autres, afin de préciser les contours de sa réflexion et de cadrer ses débats. Il retient une conception extensive de l'industrie, à partir d'une approche par les emplois directs et indirects intégrés

ou dépendants de processus industriels. Ainsi, pour le CESER, il convient de considérer comme relevant de l'industrie l'ensemble des emplois directs et indirects appartenant aux activités de production manufacturière, d'extraction, de production d'énergie ainsi que tous les services intervenant à tous les niveaux de la chaîne de valeur⁴² depuis l'amont (ex : R&D, maintenance d'équipements) jusqu'à l'aval (ex : recyclage des déchets).



⁴² Une chaîne de valeur est constituée de l'ensemble des entreprises qui interviennent dans le processus de fabrication d'un bien, de l'extraction de la matière première jusqu'au recyclage.

Pourquoi s'engager dans la Renaissance industrielle ?

Le CESER reprend à son compte le terme de renaissance industrielle, puisqu'il s'agit de réfléchir à la place d'une nouvelle industrie en phase avec un projet de société, une industrie centrée sur l'humain, en capacité d'être plus performante et résiliente face aux crises, pouvant utiliser les technologies numériques avancées et maximisant ses impacts sociaux et environnementaux positifs. C'est à cette condition que l'activité industrielle peut être acceptée par les citoyens comme partie intégrante d'un territoire de vie organisé.

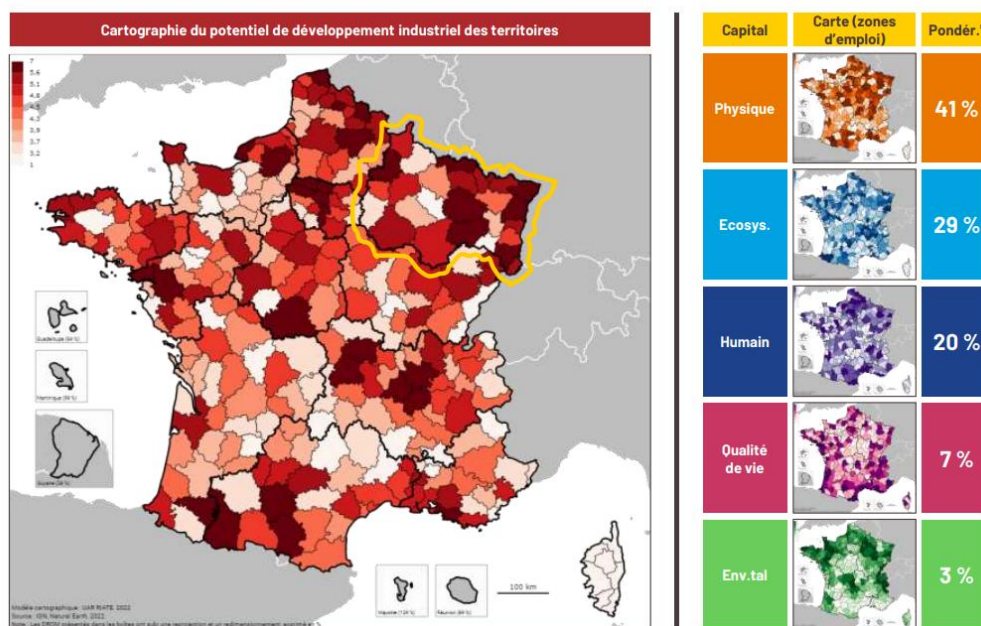
Le CESER estime que la région Grand Est a la capacité d'impulser un processus de renaissance industrielle en s'appuyant sur l'ensemble des ressources dont disposent les différents territoires qui la composent. Cette renaissance étant potentiellement le vecteur d'un développement territorial articulé autour de :

- la cohésion sociale et territoriale : en cherchant dans toute la mesure du possible à créer de l'activité génératrice d'emplois à tous les niveaux de qualifications, aussi bien dans les territoires en périphérie des métropoles, que dans les petites villes ou les ruralités. La renaissance industrielle peut contribuer à réduire la fracture territoriale,
- la réduction de notre empreinte environnementale : en réduisant nos émissions de carbone importées et en adoptant de nouveaux modes de production respectant les limites planétaires,
- la participation à la reconquête d'une part de souveraineté productive nationale et européenne de nature à réduire nos dépendances dans de nombreux secteurs stratégiques indispensables à la résilience de notre société en cas de crises (alimentation, santé, défense, énergie...).

Le potentiel de renaissance industrielle du Grand Est

Dans son étude intitulée « *Comment gagner la bataille de la réindustrialisation ?* » - région Grand Est (novembre 2024), Bpifrance le lab montre que la région Grand Est dispose de nombreux atouts pour développer l'activité industrielle. Le potentiel des zones d'emplois est évalué en considération des priorités exprimées par des industriels français à l'occasion d'un sondage mené dans le cadre de cette étude. Les critères prépondérants pour les industriels sont : la disponibilité et la situation du foncier (55 % des répondants), les compétences de la main d'œuvre (50 %) et la présence d'infrastructures (49 %). Viennent ensuite la proximité à son marché (35 %), la qualité du dialogue avec les élus locaux (22 %), le cadre de vie local (17 %), la culture et l'histoire industrielle (11 %), la ressource en eau et/ou l'exposition aux risques naturels (7 %), et enfin, la présence de centres de recherche (3 %). BPI le lab a regroupé ces 9 critères au sein de cinq grandes familles de « capital » (physique, écosystémique, humain, qualité de vie et environnemental), les zones d'emplois se démarquent avec une intensité de couleur plus ou moins forte selon leur niveau de potentiel industriel estimé.

CARTOGRAPHIE DU POTENTIEL DES TERRITOIRES INDUSTRIELS



7 zones d'emplois seulement, parmi les 27 que comptabilise le Grand Est, ont un potentiel de développement industriel inférieur à la moyenne. Pour le CESER, cela ne doit pas être interprété comme une impossibilité pour ces territoires d'accueillir une activité industrielle, mais doit appeler à analyser les faiblesses structurelles et à construire collectivement les réponses à apporter si les territoires concernés souhaitent développer l'industrie. Le CESER estime en effet que c'est au territoire que doit appartenir, en première intention, la décision d'industrialiser ou non ainsi que le choix des activités industrielles.

Le CESER rappelle que le potentiel de développement de l'activité industrielle se situe essentiellement dans les entreprises existantes. Bpifrance le lab démontre en effet que pour atteindre un niveau d'industrie manufacturière porté à 12% du PIB, 70% du potentiel de croissance de la valeur ajoutée industrielle se concentre dans les entreprises en activité, tandis que les 30% restants du potentiel seraient à trouver dans une croissance exogène (créations d'entreprises/startups ou nouvelles implantations issues d'investissements étrangers). Dès lors, il est important d'agir en considération de ces proportions. Le Grand Est, bien qu'il enregistre une baisse du nombre de projets d'investissements étrangers depuis deux ans, reste bien positionné en matière d'attractivité internationale (3^e rang des régions). Toutefois il serait inopportun de miser sur une stratégie trop orientée vers la recherche de croissance exogène. Le CESER estime que la bonne attractivité des investissements étrangers est un atout, mais que la forte internationalisation de l'économie constitue aussi un risque en raison du faible ancrage des investissements internationaux. **L'effort des pouvoirs publics doit se concentrer principalement sur le développement endogène en détectant et en accompagnant les projets des entreprises ancrées régionalement en phase avec les orientations stratégiques portées par la Région et ses territoires.**

Rôle et limites du Conseil régional dans la Renaissance industrielle

Chef de file en matière d'action économique, le Conseil régional dispose d'une capacité d'intervention importante pour accompagner et soutenir l'industrie. Cependant, le CESER n'ignore pas que son pouvoir d'action est limité, la renaissance industrielle ne pouvant pleinement se réaliser que si plusieurs changements structurels dépassant le cadre régional s'opèrent. Ainsi, il faudrait que l'Union Européenne accompagne davantage ce mouvement, notamment par une inflexion de sa politique de libre échange trop dogmatique, si elle souhaite soutenir réellement et efficacement sa souveraineté technologique, industrielle et énergétique. Il faudrait par ailleurs lever certaines complexités administratives, tant au niveau national qu'europpéen, qui peuvent freiner l'industrialisation, l'innovation et l'export, sans remettre en cause les nécessaires normes environnementales et sociales.

La région Grand Est, entendue dans son acception large comme l'ensemble des parties prenantes de la sphère publique qui ont une compétence en matière de développement économique : Conseil Régional, État en région, métropoles, EPCI..., ne pourra réellement transformer son plein potentiel qu'à la condition de **faire des choix stratégiques et politiques difficiles, mais assumés, en faveur de sa renaissance industrielle**. Les crédits budgétaires d'investissement, en particulier ceux qui concernent les dispositifs visant le maintien et le développement de l'existant, l'accompagnement des transitions et de l'innovation ainsi que les crédits de fonctionnement indispensables pour garantir un bon niveau de service des structures d'accompagnement des entreprises (Grand Est Développement, agences de développement, structures d'aide à la création d'entreprises...), sont à préserver, voire à renforcer. Ces choix impliquent aussi de revisiter les approches du soutien et de l'accompagnement, pour sortir d'une logique de guichet trop cloisonnée au profit d'une logique plus systémique, agissant tout autant sur le tissu industriel que sur son environnement économique et social dans les territoires.

Enfin, face aux enjeux de développement de compétences adaptées aux transitions et à l'innovation, incontournables à la réussite de la renaissance industrielle, **il est nécessaire de travailler collectivement, et avec des moyens adaptés, à une évolution de l'offre de formation initiale et continue de la Région**, qui permettrait de proposer des formations en proximité et en lien avec les besoins présents et futurs des entreprises et des personnes. Le CESER proposera des recommandations dans ce sens dans son avis « Former, rechercher et innover pour une renaissance industrielle » qui sera examiné en mars 2026. Cela implique aussi de travailler simultanément à la question corollaire de l'attractivité des carrières industrielles, en fédérant toutes les parties prenantes.

I. La Renaissance industrielle : une vision, des enjeux, une trajectoire

Aujourd'hui, le Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) et les différents plans et feuilles de route (stratégie de

décarbonation de l'industrie, plan 500 relocalisations, stratégie de prospection à l'international...) se superposent et ont tendance à former un ensemble qui rend difficilement lisible la vision stratégique pluriannuelle des politiques publiques voulues par le Conseil régional en faveur de l'industrie.

Le CESER estime qu'il est temps d'arrêter de raisonner par « à-coups » en faisant approuver différents cadres stratégiques proposant différents horizons temporels. Pour le CESER, la réussite du processus de renaissance industrielle passe par une visibilité accrue des priorités stratégiques retenues par le Conseil régional et par l'État en région, des objectifs à atteindre et de la trajectoire proposée. Ces choix stratégiques assumés doivent permettre à tous les acteurs d'appréhender cet horizon temporel unique, les enjeux et objectifs dans lesquels doivent s'inscrire leurs propres stratégies et plans d'actions.

Préconisation 1 :

Le CESER préconise au Conseil régional et à l'État en région de définir les enjeux de la politique industrielle régionale permettant la mise en place d'une véritable stratégie pour une renaissance industrielle à horizon 2040, de manière coconstruite avec les collectivités infra régionales, les partenaires sociaux et les autres acteurs socio-économiques.

La renaissance industrielle doit s'appuyer sur des choix expliqués, assumés et transparents (types d'industries, filières, clusters, économies de proximité...), déterminer des trajectoires de développement et de mise en œuvre des transformations et les conditions du partenariat, de façon à permettre à chaque territoire, selon ses caractéristiques, de décliner la stratégie régionale à son échelle.

Pour le CESER, cette nouvelle façon d'envisager l'avenir industriel de la région Grand Est peut s'inscrire dans la dynamique engagée avec les Assises régionales de l'industrie en mai 2025.

Ainsi, le Grand Est doit pouvoir prendre toute sa place dans l'atteinte de l'objectif collectif souhaité de redressement de notre souveraineté stratégique nationale et européenne. Il peut le faire en participant activement au développement de la capacité de production des biens essentiels et durables (éco-conçus et interconnectables) et en donnant, notamment, la priorité à toutes les activités pouvant concourir à améliorer l'autonomie stratégique dans les domaines alimentaire, sanitaire, énergétique, de défense, de l'accès aux matières premières...

II. Engager tous les acteurs dans une dynamique partenariale positive au bénéfice de la Renaissance industrielle

Si la réussite du processus de renaissance industrielle passe par une stratégie clairement définie avec l'ensemble des acteurs du territoire régional, elle passe également par l'engagement de ceux-ci dans la mise en œuvre et dans la réussite de ce processus.

Pour le CESER, cet engagement appelle une démarche de contractualisation à plusieurs niveaux, afin de marquer l'adhésion à la stratégie régionale, de définir la nature des engagements et de faciliter l'appropriation collective.

Plusieurs catégories d'acteurs doivent participer à cette démarche :

- Disposant d'une connaissance des ressources, des réseaux d'acteurs et des attentes des habitants, les territoires sont des espaces de projets. Ils ont la capacité de proposer et d'organiser la concertation nécessaire à l'élaboration, à la concrétisation et au suivi des projets industriels, au sein de structures de gouvernance de « co-production » associant l'ensemble de leurs parties prenantes. Pour le CESER, il est important de s'appuyer sur les dynamiques de projets territorialisées déjà en fonctionnement, telles que les Territoires d'Industrie.
- L'efficacité du dialogue social entre les acteurs du monde de l'entreprise est une condition incontournable pour garantir la bonne mise en œuvre et le succès des politiques et des actions engagées, et in fine favoriser la compétitivité des entreprises. Pour être complet et opérationnel, le dialogue social doit dépasser son périmètre traditionnel pour s'élargir aux contextes professionnel, technologique et environnemental. Pour le CESER, il est indispensable de considérer le capital humain comme un potentiel générateur de création de valeur et d'intégrer les salariés comme des acteurs à part entière, qui apportent une plus-value à la gouvernance des entreprises. Cela suppose de développer le droit d'intervention des salariés qui doivent bénéficier d'une représentation collective effective devenue insuffisante dans certains domaines essentiels comme les conditions de travail, suite à la suppression des CHSCT.

Préconisation 2 :

Le CESER préconise au Conseil régional de présenter à la signature de l'ensemble des acteurs en capacité d'œuvrer à l'atteinte des objectifs de renaissance industrielle (collectivités, partenaires sociaux, services et agences de l'État, acteurs du développement économique...) un cadre conventionnel qui permet de déployer la stratégie, les objectifs à atteindre, les plans d'actions retenus, ainsi que les engagements pris par chacun pour la réussite du processus.

Pour pouvoir engager les acteurs dans cette démarche contractuelle, le Conseil régional doit s'assurer qu'ils ont été étroitement associés et entendus lors de l'élaboration de la stratégie de renaissance industrielle : ils ne doivent en aucun cas être associés à la démarche au seul moment de son exécution.

Bien que devant être ambitieux, cet accord général doit être réaliste et les engagements pris par les uns et les autres doivent être à la mesure de leurs capacités à agir. S'il doit s'inscrire dans un temps relativement long, il doit cependant pouvoir être adapté et évalué en

permanence. Une instance de pilotage dotée de moyens dédiés doit être mise en place pour suivre et animer son exécution.

La signature de cet accord général ne doit pas être exclusive d'autres démarches contractuelles entre l'État, la Région et les différentes catégories d'acteurs ou de démarches contractuelles entre les acteurs eux-mêmes. Ainsi **les partenaires sociaux peuvent envisager de le compléter par un accord cadre régional définissant les conditions du dialogue social, professionnel et technologique, dans toutes les entreprises industrielles du Grand Est y adhérant volontairement** (Préconisation 2.1).

De même **une contractualisation est possible entre la Région et les EPCI non inclus dans un Territoire d'industrie autour des enjeux partagés de la renaissance industrielle** (Préconisation 2.2). Il est de plus possible de renforcer les dynamiques des Territoires d'industrie pour compléter leurs plans d'action à court terme et se projeter sur l'après 2027.

III. Les ressources des territoires, un gage de réussite de la Renaissance industrielle

Par ses dimensions (stratégique, économique, sociale, etc.), l'enjeu de renaissance industrielle ne peut pas s'enfermer dans les frontières de la région Grand Est, mais doit être en écho aux enjeux stratégiques définis aux niveaux national ou européen ; il doit aussi être défini en bonne intelligence avec les stratégies développées par les territoires voisins, qu'ils soient français ou frontaliers.

Cependant, pour être efficaces, les enjeux de renaissance industrielle portés par la région Grand Est doivent être en résonance avec ses atouts et ses forces, telles qu'elles découlent de son positionnement géographique, des caractéristiques de ses territoires, de son histoire et de ses savoir-faire.

Préconisation 3 :

Le CESER préconise, dans le cadre de la stratégie de renaissance industrielle à horizon 2040, de structurer des chaînes de valeur industrielles les plus en adéquation avec les ressources régionales disponibles, qu'il s'agisse des matières premières, de l'énergie, des savoir-faire développés ou des écosystèmes industriels existants ou émergents.

Pour le CESER cette préconisation suppose d'avoir davantage recours à une approche systémique de l'action publique, pour réaliser une analyse suivie des chaînes de valeur facilitant l'identification des maillons qui font défaut, et ainsi renforcer l'ancrage des acteurs de ces chaînes. Cela permet à la fois d'anticiper et de mieux cibler les opportunités pouvant intéresser autant un projet endogène qu'exogène.

Pour pouvoir se mettre en situation d'offrir un environnement favorable à l'industrie et réussir à démarcher et accueillir des projets industriels, les territoires doivent adopter des démarches volontaires et pro-actives de marketing territorial. Elles doivent promouvoir l'image du

territoire, mais aussi renforcer l'attractivité par le développement d'une offre en phase avec les besoins et capacités, et contribuant à renforcer le sentiment d'appartenance des parties prenantes locales.

Préconisation 4 :

Le CESER préconise de réaliser et de faire vivre dans chaque bassin d'emploi un « CV de territoire ».

Le « CV de territoire » est un outil de mise en valeur d'un territoire qui doit présenter l'ensemble de ses ressources (savoir-faire, infrastructures, matières premières, ressources industrielles et d'innovation, disponibilités foncières, offre d'accompagnement en ingénierie...) et les facilités d'accueil (zonages particuliers comme le zonage d'aide à finalité régionale). Le « CV de territoire » doit être élaboré puis porté par l'ensemble des acteurs du territoire. Il nécessite d'être régulièrement actualisé, encourageant ainsi les territoires à faire vivre leurs diagnostics et par voie de conséquence à mieux identifier les atouts et freins auxquels il faudrait apporter des réponses. Leur réalisation doit être à l'initiative partagée de la Région et des EPCI.

Pour le CESER, la Région doit par ailleurs faire connaître les « CV de territoire » via sa propre communication et celle de ses partenaires, cette communication devant s'inscrire dans une stratégie de communication repensée autour de l'identité industrielle de la région dans son ensemble. Elle devra être attentive à la mise en valeur des atouts différenciants en favorisant les complémentarités.

En parallèle de cette démarche il est indispensable de faire vivre, voire de renforcer les démarches de coopération territoriale, qui sont aussi des éléments d'attractivité à valoriser.

L'accroissement des coopérations entre les acteurs des territoires est nécessaire, notamment la coopération entre les industriels eux-mêmes, ainsi qu'avec d'autres acteurs de leurs territoires. Les coopérations en proximité constituent de bons vecteurs d'accélération des transitions pouvant procurer de nombreux bénéfices aux territoires comme aux entreprises. Il faut donc mobiliser davantage le potentiel des démarches de coopération territoriale en vue de renforcer les interconnexions entre les activités et de faciliter la mise en place de circuits courts locaux. La proximité géographique des activités est un atout à valoriser pour agir sur la consolidation de chaînes de valeurs mais aussi sur la transition écologique, grâce aux possibilités d'optimisation de stratégies d'achat durable et de bouclage des flux nécessaires au fonctionnement des procédés industriels : énergie, eau, matières premières.

Par ailleurs, pour la bonne réussite de ces démarches collectives territoriales, il est nécessaire d'agir simultanément sur un autre levier. Il convient en effet pour le CESER d'inciter les entreprises industrielles à engager de réelles stratégies d'ancrage local. L'avantage pour la collectivité est d'intégrer durablement les activités industrielles dans son territoire ; celui-ci

leur apporte des ressources et il est attendu qu'elles s'impliquent en retour, en participant à l'intérêt général local.

Par conséquent, le CESER invite la Région à :

- **Continuer de soutenir activement et à essaimer les démarches d'Écologie Industrielle Territoriale (EIT) ou de clusters à vocation territoriale**, en s'appuyant principalement sur la dynamique des Territoires d'Industrie, et en cherchant à bien mailler l'ensemble du territoire régional (Préconisation 4.1).
- **Sensibiliser et encourager les entreprises industrielles à adopter de réelles stratégies de Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE)**, de nature à créer et consolider des interdépendances avec les acteurs de leur écosystème et à favoriser l'acceptabilité par les habitants (Préconisation 4.2).
- **Encourager les entreprises industrielles à adhérer à la charte des relations fournisseurs et achats responsables** (Préconisation 4.3).

IV. Accompagner les entreprises pour les rendre actrices de la Renaissance industrielle

Pour le CESER, l'entreprise est le centre de gravité de la renaissance industrielle et l'accompagnement de celle-ci par les pouvoirs publics, plus spécifiquement par le Conseil régional, doit se faire dans une démarche contractuelle qui, de l'amont à l'aval, détermine les conditions de cet accompagnement, tant en ce qui concerne les objectifs à atteindre que la façon de les atteindre.

Préconisation 5 :

Le CESER préconise au Conseil régional de développer les dispositifs d'accompagnement des entreprises contribuant à la renaissance industrielle et de les concevoir dans une logique de « dialogue de gestion » qui permet de définir contractuellement la nature et les conditions de l'accompagnement (des accompagnements) en fonction des engagements pris par l'entreprise pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la stratégie.

Cette préconisation peut trouver sens par le renforcement, la mise en place ou l'expérimentation de certains dispositifs, à savoir :

- **L'autodiagnostic « Impact Score »** piloté par le Mouvement Impact France (Préconisation 5.1). Les aides économiques doivent être envisagées comme un levier à la disposition des pouvoirs publics afin d'inciter les entreprises à accélérer la mise en œuvre des transitions. Des avancées ont été réalisées récemment avec l'obligation faite aux entreprises de renseigner une grille d'impact environnemental fondée sur la méthode d'évaluation environnementale de la taxonomie européenne, cette démarche pouvant servir à la

conception de futurs critères environnementaux dans les dispositifs. Pour le CESER, cette initiative, qui doit être considérée comme une étape, doit permettre d'élargir progressivement les critères de sélection à tous les piliers de la RSE, en vue de diffuser une culture de RSE dans toutes les entreprises.

- **Repenser l'accompagnement des projets industriels en privilégiant une approche intégrée de la conception des dispositifs d'accompagnement des projets industriels et de R&D**, à l'image de ce que fait le C2IME⁴³, dont la méthode gagnerait à être étendue à l'ensemble du territoire régional (Préconisation 5.2). Pour le CESER, il convient de sortir des logiques de guichets, trop cloisonnées, qui ont longtemps prévalu, pour recourir davantage à une approche systémique de la politique publique en matière de renaissance industrielle.

Cette approche implique une révision des dispositifs d'accompagnement et d'aides aux entreprises, y compris en matière de conditionnalité, de contrôle et de remboursement des aides en cas de non-respect des engagements. Pour le CESER, l'efficacité de l'action publique repose sur une réponse coordonnée ciblant l'ensemble des besoins en termes de compétences, d'accès à des ressources externes de laboratoires, de centre de recherche, de transfert ou de ressources technologiques, de financements, d'évolution de l'organisation interne et du mode de management... en vue d'appuyer le développement et la montée en capacité de la R&D des PMI, très insuffisante en région. Le CESER considère qu'il faut veiller à concentrer tout particulièrement les efforts sur la R&D et les innovations qui démontrent leur capacité à anticiper les évolutions des attentes des marchés ciblés. À cet égard, le CESER rappelle qu'il est essentiel de ne pas restreindre l'innovation à sa seule dimension technologique, les autres modalités d'innovation comme l'innovation organisationnelle, sociale ou commerciale ne devant pas être oubliées.

- **Mise en place d'une incitation visant à encourager les entreprises engagées dans les parcours de transformation à adopter des approches globales** et à s'inscrire dans une vision systémique à l'échelle d'un territoire (Préconisation 5.3). Le CESER considère que l'enjeu d'accélération des transitions des entreprises industrielles, dans la logique de l'industrie 5.0 centrée sur l'humain, est fondamental. Toutefois, au regard du faible taux des entreprises ayant réalisé plus d'un module transformant à l'issue de leur diagnostic 360° (18%) et du retard en matière de transition numérique et d'automatisation des entreprises industrielles du Grand Est, le CESER considère qu'il faut amplifier la portée du parcours de transformation pour changer d'échelle et réellement accélérer les transitions.
- **Redimensionner le prêt participatif, tant dans son volume global que dans son volume d'intervention par dossier**, et en accroître la visibilité et la promotion (Préconisation 5.4). La sous-capitalisation des entreprises industrielles est une faiblesse importante et connue qui obère leur capacité d'investissement. Les fonds d'investissement traditionnels sont

⁴³ Commissariat d'Investissement à l'innovation et à la mobilisation économique

extrêmement sélectifs, et ne s'adressent qu'à une infime partie du tissu industriel régional. Par ailleurs, les dirigeants de PMI sont souvent réfractaires à l'ouverture du capital de l'entreprise. Il convient donc de développer des solutions de financement novatrices pouvant s'adresser à une large population d'entreprises pour soutenir l'investissement. Pour le CESER, le Prêt Participatif garanti par le Conseil régional, avec le concours du Fonds Européen d'Investissement, peut apporter une part de la réponse à cette problématique, mais il est limité à des opérations de 500 000 € maximum et reste trop confidentiel.

- **Expérimenter lors de la création des SCOP le cumul des aides de France Travail des salariés associés** (aides au retour à l'emploi et aides à la création d'entreprises) (Préconisation 5.5). Face à l'enjeu des transmissions et reprises d'entreprises en difficultés, de nombreux exemples réussis de reprises d'entreprises industrielles sous forme de SCOP, ont mis en lumière le potentiel encore assez méconnu de ce mode d'organisation de l'activité industrielle qui préservent par ailleurs les activités du rachat par des fonds d'investissement spéculatifs. Au-delà du recours à des formes de coopératives pour de petites entreprises industrielles, le CESER considère que les groupements d'employeurs sont aussi une solution avantageuse à conforter pour aider les plus petites PMI à se développer, en aidant à dégager du temps aux dirigeants pour se consacrer au développement, tout en créant des emplois. Le CESER préconise de mettre davantage en valeur les potentialités offertes par l'ESS en tant que support au maintien et au développement de l'industrie régionale.
- **Expérimenter la création d'une aide régionale forfaitaire favorisant l'accès des PMI aux procédures amiables de prévention** (procédures de conciliation et mandat ad hoc) (Préconisation 5.6). Concernant la prévention des difficultés économiques et financières des entreprises industrielles, le CESER exprimait dans son avis sur le BP 2025 son inquiétude d'une augmentation des défaillances d'entreprises accompagnée de destructions d'emplois. Face à ce risque, toujours très présent, il estimait nécessaire de « mettre en place sur tous les territoires des dispositifs de veille regroupant les acteurs de l'écosystème afin de pouvoir détecter le plus en amont possible les opportunités économiques et les menaces pesant sur les entreprises ». Le CESER affirme à nouveau l'importance de créer et/ou renforcer de tels dispositifs et plus généralement de conforter les moyens consacrés à la stratégie régionale à destination des entreprises en difficulté.

Tableau de synthèse des préconisations	
1° La renaissance industrielle : une vision, des enjeux, une trajectoire	
Préconisation 1.0 : Le CESER préconise au Conseil régional et à l'État en région de définir, de manière coconstruite avec les collectivités infra régionales et les acteurs socio-économiques, les enjeux de la politique industrielle régionale permettant la mise en place d'une véritable stratégie de renaissance industrielle à horizon 2040	
2° Engager tous les acteurs dans une démarche partenariale positive au bénéfice de la renaissance industrielle	
Préconisation 2.0 : Le CESER préconise au Conseil régional de présenter à la signature de l'ensemble des acteurs en capacité d'œuvrer à l'atteinte des objectifs de renaissance industrielle un cadre conventionnel qui permet de déployer la stratégie, les objectifs à atteindre, les plans d'actions retenus, ainsi que les engagements pris par chacun pour la réussite du processus	
Préconisation 2.1 : les partenaires sociaux peuvent envisager de le compléter par un accord cadre régional définissant les conditions du dialogue social, professionnel et technologique, dans toutes les entreprises industrielles du Grand Est y adhérant volontairement	
Préconisation 2.2 : une contractualisation est possible entre la Région et les EPCI non inclus dans un Territoire d'industrie autour des enjeux partagés de la renaissance industrielle	
3° Les ressources des territoires, un gage de réussite de la renaissance industrielle	
Préconisation 3.0 : Le CESER préconise, dans le cadre de la stratégie de renaissance industrielle à horizon 2040, de structurer des chaînes de valeur industrielles les plus en adéquation avec les ressources régionales disponibles, qu'il s'agisse des matières premières, de l'énergie, des savoir-faire développés et des écosystèmes industriels existants ou émergents	
Préconisation 4.0 : Le CESER préconise de réaliser et de faire vivre dans chaque bassin d'emploi un « CV de territoire »	
Préconisation 4.1 : Continuer de soutenir activement et à essaimer les démarches d'Écologie Industrielle Territoriale (EIT) ou de clusters à vocation territoriale	
Préconisation 4.2 : Sensibiliser et encourager les entreprises industrielles à adopter de réelles stratégies de Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE)	
Préconisation 4.3 : Encourager les entreprises industrielles à adhérer à la charte des relations fournisseurs et achats responsables	
4° Accompagner les entreprises industrielles pour les rendre actrices de la renaissance industrielle	
Préconisation 5.0 : Le CESER préconise au Conseil régional de développer les dispositifs d'accompagnement des entreprises contribuant à la renaissance industrielle et de les concevoir dans une logique de « dialogue de gestion » qui permet de définir contractuellement la nature et les conditions de l'accompagnement en fonction des engagements pris par l'entreprise pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la stratégie	
Préconisation 5.1 : Proposer aux entreprises de réaliser l'autodiagnostic « Impact Score »	
Préconisation 5.2 : Repenser l'accompagnement des projets industriels en privilégiant une approche intégrée de la conception des dispositifs d'accompagnement des projets industriels et de R&D	
Préconisation 5.3 : Mettre en place d'une incitation visant à encourager les entreprises engagées dans les parcours de transformation à adopter des approches globales	
Préconisation 5.4 : Redimensionner le prêt participatif, tant dans son volume global que dans son volume d'intervention par dossier	
Préconisation 5.5 : Expérimenter lors de la création des SCOP le cumul des aides de France Travail des salariés associés	
Préconisation 5.6 : Expérimenter la création d'une aide régionale forfaitaire favorisant l'accès des PMI aux procédures amiables de prévention	



03. EXPLICATIONS DE VOTE

EXPLICATION DE VOTE DE MEMBRES DU CESER REPRÉSENTANT LA CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL (CFDT)

La délégation CFDT votera favorablement cet avis qui appelle à bâtir collectivement une industrie performante et résiliente, ancrée dans les territoires, en intégrant le plus en amont possible les enjeux sociaux et environnementaux. Cela suppose d'installer un dialogue systématique et permanent entre les partenaires sociaux et un dialogue interactif avec les populations. Les préconisations apportent les outils et méthodes pour atteindre cet objectif.

Dans l'avis il est fait plusieurs fois allusion à la souveraineté nationale de notre industrie. Ce terme nous interpelle : si derrière ce mot on entend le principe de mettre en œuvre une chaîne de valeur ancrée localement mettant l'humain au cœur du projet et répondant aux enjeux sociétaux et environnementaux des citoyens, alors oui ! Mais attention à ce que ce terme de souveraineté ne soit pas le marchepied idéologique d'un protectionnisme étroit, voire d'un nationalisme, contraire aux valeurs que notre organisation porte.

Comme l'incite la préconisation 2 de l'avis, la CFDT souhaite rappeler la place du dialogue social territorial dans la démarche contractuelle. A ce titre la Conférence sociale régionale porte en elle cet objectif, et a déjà montré sa capacité d'engagement contractuel avec notamment la signature de la convention de partenariat sur l'accompagnement de la filière automobile en Grand Est.

La CFDT salue la proposition de la réalisation d'un « CV de territoire », qui doit être un outil mettant en valeur la richesse de nos territoires et des citoyens qui les composent, facteurs sans aucun doute d'une renaissance industrielle en Grand Est.

Enfin, la CFDT souhaite rappeler l'importance d'un suivi et d'une évaluation des actions mises en place pour pouvoir ajuster ou réorienter la stratégie menée ou sa pertinence.

Valérie ALEXANDRIS, Alexandre BERGER, Mélanie BLANDIN, Didier GABRIEL, Alex GORGE, Philippe GUETH, Roland HARLAUX, Elodie HASSLER, Christelle HIRault, Dominique LEDEME, Daniel LOUVION, Corinne MARCHAL, Paul NKENG, Albert RITZENTHALER, Evelyne PEIGNIER, Francine PETER

EXPLICATION DE VOTE DE MEMBRES DU CESER REPRÉSENTANT LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL (CGT)

Lors de la précédente plénière, nous avons évoqué le dossier **Novasco**. Ce sujet n'est pas sans lien avec ce dont nous débattons aujourd'hui.

La **CGT** soutient le projet d'avis, mais souhaite souligner que, si les propositions vont dans le bon sens, **il en manque une essentielle**.

Dans le cas de **Novasco**, pour lequel le potentiel repreneur s'est retiré, et compte tenu des enjeux :

- seule aciérie électrique,
- seule aciérie propre,
- proximité de Cattenom,
- potentiel d'approvisionnement,
- clients, brevets...

Si les produits ne sont plus fabriqués à **Hagondange**, ils le seront à l'étranger et **réimportés** ensuite.

La solution, c'est **la nationalisation temporaire**, avec des **objectifs concrets** en matière d'emplois et de **remise à flot**.

Odile AGRAFEIL, Loukas BENARD, Chantal BERTHELEMY, Chahid BOUGNOUCH,
Stéphane BUSOLINI, Jean-Luc CARDOSO, Bénédicte DA PONT, Marc JOUDELAT,
Jean-Pierre LANGLET, Emmanuelle MOISSONNIER, Yolande ROSENBLATT,
Delphine ROUXEL, Doris WARTH



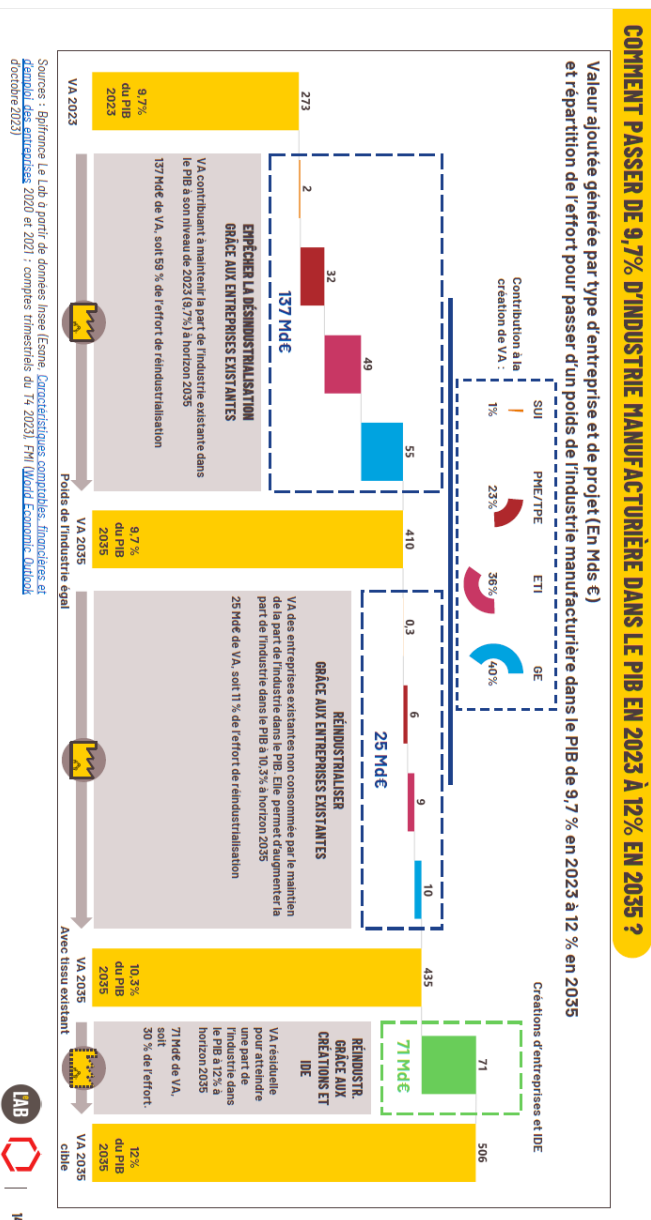
04. ANNEXES

ANNEXE 1 : Remerciements

Le CESER remercie toutes les personnes auditionnées dans le cadre de ce travail pour leur disponibilité et la qualité des échanges :

- **Monsieur Laurent CAPPELLETTI**, Professeur au CNAM
- **Monsieur Damien BROCHIER**, Chargé de Mission au CEREQ
- **Madame Danièle LINHART**, Sociologue au CNRS
- **Messieurs Jacques BOURGEAUX** et **Laurent LEVENT**, Chef du Service économique et Directeur Régional Adjoint de la DREETS Grand Est
- **Monsieur Alexandre SAUBOT**, Président de FRANCE INDUSTRIE
- **Madame Catherine AUBERTIN**, Directrice du Pôle Textile Alsace
- **Madame ROYER-CACHOT** et **Monsieur Massimo VILLA**, Présidente et Directeur des opérations de la Société VELCOREX
- **Monsieur Hervé BAUDUIN**, Chef de file de FRANCE INDUSTRIE Grand Est
- **Monsieur Eric BERGÉ**, Chef de projet décarbonation industrie lourde, SHIFT PROJECT
- **Monsieur Grégory PLANÇON**, Chargé de Mission ARACT Grand Est
- **Madame Nadine LEVRATTO**, Directrice de recherche CNRS
- **Monsieur Yann FERGUSON**, Sociologue INRIA
- **Monsieur Claude STURNI**, Vice-président au Développement économique, CONSEIL RÉGIONAL GRAND EST

ANNEXE 2 : Schéma prospectif de l'augmentation de la part de l'industrie dans le PIB



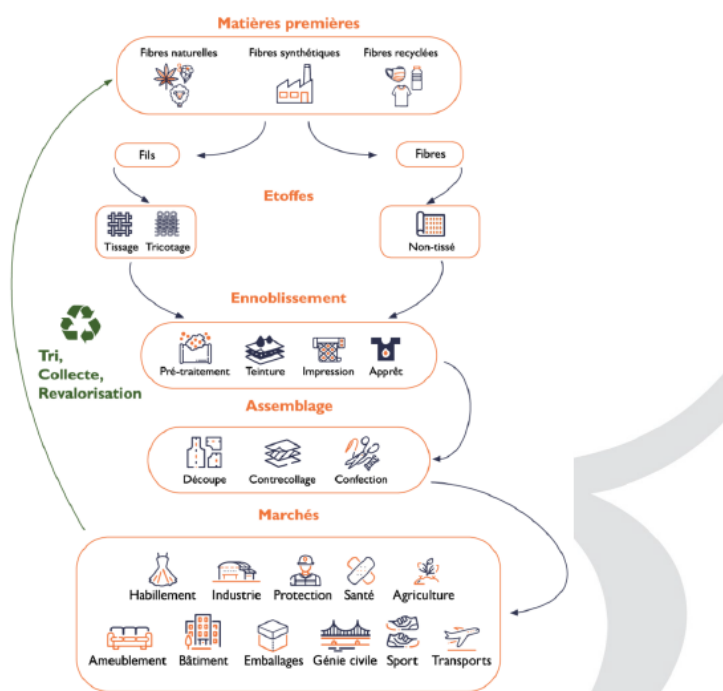
ANNEXE 3 : La filière textile du Grand Est

La filière textile Grand Est est la deuxième de France avec 500 entreprises. Le réseau « textile Grand Est » informel qui est animé par 3 structures locales (Pôle textile Alsace, le Syndicat textile de l'Est et l'Union des industries textiles de Champagne-Ardenne) représentant les 3 anciennes régions. Elles fédèrent 115 adhérents au total.

REPARTITION ET SPÉCIALISATION DES ENTREPRISES DE LA FILIÈRE TEXTILE GRAND EST - MEMBRES



La filière en Grand Est, c'est 20 000 emplois dans l'ensemble de la chaîne de valeur dont 10 000 en production textile. Les membres sont situés essentiellement sur les 3 bassins historiques (Aube, Vosges de l'Est et Haut-Rhin).



Le réseau « Textile Grand Est » conduit son 3ème plan stratégique commun pour la période 2024-2026 (« le Challenge de la transition »). Chacune des 3 structures mène des actions complémentaires en synergie. 5 axes stratégiques sont partagés par les 3 structures :

- Défi 1 : performance industrielle (industrie 4.0). Innovation procédés, machines...
- Défi 2 : transition écologique et bioéconomie (intégration matériaux biosourcés), anticipation réglementations, recyclage, bilans carbone...
- Défi 3 : transformation numérique. Numérisation process mais aussi marketing
- Défi 4 : innovation sociale et capital humain. Les mutations ne peuvent pas être opérées sans évolutions dans les compétences et les métiers. Cela implique aussi de changer le regard du public et des jeunes sur les métiers (présence sur les salons emploi et formation)
- Défi 5 : animation et promotion de la filière. Il faut pouvoir se rencontrer pour codévelopper

ANNEXE 4 : Dispositif régional - Parcours de transformation



ANNEXE 5 : Dispositif Grand Est investissements productifs durables



ALSACE
CHAMPAGNE-ARDENNE
LORRAINE

GRAND EST INVESTISSEMENTS PRODUCTIFS DURABLES

Délibération N°25CP-929 de la Commission Permanente du 16 mai 2023
Direction de la Compétitivité et de la Connaissance

► OBJECTIF

Par ce dispositif, la Région entend renforcer la compétitivité des entreprises par la modernisation et la transformation de leur outil productif, en intégrant les enjeux de transition environnementale et énergétique.

Pour cela, il sera demandé aux entreprises de remplir une « grille d'impact environnemental » construite autour de deux enjeux :

- La politique globale de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, notamment son engagement dans une démarche particulière comme une politique RSE, une labellisation ou certification, etc... Cette première partie permettra d'identifier la maturité de l'entreprise autour des enjeux environnementaux et de la mise en œuvre automatique de démarches d'évaluation et de suivi de ses impacts sur les écosystèmes ;
- Les impacts du projet en lui-même : objet de l'investissement (plutôt à visée « environnementale » ou « productive »), impacts sur le foncier, les consommations de ressources, d'énergie et de matières, la production de déchets, les impacts environnementaux, etc...

Conformément aux engagements pris dans le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation et dans le cadre de la démarche Grand Est Région Verte, la Région Grand Est soutient la mise en œuvre d'actions significatives d'adaptation et d'atténuation du changement climatique au travers de sa politique de soutien au développement économique du territoire et à l'innovation. Le présent règlement prévoit donc des dispositions visant à faire évoluer les acteurs du territoire dans leur stratégie de développement et à les encourager à la mise en œuvre de projets plus durables, écologiques et vertueux.

► BENEFICIAIRES

Sont éligibles :

- Les TPE, PME et ETI ;
- Les entreprises relevant des secteurs de l'industrie, des services à l'industrie, de l'artisanat, de l'économie sociale et solidaire (SCOP, SCIC, entreprises d'insertion, entreprises adaptées, ESAT).

Les bénéficiaires doivent :

- Avoir un site de production ou un établissement dans le Grand Est ;
- Etre engagés dans une démarche ou un processus de transition environnementale ;
- Etre créés depuis au moins 1 an avant la date de demande d'aide (sauf en cas de reprise d'entreprise assortie d'une nouvelle immatriculation ou de création d'un établissement secondaire) ;
- Etre immatriculés au Registre National des Entreprises (RNE).

Ne sont pas éligibles :

- Les entreprises en difficulté au sens des critères définis par l'Union Européenne** ;
- Les entreprises qui ne sont pas à jour de leurs obligations sociales, fiscales et environnementales ;
- Les personnes physiques ;
- Les artisans ayant une activité de service (automobile, soins, esthétique...)
- Les entreprises dont l'activité est le négoce ou le conseil ;
- Les entreprises d'insertion, entreprises adaptées, ESAT portées par une collectivité ou un établissement public ;
- Les activités exercées en profession libérale réglementée.

**Définition référencée sur les pages 22 à 23 du régime cadre exempté de notification SA.111728 : <https://www.europe-en-france.gov.fr/en/aides-d-etat/regimes-d-aide/sa111728-regime-cadre-exempte-notification-ndeq-sa111728-relatif-aides>

► PROJETS/ACTIONS ELIGIBLES

Sont éligibles, les projets portant sur :

- Le remplacement / la modernisation des outils productifs afin d'améliorer la compétitivité des entreprises ;
- Le développement de nouvelles activités, le renforcement des capacités de production.

► DEPENSES ELIGIBLES

Sont éligibles :

- Les investissements productifs matériels ou immatériels liés au projet, acquis neuf ou d'occasion reconditionnés à neuf ou bénéficiant d'une garantie d'un an à condition que la modification apporte une technicité supérieure à la machine initiale.

Les investissements peuvent être financés via un emprunt, de l'autofinancement ou en crédit-bail associé à une banque avec obligation de transfert de propriété.

Ne sont pas éligibles :

- L'acquisition de véhicules ou matériel roulant de façon générale ;
- Tout investissement non lié directement au process de production (dépenses immobilières, travaux d'aménagement) ;
- Les dépenses liées au matériel de production financées par recours à la location avec option d'achat (par contrat avec un fournisseur ou une société de courtage) ;
- Les dépenses liées à des investissements relevant de la mise aux normes réglementaires ;
- Les investissements et équipements éligibles au dispositif « Chèque Transition du tissu économique » et au dispositif « Aide aux investissements des entreprises de première transformation du bois ».

► CRITERES D'ANALYSE DES PROJETS

Chaque projet sera analysé selon les critères mentionnés ci-dessous :

- La qualité et les ambitions du projet en matière de technologie (parcours de transformation, nouvelle technologie, digitalisation, nouvelle organisation, gestion des flux optimisée...) et en matière de transition environnementale (réalisation de diagnostics énergétiques, optimisation de la consommation des ressources, utilisation d'énergies renouvelables...), au regard de la grille d'impact environnemental mentionnée au paragraphe « Objectif » ;
- La cohérence de la stratégie et du modèle économique de l'entreprise ;
- L'incitativité financière de l'aide au regard du plan de financement et de la faisabilité économique du projet ;
- L'impact du projet à long terme sur le plan de la création d'emplois directs et indirects, du développement économique du territoire, des retombées directes et indirectes, de l'économie des ressources et/ou d'énergie, du développement de filières vertes...

► NATURE ET MONTANT DE L'AIDE

Ce dispositif concerne les projets dont les dépenses éligibles sont limitées à 1 M€.

	Section : investissement		
	Très Petite Entreprise (TPE) : moins de 10 salariés	Petites et Moyenne Entreprise (PME) : de 10 à 249 salariés	Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) : de 250 à 4999 salariés
Nature	Subvention	Subvention	Subvention
Taux de base	10% +15% en zone AFR	10%	5% (étendu à 10% pour les ETI dont la tête de groupe a son siège et ses fonctions de direction localisées sur le territoire régional)
Taux maximum d'aide	20% +15% en zone AFR	20%	10% en zone AFR
Plafond d'aide	40 000 €	200 000 €	100 000 €
Montant minimum d'investissement éligible	10 000 €	100 000 € (dans la limite de 1 M€)	100 000 € (dans la limite de 1 M€)

Ces taux peuvent être minorés lorsqu'une réglementation l'impose.

► MODALITES DE DEMANDE D'AIDE

Mode de réception des dossiers : fil de l'eau

Le demandeur doit solliciter le Président du Conseil Régional, avant le démarrage du projet, par transmission d'une déclaration d'intention à l'adresse électronique suivante XXXXXX@grandest.fr. Cette déclaration permet de vérifier l'éligibilité du projet avant le remplissage d'un dossier plus complet.

Cette déclaration doit contenir a minima les informations suivantes :

- Le nom et la taille de l'entreprise ;
- Une description du projet, y compris ses dates de début et de fin ;
- Le montant de financement public nécessaire au projet
- La localisation du projet ;
- Une liste des postes de dépenses et montants ;
- Le type d'aide (subvention, prêt, garantie, avance récupérable, apport de fonds propres ou autre) et le montant du financement public nécessaire pour le projet.

Si la demande est éligible, le demandeur devra par la suite, sur invitation de l'instructeur, déposer sa demande dans les 4 mois par téléprocédure disponible via le lien <https://www.grandest.fr/vos-aides-regionales/XXXXXX>. A l'issue de ce délai, la déclaration d'intention est considérée comme clôturée.

La demande doit comporter les éléments suivants : (liste des pièces constitutives du dossier)

- Le devis détaillé du projet d'investissement en HT et TTC,
- Le plan de financement du projet,
- Le RIB au nom de l'entreprise,
- Extrait d'immatriculation (Kbis, RNE, registre des associations...)
- Le compte de résultat prévisionnel,
- Les deux derniers bilans et comptes de résultats (ou liasses fiscales complètes),
- Une attestation bancaire (en cas de financement par emprunt),
- Le contrat signé de crédit-bail + RIB du bailleur (le cas échéant),
- Les statuts de l'entreprise ou de l'association,
- L'organigramme juridique du groupe (avec les chiffres d'affaires, effectifs, et la cartographie de détention des droits de vote des entreprises partenaires et liées),
- L'attestation de minimis dûment complétée.

Parallèlement, la grille d'impact environnemental sera à renseigner par le demandeur sur une plateforme dédiée dont le lien sera communiqué par les services instructeurs de la Région.

L'instruction ne débute que si le dossier est complet, les dossiers demeurés incomplets, malgré les relances de la Région seront considérés caducs 3 mois après leur dépôt.

La décision d'attribution de l'aide est prise par décision de la Commission Permanente, après instruction du dossier.

Toute nouvelle intervention de la Région auprès d'un même bénéficiaire sur des d'autres dépenses éligibles pourra être envisagée :

- Lorsque toute autre aide régionale à l'investissement dédiée à du matériel de production sera en cours de solde ou aura été soldée ;
- A minima tous les 2 ans : tout nouveau dossier déposé dans une période de 2 ans après la dernière décision d'aide (date de Commission permanente) ne pourra faire l'objet d'un accompagnement de la Région. Sauf cas exceptionnel justifié et argumenté (par exemple nouveau projet d'investissement à fort impact environnemental)

► DISPOSITIONS DEROGATOIRES

Les dispositions du présent dispositif s'appliquent aux dossiers ou déclarations d'intention dont le coût global est supérieur à 2 M€, réceptionnés dans le cadre du dispositif « Grand Est Compétitivité » et n'ayant fait l'objet d'aucune décision d'octroi de subvention avant sa date d'abrogation fixée au 30 septembre 2025.

Les entreprises concernées par ce type de projet pourront bénéficier des mesures transitoires suivantes :

- Elles seront dispensées de déposer une nouvelle demande d'aide dans le cadre du dispositif « Grand Est Investissements productifs durables ». Cependant, elles pourront être sollicitées afin de fournir des informations/documents complémentaires nécessaires à l'instruction de leur dossier, spécifique au règlement de ce dispositif,
- Seront prises en compte dans les dépenses éligibles : les dépenses engagées (bon de commandes signé, contrat de prêt ou de crédit-bail signé, ...) à partir de la date de réception de la déclaration d'intention effectuée dans le cadre du dispositif « Grand Est Compétitivité ».

Ces dispositions transitoires s'appliqueront dès l'entrée en vigueur du règlement du dispositif « Grand Est Investissements productifs durables ».

► ENGAGEMENTS DU BENEFICIAIRE

Le bénéficiaire s'engage à mentionner le soutien financier de la Région Grand Est dans tout support de communication.

Pour faire apparaître le logo de la Région Grand Est sur vos supports de communication – numériques ou papier, il convient de télécharger le logo dans ses différents formats ainsi que sa charte d'utilisation. : <https://www.grandest.fr/fonctionnement-de-la-region/identite-graphique/>.

Le bénéficiaire s'engage :

- à informer la Région des autres aides publiques qui lui sont accordées pour le projet et inversement
- à informer les autres collectivités ou organismes publics du soutien de la Région

ANNEXE 6 : Diagnostic de l'industrie régionale (analyse PESTTEL)

	Politique	Économique	Social	Technologique	Territorial	Environnemental	Légal
Forces / Opportunités (+)	Stabilité politique régionale Politique et orientations stratégiques bien définies (SRDEII, SRADET, pacte des ruralités). Volonté de poursuivre les efforts pour développer l'industrie et la R&D	Émergence et/ou consolidation de filières stratégiques pour la souveraineté comme l'industrie pharmaceutique, la bioéconomie ou des filières bien structurées comme la construction mécanique (fabrication de machines industrielles) Attractivité régionale sur les IDE et bon niveau sur l'export mais tendance à reculer (point de vigilance)	Modèle social sécurisant Existence de bassins d'emploi disposant de compétences techniques en lien avec leur histoire industrielle (transférabilité des compétences) Culture industrielle favorable à l'acceptabilité sociale des projets Bon dynamisme en matière de sauvegarde des entreprises, des métiers et des compétences avec l'appui de formes d'entreprises alternatives (ex : SCOP) Diversité d'atouts résidentiels et culturels dans certains territoires	ADN industriel diversifié avec un important réseau d'acteurs dans la RDI (pôles de compétitivité, CRITT, instituts Carnot...) 1^{er} centre mondial de R&D en sidérurgie Opportunités dans le secteur de l'industrie de défense Formations orientées technologies : 28 écoles d'ingénieurs accréditées (2^e rang des régions) Potentiel d'applications industrielles à partir des ressources académiques régionales dans l'IA Potentiel pour attirer des bureaux d'études près des centres de production	Foncier disponible : friches industrielles et militaires Implantation de gros datacenters avec le potentiel que cela permet (cf. IA) Potentiel du fluvial pour le fret industriel (port autonome de Strasbourg) Des opportunités par continuité avec des territoires frontaliers (ex : industrie pharmaceutique de la Région de Bâle) Position frontalière au cœur d'une grande zone européenne de chalandise et d'emploi Zones industrielles labélisées « sites clés en main »	La région est relativement moins exposée aux risques climatiques extrêmes Opportunités dans le domaine de l'économie circulaire et la commande publique pour développer une économie ancrée sur le territoire. Ex : textile Ressources naturelles pour les besoins de la transition écologique (lithium, hydrogène blanc) Production de ressources décarbonées : bioressources et énergies décarbonées (3^e rang des régions sur le nucléaire, hydroélectricité et ENR, 2^{ème} région sur l'éolien)	Droit à l'expérimentation à utiliser davantage – y compris dans le contexte transfrontalier – cf. terrain d'expérimentation franco-luxembourgeois du crassier « Terres Rouges »
Faiblesses / Menaces (-)	Absence de politique protectionniste européenne Faible prise en compte du temps d'adaptation des industriels (ex : automobile) Manque de vision stratégique industrielle nationale et régionale à longue échéance Enjeu de la réduction de la dette publique qui, liée à des arbitrages discutables, obère les budgets dédiés à l'industrie Coopérations transfrontalières insuffisantes. Nécessité d'une stratégie pour l'Europe de la Région, qui n'est pas assez présente au niveau européen Insuffisance des moyens alloués à la Région et par la Région pour sa politique industrielle, en proportion de sa capacité financière Rôle de Chef de file et communication parfois encore insuffisants (impulsion et coordination des territoires autour des priorités régionales).	La région ne dispose plus de grands donneurs d'ordre qui structurent des écosystèmes industriels locaux comme par le passé avec l'automobile. Quand ces donneurs d'ordre existent encore, mais avec des centres de décisions hors région, la situation est également fragile. Risques de nouvelles délocalisations de tout ou partie des chaînes de valeur vers des lieux de production à bas coût ou proposant des aides massives. Tensions sur les trésoreries des industriels liées à la période d'inflation, notamment sur l'énergie et les matières premières... Insécurité sur les ressources (matières premières, eau, produits semi-finis...) Baisse de la consommation Risque sur la pérennité des entreprises en cas de rachat par des fonds d'investissement	Projections démographiques négatives. Baisse de 5% du nombre d'actifs en 2050, risque important pour le renouvellement des compétences. Solde migratoire et naturel négatif dans certains bassins de vie Attractivité des métiers de l'industrie insuffisante (problème de valorisation et d'orientation vers les métiers de l'industrie surtout dans les bas niveaux de qualification), spécifiquement pour les femmes. Faiblesses dans l'adéquation formations/besoins des entreprises industrielles, associé à une baisse des moyens dédiés Sensibilité environnementale forte du public pouvant fragiliser des implantations nouvelles (ex : exigences sur le niveau des mesures compensatoires) Disparités territoriales fortes en matière d'attractivité résidentielle et culturelle.	R&D des grands groupes est souvent extérieure à la Région. Faiblesse des emplois de conception recherche liée à la typologie d'entreprises : trop d'entreprises n'ont pas la taille critique Formation par apprentissage insuffisante dans les technologies nécessaires à l'industrie Risque associé à la forte présence de multinationales : la valeur ajoutée peut quitter le territoire Difficulté de faire fructifier la R&D développée sur place, qui profite parfois à d'autres territoires que le Grand Est Retard dans la digitalisation et l'automatisation (transition industrielle 4.0)	Manque d'attractivité internationale d'une partie de la région (sud-ouest) : déficit d'image, manque d'attractivité résidentielle... Fortes disparités territoriales, y compris sur les infrastructures et les services publics (médical, scolaire, ...) La région est plutôt faible en matière d'infrastructures aéroportuaires, hormis dans l'espace rhénan. Le Grand Est est principalement un axe de passage Travailleurs frontaliers aspirés par les pays voisins offrant de meilleures conditions salariales, sans redistribution de la manne fiscale et économique Faiblesse de la coordination entre les différents échelons territoriaux, y compris en termes de priorités (cf. schémas régionaux).	Instabilité du climat avec pics de chaleur et sécheresses pouvant réduire la navigabilité du Rhin et perturber les chaînes d'approvisionnement ou générer des augmentations des températures des cours d'eau rendant difficile le refroidissement des centrales nucléaires. Impacts du dérèglement climatique sur la production de bioressources et toutes les activités de la bioéconomie en aval Substance de poches de crispation (ex : enfouissement déchets nucléaires)	Excès de centralisme accentué par les difficultés de faire venir des fonctionnaires d'autorité expérimentés dans le Grand Est



RETROUVEZ TOUTES LES INFOS

DU CESER GRAND EST SUR INTERNET

ET LES RÉSEAUX SOCIAUX :

 www.ceser-grandest.fr

 [company/ceser-grandest-est](https://www.linkedin.com/company/ceser-grandest-est)

 [@cesergrandest](https://www.facebook.com/cesergrandest)

 [@cesergrandest8916](https://www.youtube.com/channel/UC8916)

SITE DE CHÂLONS-EN-CHAMPAGNE

5 rue de Jéricho

51037 Châlons-en-Champagne

03 26 70 31 79

SITE DE METZ

Place Gabriel Hocquard

57036 Metz Cedex 1

03 87 33 60 26

SITE DE STRASBOURG

1 Place Adrien Zeller

67000 Strasbourg

03 88 15 68 00