

# RÉUSSIR LA RELANCE



**CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE**

**1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES**

# INTRODUCTION

## La crise agit comme révélateur et accélérateur

La pandémie et la crise économique qu'elle a déclenchée ont agi comme des révélateurs, puissants amplificateurs des faiblesses de nos organisations productives. Elles ont remis en question sans concession des choix stratégiques et de société qui nous ont placés en dépendance et ont mis à mal notre souveraineté. Mais, en ce temps d'«incertitude radicale», ces révélateurs ouvrent aussi l'horizon sur de nombreuses opportunités de changement. Car en effet le choc exogène de la pandémie et la crise deviennent les accélérateurs de la transformation généralisée de nos modes de production, d'échanges, de consommation, de vie et de travail.

## L'opportunité de repenser et de refonder

Les CCI considèrent que ce moment hors norme de notre histoire comporte une dimension exceptionnelle d'ouverture à l'innovation et à l'imagination vers un nouveau modèle économique plus coopératif et une société plus solidaire. Conscientes de la gravité de la situation et de ses conséquences sociales, elles demeurent mobilisées et vigilantes auprès des chefs d'entreprise sur le traitement long de la crise, mais elles sont convaincues que l'instant est à saisir pour apprendre de la crise, repenser et refonder.

A l'heure où les conjoncturistes, pris «dans l'œil du cyclone», tentent d'ajuster leurs prévisions sur la profondeur de la crise et la temporalité de la résilience, les CCI ont voulu à travers le présent document tenter la perspective, lire les bifurcations et les tendances, les extraire du magma, identifier «les semences». Elles s'y engagent dans un dialogue permanent avec les chefs d'entreprise<sup>1</sup>. Quelles sont ces tendances dont l'importance respective dans nos actions est fixée par la pandémie et ses conséquences ?

## Des tendances structurantes

**Géopolitiques**, elles ont enclenché une recomposition des chaînes de valeurs mondiales et suscité la nécessité de «relocalisations d'activités stratégiques» dans le cadre de nouvelles doctrines de souveraineté économique. **Vers plus de sécurité**, elles ont révélé aux décideurs la nécessité de mettre en place une intelligence large des risques et d'inventer une sécurité transversale et globale. **Ecologiques et solidaires**, elles ont contribué à placer la transition énergétique et environnementale au cœur des actions de résilience, de soutien et de relance. **Sociales**, elles ont replacé la cohésion au cœur des enjeux. Le risque social et l'apparition de nouvelles inégalités (notamment dans la relation de travail) sont plus que jamais d'actualité. **Territoriales**, elles marquent le retour des territoires, de leurs écosystèmes et des actions de proximité en replaçant au cœur des politiques publiques, les programmes de planification de territoire (Schémas de cohérence territoriale, Plans locaux d'urbanisme), ainsi que des programmes thématiques tels que «territoires d'industrie» ou «cœur de ville». **Technologiques**, elles sont marquées par un basculement accéléré des entreprises, des salariés, des consommateurs et du citoyen dans l'univers digital, ses usages et ses organisations. Ces tendances fortes esquissent les contours d'un cadre stratégique pour des actions concertées.

*Ce plan d'action est le fruit d'un Groupe de travail national de CCI France piloté par Philippe HOURDAIN (Président de la CCIR Haut-de-France) et composé de Didier KLING (Président de la CCIR Paris Ile-de-France, Vice-président de CCI France), François-Xavier BRUNET (Président de la CCI Tarbes-Hautes-Pyrénées, Vice-président de CCI France), Jean VAYLET (Président de la CCI de Grenoble), Thierry JULIER (Président de la CCI de Lozère), Gilbert STIMPFLIN (Président de la CCIR Grand Est), Philippe VALENTIN (Président de la CCI Lyon Saint-Etienne Roanne), Cyrille LAHEURTE (Directeur général de la CCI Maine et Loire), Philippe CLERC (rapporteur, CCI France).*

1. Une récente étude Xerfi pointait l'hétérogénéité de leurs anticipations. Si 42% pensaient que la crise allait s'étirer, 60% étaient plutôt optimistes sur le profil de redémarrage. La Grande consultation Opinionways, CCI France, LCI (29 mai 2020) rend compte de signes d'espoir chez les dirigeants avec de nouveaux usages qui s'affirment et les relations entre les entreprises et leurs fournisseurs français sont confortées. Une majorité d'entre eux (52%) a toujours confiance dans les perspectives économiques des 12 prochains mois pour leur entreprise

## 1) PRÉALABLE

### L'épargne et la relance de la consommation

Selon les prévisionnistes, dans les semaines et les mois qui viennent, seuls quelques secteurs (équipement, habillement) pourraient bénéficier de la mobilisation de l'épargne forcée des Français. La part mobilisable des dépenses des ménages pourrait se trouver dans les services. Las ! Leur part semble très réduite, notamment celle située sur le territoire (tourisme, divertissement, culture). Par ailleurs, le modèle développé depuis des années de maximisation du chiffre d'affaires en croisant prix et flux tendus (remplissage) aboutit à un modèle low cost de massification aujourd'hui en crise<sup>2</sup>.

### Impact de la crise sur les modes de consommation

La crise sanitaire a donc révélé une crise des usages en matière de consommation. Dans le même temps de nouvelles tendances sont à l'œuvre. La société civile et les consommateurs montent en puissance sur les enjeux environnementaux et sociétaux pour réunir producteurs, distributeurs et consommateurs et définir le commerce tiré par une consommation plus responsable. Les mutations en cours avant la crise se sont confirmées, exacerbées même et ont accéléré le rythme de leur transformation.

La crise met en évidence deux tendances opposées : alors qu'une concentration toujours plus poussée s'opère dans le secteur du commerce (grandes marques) fragilisant des enseignes spécialisées qui risquent de ne pas survivre à l'onde de choc du virus (Gap, La Halle, C&A, André...), on note une très nette autonomisation des territoires et des modes de consommation de proximité (circuit court, sécurité alimentaire). De façon plus saillante, la période de grande transformation accélérée par l'impact de la pandémie profite surtout aux acteurs de la nouvelle économie qui inventent une nouvelle intermédiation entre le commerce et le particulier<sup>3</sup>.

## 2) LE COMMERCE DU FUTUR

La société de prospective et d'innovation L'Atelier BNP Paribas a tenté de modéliser les perspectives d'évolution du commerce et des usages qui y sont liés à l'issue de la crise Covid-19. Autour des 2 axes Commerce / Consommation, les analystes mettent en avant les scénarios suivants.

### Les marques piliers de confiance pour le consommateur

Les marques sont d'autant plus lisibles qu'elles participent à l'effort engagé dans le dépistage et la lutte contre le virus et sont à l'écoute du client qui a besoin d'être accompagné dans le contexte de crise.

### Les usages digitaux passent un nouveau palier

L'e-commerce alimentaire français (drive et livraison) a augmenté de 50% depuis mars. Les boomers découvrent les joies des courses en ligne. Ils sont 68% à avoir passé leur première commande. La grande consultation Opinionway, CCI France et LCI du 29 mai 2020 l'atteste : 82% des entreprises concernées comptent poursuivre leurs actions de communication et de marketing digital, 77% leur intégration sur une marketplace, 74% leur service de livraison à domicile et 67% leur service de retrait de marchandise. La cybersécurité devient dès lors un enjeu majeur qui concerne le consommateur et les TPE.

### Les plateformes accélèrent leur maillage pendant la crise

Facebook vient de lancer Facebook Shops « une fonctionnalité gratuite qui permettra aux TPE de créer une sorte de vitrine personnalisée, pour mettre en valeur leurs produits et faciliter les ventes ». La position dominante d'Amazon et la montée en puissance de Google et d'Apple sur ce créneau sont mis au défi par les géants chinois de l'internet (BATX) et en particulier Alibaba. Ces hégémons de l'e-commerce à nouveau rappellent nos dépendances, celles de nos entreprises et de nos commerçants.

Par ailleurs, les plateformes-monde de e-commerce doivent inciter les commerçants à la vigilance en matière

2. Olivier Passet, une reprise durable de la consommation exige une réinvention de l'offre. Xerfi, Mai 2020.

3. <https://www.echangeur.fr/lapres-crise-covid19-4-scenarios-du-futur-de-la-consommation-et-du-commerce>

d'exposition de leurs produits, marques, dessins et modèles, à la contrefaçon. S'il est nécessaire pour les commerçants d'intégrer ces vecteurs incontournables dans leur stratégie, les CCI proposent d'engager une réflexion sur l'opportunité de mutualiser ressources et moyens afin de créer des plateformes envisagées comme « les aéroports de demain ». Agrégeant des groupes de commerçants, ces plateformes associées à La Poste et à la solution de e-commerce « Ma ville, mon shopping » bénéficieraient de la force logistique de ces partenaires et de leur ancrage territorial en relation avec les collectivités locales.

### **Le triomphe du local**

Le commerce local replace l'échelle humaine dans la relation. Il satisfait de nombreuses aspirations : traçabilité, écologie, soutien de l'emploi local, indépendance. Les analystes montrent qu'avec la crise, le commerce de proximité gagne des parts de marché. Les grands hypermarchés ont perdu 24% de leur activité depuis le mois de mars. Selon Kantar<sup>4</sup>, le commerce de proximité a vu son trafic augmenter de 11% depuis le mois de mars. L'e-commerce et la tendance « proximité » devraient rester dynamiques. 30% des consommateurs qui ont essayé le « drive » pour la première fois pendant la pandémie ont déclaré qu'ils comptaient continuer à utiliser ce circuit. Le modèle des circuits-courts coopératifs permet aux territoires de retrouver de l'autonomie. En effet, l'étude que réalise Kantar sur 20 000 consommateurs dans une trentaine de pays montre que les Français sont plus désireux que les autres pays à un retour de la production en France : 38% des Français le souhaitent contre 19% en moyenne globale sur tous les pays.

### **Nos vies sous contrôle et sous surveillance (Life Control)**

Avec la crise, le tracking se banalise et devient légitime. Une étude Odoxa montre que 62% des Français se déclarent prêts à télécharger et à utiliser une application de tracking.

Facebook Shops permettra à Facebook d'augmenter le temps passé par les utilisateurs sur ses différentes applications et ainsi de recueillir encore plus de données, moteur essentiel d'un ciblage publicitaire très fin et à très grande échelle.

### **Le commerce soutenable**

L'intérêt collectif et solidaire s'imposera à plus long terme au travers d'un nouveau modèle de consommation et de société. Cet esprit de solidarité sera porté par un nouveau type de consommateur « le citoyen « consomm'acteur », dont le rôle sera déterminant dans la mise en place de nouveaux usages (fonctionnalité, adopter les « éco-gestes », le télétravail, le transport collectif/actif/décarboné, les économies d'énergie et d'eau...) et de nouvelles organisations (achat local, circuits courts, produits éco-responsables).

### **Propositions**

Les CCI s'engagent en faveur de la politique de réduction des dépendances de la France et de la Commission européenne vis-à-vis des Gafam et Batx. Les CCI prônent des mesures liées à la souveraineté numérique et à la maîtrise des données personnelles et industrielles.

Les CCI contribuent aux politiques d'incitation à la digitalisation du commerce de proximité et à la mise en place de plateformes véritables « hub commerçants » agrégeant à travers des partenariats de compétence des services développement du click and collect, des solutions de drive, des consignes connectées, des ventes en ligne par le biais de market places locales intégrant une solution de paiement et un service de livraison intégré, ainsi qu'une solution digitale de livraison.

Les CCI soutiennent les politiques de valorisation des achats de proximité et la valorisation des labels concourant à la mise en avant des produits « made in France » ou des produits/solutions accompagnant des achats « responsables » ainsi que les cycles de « réparation » (réduction de l'obsolescence, l'économie circulaire, le réemploi...). Les CCI s'engagent à accompagner les projets les plus innovants sur ces nouveaux modèles en déployant une vigilance accrue en matière de cybersécurité.

Les CCI recommandent la mise en place d'un fonds de transformation des commerces indépendants permettant le financement d'audits sur la digitalisation du commerce, la modernisation du point de vente, et l'intégration de démarche RSE. Ces audits doivent être le préalable à des aides ciblées pour l'acquisition d'équipements et de compétences.

4. Kantar, in Consommation : que va-t-il se passer après le confinement ? LSA, 20 avril 2020.

Les CCI, au cœur de la crise du COVID 19, accentuent leur mobilisation afin de remettre « l'acte de produire » au cœur de la dynamique économique et sociale. L'industrie productive qu'elles accompagnent, s'étend au-delà de la production de biens à l'industrie des services comme aux industries culturelles.

Les CCI sont déterminées à promouvoir les 4 piliers de la transition généralisée des modes de production et de consommation : les transitions écologique, énergétique, numérique et sociétale.

Leur participation active à la réindustrialisation de l'économie nationale nécessite la mobilisation de leviers essentiels à la stratégie globale : l'export, la formation, la sécurité énergétique, la sécurité et l'intelligence économique. Leur mobilisation est conçue dans une logique de plus grande indépendance stratégique et de souveraineté nationale et européenne reconquise.

## 1) PRÉALABLE

### Les chiffres de l'industrie

La part de la valeur ajoutée industrielle produite sur le territoire de l'Allemagne, de l'Italie et de l'Espagne dépasse les 70% contre seulement 64% pour la France<sup>5</sup>. Entre 1980 et 2018, la part de marché mondiale de la France dans les biens est tombée de 6,3 % à 3 %.

Les importations pèsent désormais 44 % du PIB de la zone euro (contre 18 % en 1986) quand le niveau ne dépasse pas 20 % en Chine et aux Etats-Unis. Les deux tiers de la valeur ajoutée des biens consommés dans l'Hexagone viennent de l'étranger. A nouveau ces chiffres marquent notre dépendance aux importations, variable considérable, lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un plan de relance de la consommation des ménages et notre exposition au risque de rupture d'approvisionnement.

### Chaînes de valeur mondiales et dépendances

L'un des faits marquants de la crise sanitaire et de son impact économique a été la mise en lumière des risques de pénurie et donc de dépendance inhérente à l'organisation de la mondialisation et plus précisément au fonctionnement des chaînes de valeur mondiales. La recherche d'efficacité et de rentabilité maximales reposant sur une logistique à flux tendus a abouti à une concentration de la production en faveur de quelques usines et à son corolaire, une extrême vulnérabilité de nos économies par défaut de solutions alternatives. Alors que la continuité de la production de la filière électronique est essentielle au fonctionnement économique du pays, cette filière dépend à 80% de l'Asie pour son approvisionnement en composants.

Durant les mois à venir, la lente reprise et l'intensification de la crise devraient placer plusieurs filières en tension, voire en rupture à travers le monde<sup>6</sup>. Plus loin, l'impact inévitable du réchauffement climatique viendra accroître ces dysfonctionnements. La question de « la résilience productive<sup>7</sup> » de notre économie et de nos territoires est posée, comme celle des stratégies de résilience des entreprises et de contribution au renforcement du potentiel de croissance.

### Chaîne de valeur régionales et relocalisation

Le renforcement des chaînes de valeur régionales<sup>8</sup>, déjà à l'œuvre avant la crise (« la mondialisation est une régionalisation<sup>9</sup> ») devrait agir comme un réducteur de fragilité et de gestion diversifiée des risques. Ainsi la crise a-t-elle relancé le débat et les évaluations sur les choix de relocalisation. Selon une étude de la Coface<sup>10</sup>, il apparaît clairement que la crise ne remet pas en cause la mondialisation, ni l'avantage des chaînes de valeur mondiales. Cependant, elle va modifier profondément leur organisation. Les choix et les arbitrages

5. Etude de l'Alliance pour l'Industrie du Futur, décembre 2019

6. « 58% des entreprises prévoient des difficultés de livraison de leurs fournisseurs stratégiques. Le risque est immense car si elles ne sont plus livrées par ces fournisseurs, elles ne peuvent plus produire. Ce sont les secteurs de l'Aéronautique/Défense et des services qui ont le plus de craintes sur les capacités de livraison des fournisseurs stratégiques ». Etude Mai 2020 du cabinet AgileBuyer et du Conseil National des Achats.

7. Elisabeth Laville, Arnaud Florentin, « Réduire la dépendance à la mondialisation », Le Monde, 24-25 mai 2020.

8. Patrick Artus, « La crise du coronavirus sonne-t-elle la fin du capitalisme néo-libéral ? » Flash Economie, 30 mars 2020, Natixis.

9. Le commerce intra-asiatique représente 46% des exportations des pays de la zone en 2018 pour 28% en 1998.

10. Commerce international : malgré une interruption soudaine, les Chaînes de valeur mondiales ont un bel avenir, 25 mai 2020.

seront effectués selon des critères de coût, mais aussi de responsabilité sociale et environnementale, de souveraineté (le Medef a créé une mission sur ce thème central) et de sécurité globale.

Pour éclairer le débat, il convient de distinguer trois types de relocalisations<sup>11</sup> au regard des motivations qui les guident :

- les retours purs et simples d'une activité (en 2013 ils représentaient 17% des cas).
- les relocalisations d'arbitrage : un groupe mondial décide de déplacer la production d'un site à un autre et rapprocher ses fonctions production.
- enfin, les relocalisations de développement compétitif. L'entreprise grâce à une innovation cesse de se fournir à l'étranger, arrête d'importer et produit sur place.

## **2) RÉINDUSTRIALISER : SOUTENIR LES ENTREPRISES, REDÉPLOYER LES ÉCOSYSTÈMES PRODUCTIFS ET CRÉER DE NOUVELLES FILIÈRES**

La pandémie a révélé les dépendances criantes de nos filières aux fournisseurs et aux ressources étrangères et surtout enclenché une crise dont l'impact destructeur sur nos filières est à la fois brutal et durable. L'arrêt simultané de deux filières stratégiques, l'aéronautique et l'automobile, représentant des milliers d'entreprises a considérablement redimensionné les enjeux de la réindustrialisation. C'est d'une mobilisation générale dont il s'agit pour sauver l'industrie et les services, préparer les reconversions, sauver l'emploi.

**Les CCI considèrent qu'il est devenu indispensable de relocaliser les activités à caractère stratégique et vital au regard de notre économie, de l'économie européenne et du bien-être des populations.**

**Les CCI s'engagent clairement en faveur des stratégies de réindustrialisation, plutôt que de faire le pari de la « réinternalisation » des chaînes de valeur.**

### **a) Identification des filières**

Confrontée au risque de décrochage industriel et technologique dans un contexte de forte concurrence internationale, la France s'est engagée dans le renouvellement de son tissu industriel et économique. La stratégie du Pacte productif conduit à concentrer les efforts et les moyens, notamment en innovation sur 10 marchés comme positionnement de filières leur donnant un caractère de priorité stratégique pour l'avenir. Si ces choix, complétés par ceux de la politique des Territoires d'industrie, demeurent essentiels, les CCI recommandent d'entrer dans une redéfinition d'ampleur de la stratégie industrielle, à la fois de soutien - ce sont les 20 milliards d'euros du second budget rectificatif et le Plan de relance de l'Europe, mais déjà de redéploiement pour l'avenir.

Les CCI considèrent que ces deux stratégies n'auront d'efficacité, qu'à condition de s'appuyer sur un dispositif puissant et territorialisé de diagnostic des entreprises, des activités et des filières pour un accompagnement plus ciblé, en connaissance de cause. Dans le même temps, la stratégie devra reposer sur un ensemble d'exercices de veille stratégique et de prospective à moyen et long terme. Il s'agit donc de placer une démarche d'intelligence et de sécurité économiques au cœur de ce dispositif.

Les CCI proposent de structurer cette approche en distinguant « les activités vitales » (satisfaire les besoins vitaux de la population et de l'économie) et « les activités entraînant » (à fort contenu d'emplois directs ou indirects et focalisées sur les secteurs d'avenir de l'industrie).

### **Identifier les filières stratégiques et les activités qui auraient intérêt à être relocalisées**

L'action consiste à :

- mieux spécifier les biens et services essentiels à l'autonomie et au bien-être de notre pays : médicaments (dont 90 % des principes actifs sont produits hors de l'Union européenne), l'automobile électrique (pour laquelle l'Europe commence à peine à déployer des usines), l'aéronautique (dont l'essentiel des fournisseurs est en Chine), l'électronique, l'informatique, le textile technique.
- identifier les biens qui sont aisément substituables en cas de difficulté d'approvisionnement et les composants, matières premières ou matériaux plus « critiques » ;
- identifier les activités à potentiel made in France : les machines-outils, les pièces électriques, métalliques ou mécaniques, le textile ou encore le bois (le bois, le carton et le papier, ce sont 5 milliards de perdus dans la balance commerciale).

11. Interview du professeur El Mouhoub Mouhoud, Usine Nouvelle, 11 mai 2020.

- identification des potentiels de développement de matières premières à proximité des sites industriels, notamment dans le retraitement en proximité de matières premières secondaires.
- identification des écosystèmes d'innovation stratégiques.

## **L'appui à la dynamique de transformation industrielle**

### **Des diagnostics d'entreprises et des territoires**

A l'occasion de la refonte collective d'une Offre de service nationale déclinée à l'échelle des territoires, les CCI ont renforcé leurs capacités de diagnostic et d'accompagnement et les ont adaptés pour aider les entreprises au cœur de la crise (sécuriser et raccourcir les approvisionnements, relocaliser les sources fournisseurs, développer des modèles d'économie circulaire). La force des parcours proposés, au-delà du diagnostic réside dans sa combinaison avec la définition, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions aboutissant à une montée en compétences de l'entreprise.

Ces parcours d'accompagnement sont donc essentiels pour conduire « une réindustrialisation en connaissance de cause ». Ces dispositifs sont renforcés par les capacités d'enquêtes, d'études et d'analyses fournis par les observatoires des CCI sur les territoires.

#### **Illustrations**

**La démarche DINAMIC Entreprises** des CCI en Pays de Loire propose des diagnostics vers des plans opérationnels de redéfinition des stratégies des entreprises, mobilisant les expertises des équipes des CCI et intégrant la mobilisation large de consultants spécialisés.

**L'Accélérateur Rev3** en Haut de France permet aux « jeunes pousses » et aux strat-ups de démarches collaboratives pour adapter leurs offres aux marchés de la 3<sup>ème</sup> révolution industrielle.

**La Task Force Export** (CCI et Business France) a mis en place un BAROMETRE qui permet d'identifier de manière très précise les besoins des entreprises et d'ajuster la stratégie d'accompagnement export et/ou la mobilisation par les CCI, en tant que de besoin, des ressources de conseils existantes sur les territoires.

#### **Propositions**

Mettre en place dans toutes les Régions un parcours type « Je relance mon industrie » en trois phases : audit (diagnostic 360° ou diagnostic Industrie du Futur), Plan d'actions, Accompagnement personnalisé par les conseillers CCI.

Promouvoir l'accompagnement en distanciel. Les CCI ont conçu en ce sens le service Digipilote Industrie d'accompagnement à la transition numérique.

### **L'indispensable prospective des filières**

La pandémie a révélé notre défaut d'anticipation et « les tâches aveugles » de nos dispositifs d'information des stratégies industrielles. L'un des apprentissages éclairant de la crise réside dans l'urgente nécessité de coupler réindustrialisation et transformation des entreprises et des filières à une démarche de prospective nationale et territorialisée.

**Les CCI proposent de consolider et pérenniser l'exercice national de prospective sur les technologies clés piloté par le ministère de l'Economie de des Finances et de l'élargir au futur de l'industrie.**

Pour tenir compte des spécificités régionales de chaque filière, cette démarche d'anticipation du futur devra être régionalisée. Les CCI sont d'ores et déjà engagées dans cette approche.

L'intelligence prospective est essentielle pour cibler le positionnement des filières et des entreprises et préparer les investissements en capital financier, humain et naturel.

#### **Illustrations**

Les experts de **Grenoble Ecole Management** ont déployé un groupe de réflexion prospective « Pratique inspirante de CCI - « Covid19 : demain, 12 changements majeurs », traitant en particulier des relocalisations, les stratégies d'entreprises, les rapports de force économique et la géopolitique.

Sous le titre **Prise de position les CCI Pays de Loire** animent et publient la prospective 2050 des leviers d'évolution des filières et des activités structurantes de la Région : aéronautique, industries agroalimentaires, immobilier, travail.

**La CCIR Nord-Pas-de-Calais puis la CCI Haut-de-France** sont à l'origine (2013) et déploient aujourd'hui les projets du programme de prospective Rev3 dont l'ambition a été de faire de la région la première région de la transition énergétique.

## b) Les ingrédients structurants de la stratégie de réindustrialisation

### • Accélérer l'appropriation des technologies et des organisations de l'industrie du futur

La crise du coronavirus a tout à la fois accentué et accéléré les ruptures technologiques et les transformations nécessaires des modes de production, de commercialisation et de consommation. Cet impact peut s'avérer à terme considérable sur la production et la répartition de richesse. Il est d'ores et déjà central dans la reconstruction à l'œuvre du potentiel de croissance à travers le processus de réindustrialisation revisité à travers les technologies 4.0 de la nouvelle révolution industrielle. Au fond, il s'agit d'accompagner la mutation de l'industrie fondée sur les « groupes d'inventions » (techniques) de la seconde révolution industrielle qui ont fait la puissance de l'Allemagne : électricité, moteur à combustion, chimie, communication, médicaments.

**Les CCI s'engagent à renforcer leur soutien aux stratégies engagées par le Conseil national de l'industrie et l'Alliance pour l'industrie du futur en faveur de la nouvelle industrie, et en particulier, dans les domaines :**

- **De la robotique.** Renforcer la robotisation de notre industrie permettra de redéployer notre tissu productif, d'accroître nos exportations et de regagner en productivité<sup>12</sup>.
- **De la fabrication additive (Impression 3D).** Au moment du pic de la crise sanitaire dans les hôpitaux, l'hébergement, près d'un grand hôpital, d'un parc d'imprimante 3D fabriquant de pièces essentielles pour les respirateurs a démontré l'efficacité et l'avantage de cette technologie : personnalisation des produits, localisation de proximité des activités par le raccourcissement des distances et des délais entre la conception, la production et l'utilisation des produits. Alors que nos économies entrent dans une période de limitation drastique des déplacements sur le globe, l'impression 3D constitue pour la France et ses entreprises une véritable opportunité d'accès aux marchés lointains et de renforcement de son offre productive et sa compétitivité globale<sup>13</sup>. Il faudra toutefois définir un modèle économique performant et durable pour que ce qui a été rendu possible dans l'urgence puisse demeurer dans le temps. Cette approche devra se faire sur la base de l'analyse des coûts complets intégrant l'impact environnemental et social.
- **L'intelligence artificielle (IA) offrent de nouvelles possibilités aux entreprises.** Afin de maintenir leurs coûts de production à un niveau bas pour pouvoir concurrencer les entreprises plus importantes les PME devront travailler avec de grandes quantités de données et des algorithmes avancés, les deux leviers de l'IA. Les fournisseurs de robotique et d'automatisation développent actuellement des logiciels qui permettront aux PME d'intégrer efficacement les usages de l'IA.

Cette dynamique d'industrialisation grâce aux technologies du futur auxquelles il faut ajouter la technologie 5G et la blockchain implique le monde des objets (industriels, logements, véhicules, usines...), des services, mais aussi des territoires qui produisent, par leurs interconnexions et leurs traitements des données dont l'exploitation permet d'accroître la compétitivité et l'innovation dans des proportions inégales.

CCI France, membre du Groupement français de l'industrie de l'information et partenaire du pôle de compétitivité Cap Digital, s'engage dans l'accompagnement des PME et des TPE et la valorisation de leurs données industrielles, ainsi que dans la mutualisation de données bénéficiant aux territoires et aux filières à réindustrialiser.

#### **Illustration**

*L'offre des CCI **Digipilote industrie**, plateforme d'accompagnement des entreprises dans la transition numérique, répond à aux enjeux de l'entrée dans la révolution de l'industrie du futur. Dans le cadre de la dynamique Territoires de l'industrie, les CCI se sont rapprochées de grands groupes industriels afin de créer des consortia intégrant les TPE et les PME pour une dynamique collective de transition numérique. En relation avec la Région, le Cétim et Cap'tronic la CCI **Nouvelle Aquitaine** propose un parcours d'accompagnement des PME « **DataBoost Manufacturing** - Optimiser l'utilisation de vos datas industrielles »*

12. Patrick Artus, « Il va falloir soutenir la robotisation des entreprises françaises », 22 mai 2020. Natixis.

13. Renée Ingelaere, Innovations technologiques et performance industrielle globale : l'exemple de l'impression 3D, Les Avis du CESE, mars 2015.



## • **La transition écologique, un levier central de la réindustrialisation**

Les CCI se sont engagées dans une gestion pro-active de la crise hors norme du coronavirus avec la volonté d'apprendre.

Les CCI considèrent que la crise constitue une immense opportunité de créer les modèles de l'économie du futur, plus inclusifs, plus responsables, humains et solidaires. Dès lors la réindustrialisation doit intégrer en toutes actions et en tous plans les impératifs de la transition écologique et énergétique, à l'instar de « l'urgence environnementale inscrite au cœur de la relance » par les Etats européens dans la déclaration issue de la rencontre du Dialogue de Petersberg (27-28 avril 2020).

**L'ONG Global Footprint Network** revient chaque année sur la réduction de notre « budget écologique ». Elle annonce le « jour du dépassement » et nous annonce que la totalité des ressources que la planète est en mesure de renouveler ont été consommées pour l'année. Il est, en cette année 2020, fixé le 22 août. En 2019, l'échéance était le 29 juillet.

La crise du coronavirus est venue renforcer cette alerte et cet appel à la responsabilité. Elle désigne plus que jamais la planète comme notre « communauté de péril » rappelant la dépendance de l'être humain à la nature. Elle nous rappelle que l'économie n'est pas une fin en soi, mais un moyen devant permettre de répondre aux besoins de l'Humanité<sup>14</sup>.

### **Création de nouveaux modèles économiques**

Mais surtout, la crise appelle d'urgence la création de nouveaux modèles économiques et de nouveaux modes d'organisation productive. Tel est l'enjeu de la transition écologique qui nécessite au-delà « des investissements décarbonés » que soient examinés dans une approche holistique les modes de production, de consommation, les modes de travail et la satisfaction des besoins. La nouvelle industrie intégrera alors plusieurs domaines d'actions que les animateurs du programme Rev3 en Haut-de-France ont récemment décrit comme autant d'opportunités de nouvelles activités et de nouveaux marchés. Notons l'économie circulaire qui permet de retraiter et recycler les métaux stratégiques, le plastique, le papier, les déchets de la déconstruction et du bâtiment ; l'efficacité énergétique des process d'entreprise ; les transports et la mobilité ; l'appui aux filières stratégiques de l'industrie du futur telles que l'hydrogène, les batteries, la bio-économie.

### **« Le Green Deal européen »**

Notons aussi que s'inscrivant dans la dynamique du Green Deal européen et de son horizon 2050, la réalisation d'une économie circulaire et neutre sur le plan climatique nécessite la pleine mobilisation de l'industrie et cela prendra 25 ans - une génération - pour transformer un secteur industriel et toutes ses chaînes de valeur. Le développement de ces nouvelles activités doit intégrer dès leur amorçage toutes les conditions favorables à une localisation de ces emplois en France. Cela n'est donc possible qu'avec la mobilisation de l'ensemble des acteurs publics et privés et dans une approche écosystémique.

### **L'économie de la fonctionnalité**

Au cœur de cette transformation profonde et durable, l'économie de la fonctionnalité<sup>15</sup> opère une évolution majeure pour le futur de la nouvelle industrie. Il s'agit d'une transformation des usages à travers le déplacement « de la propriété des objets vers une économie de l'accès au service ».

### **« La nouvelle entreprise » et la RSE**

Ce basculement dans une dynamique de développement écologique accélère la mutation de l'entreprise et ses dirigeants. « La nouvelle entreprise » s'invente. Elle intègre dans sa stratégie et son modèle économique, l'environnement, la Responsabilité sociale et environnementale. Quand le PDG de Danone appelle à créer une économie plus résiliente, il la conçoit plus fonctionnelle, circulaire, numérisée et bien entendu plus inclusive et s'engage à transformer Danone en entreprise de mission au sens de la loi Pacte. Cela implique d'inscrire dans les statuts une « raison d'être » et des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux associés, autant d'éléments opposables aux tiers - (clients, fournisseurs et salariés) qui peuvent s'en prévaloir.

« La nouvelle entreprise » s'inscrit également dans l'économie de la fonction qui se développe rapidement sous l'impulsion de la transition numérique et de « la plate-formisation ».

14. Philippe Vasseur, « Petite contribution d'un confiné au « monde d'après. made in Haut-de-France. Chronique d'avril 2020 non publiée.  
15. CCI Paris Ile-de-France, « Les entreprises françaises au défi de la transformation servicielle de l'économie ». Étude du groupe de travail transversal de la CCIR « Dynamique servicielle de l'économie française ». 2019. Voir aussi Pierre Veltz, « Prenons le chemin d'une nouvelle industrie », Les Echos, 27 mai 2020.

### **L'indispensable « triple capital »**

Les CCI considèrent qu'il devient alors indispensable de réorienter les boussoles comptables pour adopter une approche globale de l'analyse de la valeur et de systématiser la comptabilité en « triple capital ». Dans une optique de développement soutenable, le capital doit être considéré comme un concept multiple recouvrant à la fois le capital financier, le capital naturel, et le capital humain. Un tel modèle inclut des indicateurs de performance extra-financiers et permet d'internaliser les questions environnementales pour ne plus les considérer comme des externalités, pour qu'elles deviennent l'objet d'une gestion active<sup>16</sup>.

#### **Illustration**

*Le Pack Performance RSE « pour une entreprise durable et rentable » de la CCI de la Mayenne propose un diagnostic intégrant une telle approche. La performance globale de l'entreprise en combinant de meilleures pratiques pour son développement économique, ses impacts environnementaux, la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail de ses collaborateurs, et les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes.*

### **c) Les conditions et instruments indispensables à la réindustrialisation**

#### **La R&D - la compétition continue**

Les observateurs notent déjà un net ralentissement des dépenses et des investissements en recherche du fait de la crise et du manque de liquidité des entreprises. L'arrêt de l'innovation empêcherait les entreprises et nos filières et leurs composantes de se positionner dans le futur au moment où sortir de la crise nécessite également des investissements indispensables pour adopter les modèles économiques et les techniques de l'industrie du futur. Or, ni l'Europe, ni la France, ne peuvent se permettre de ralentir leur effort en matière de R&D et d'innovation face aux défis de la relance et de la bataille technologique mondiale.

En 2018, les dépenses de R&D s'élèvent à 2% du PIB européen, bien loin de la Corée du Sud (4,5% en 2015), du Japon (3,3%) et des États-Unis (2,8%). La France en 2019 se trouvait au 16<sup>ème</sup> rang mondial de l'indice de classement des pays innovants (OMPI) avec un faible taux de dépôts de brevets par rapport à la richesse nationale, mais bénéficiait d'une appréciation positive pour les investissements en recherche et développement de ses entreprises et ses infrastructures en télécommunication.

Les Instituts de recherche technologique (IRT) et les Instituts pour la transition énergétique (ITE), réunis dans l'association French Institutes of Technology (FIT) mettent en avant le besoin de souveraineté soulevé par la crise. Constatant que les chaînes d'approvisionnement reposent sur des technologies et des produits fabriqués sur des territoires lointains, ils appellent à refonder un socle technologique maîtrisé et moins dépendant.

**Aussi, les CCI se mobilisent-elles pour développer, sur les territoires, les pratiques de co-développement et d'innovation collaborative pour élargir le cercle d'entreprises (PME notamment) impliquées dans l'innovation.**

#### **La formation au cœur de la relance**

Les dispositifs de formation des CCI, déjà largement mobilisés, sont appelés à jouer un rôle central dans la riposte à l'impact social à venir de la crise, ainsi que dans le processus long et durable de résilience des filières et de l'économie. Le défi qu'ils doivent affronter est rendu plus aigu par trois tendances de fond. L'éducation et la connaissance, l'attractivité des cerveaux et des talents, sont la reine des batailles de notre siècle.

Par ailleurs, on assiste dans le monde à une polarisation des emplois entre emplois de la révolution numérique hautement qualifiés et emplois faiblement qualifiés accentués par un cycle prévisible destruction/création d'emploi dans le processus de déploiement des applications des nouvelles solutions industrielles de l'industrie du futur et des métiers liés (Roland Berger et Alliance pour l'industrie du futur).

Enfin, l'incertitude n'aide pas à l'anticipation des contenus de formation. Les observateurs considèrent que 70% des métiers et des compétences de demain (2030) ne sont pas connus (Cartographie des tendances 2019. Cap Digital).

#### **Réindustrialisation et sécurité et « indépendance » énergétique**

La sécurité énergétique devient le verrou de l'avenir de la croissance maîtrisée et non dépendante. En effet, la mondialisation de l'énergie est caractérisée par une grande concentration des chaînes de valeur dans un certain nombre de régions du monde : le pétrole dans les pays OPEP, les technologies liées aux énergies renouvelables (solaire, éolien) en Chine, ...).

16. Franck Aggeri, « Vers une innovation responsable », in L'Economie contre l'écologie ? Revue Esprit, mars 2020.

Pour la sécurité énergétique, au cœur de la dynamique de transition énergétique, le développement de l'hydrogène est une opportunité qui vient renforcer celle des énergies renouvelables. Il offre des avantages énergétiques indispensables à la transition écologique. Pour exemple, concernant le stockage, l'hydrogène peut être produit par électrolyse à partir d'eau et d'électricité, et ensuite être stocké ce qui permet donc de stocker l'électricité sous forme de gaz. Concernant l'électricité, l'hydrogène est utilisé dans une pile à combustible et se transforme en électricité et en eau. Cela permet de l'utiliser comme un carburant propre pour les voitures sans émission de polluants ni de CO<sub>2</sub>.

**Les CCI, en partenariat avec les Régions, s'engagent dans la sécurité énergétique en participant à la mise en place de projets d'augmentation des capacités de stockage des énergies renouvelables. En soutenant le développement de l'hydrogène, elles contribuent à créer une nouvelle filière industrielle décarbonée.**

#### **Illustration**

*La CCI du Var est engagée dans le programme « l'hydrogène, accélérateur de la transition énergétique » en Provence Alpes Côte d'Azur.*

*Les CCI d'Occitanie sont parties prenantes dans la filière Hydrogène Occitanie*

*Les CCI des Pays de la Loire contribuent à l'engagement Hydrogène de la feuille de route régionale sur la transition énergétique 2017 -2021.*

#### **« Continuité export » et préparation de l'avenir**

La pandémie va entraîner une baisse générale du commerce mondial. L'estimer ne produit que des chiffres approximatifs tant le niveau d'incertitude des perspectives à 2021 est élevé. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) prévoit une diminution de 13 à 32 %. Le défi des stratégies de soutien export à l'industrie et aux services liés a été d'assurer « la continuité export » pour les entreprises coupées de leurs marchés. Team France Export (CCI et Business France) a immédiatement réagi pour renforcer l'information des entreprises et sécuriser les marchés.

L'intervention de TFE dans la chaîne de valeur export sera en priorité orientée vers :

- la préparation de l'avenir et la prospection de nouveaux marchés ouverts en réaction à la relocalisation des chaînes de valeurs régionales et le traitement de demandes nouvelles identifiées sur les marchés ;
- le renforcement des capacités d'études et d'analyses, notamment règlementaire, ainsi que du Baromètre TFE sur les besoins. A nouveau, l'incertitude est telle sur le commerce mondial, que la capacité d'enquête, de diagnostic rapide, de remontée d'information depuis les marchés deviendra stratégique ;
- le renforcement des capacités de l'organisation dans le traitement des prospections à distance repose sur ses têtes de pont à l'étranger (CCI FI), véritable « sentinelles » en charge d'une mission de « sécurité profonde », c'est-à-dire d'intelligence des agissements concurrents, partenariaux et des situations de marchés.

#### **Protéger pour mieux redéployer : une stratégie d'intelligence économique**

**Le renforcement de l'arsenal de contrôle des investissements étrangers** est indispensable à l'accompagnement des stratégies nationales et territoriales de reconstruction industrielle. En effet, la crise économique, dans la foulée de la crise sanitaire, a ouvert des opportunités croissantes de rachat de sociétés vulnérables par des investisseurs et des fonds souverains étrangers : très récemment les cibles ont été l'équipementier industriel CNIM à Toulon spécialisé dans l'environnement, l'énergie, la défense et la high-tech ou l'usine pharmaceutique Famar à Lyon, sous-traitant qui produit des médicaments d'intérêt thérapeutique majeur pouvant permettre de combattre la Covid-19.

Les CCI approuvent et soutiennent les décisions que le gouvernement a pris en matière de contrôle des investissements étrangers en France (IEF) au travers de la Loi Pacte, de décrets et d'arrêtés. Au cœur de la crise, le ministre Bruno Le Maire a annoncé fin avril la possibilité pour l'administration de déclencher une alerte à partir du seuil de 10% de détention d'une participation dans une entreprise par un acteur économique non européen. Ce dispositif, applicable au second semestre s'achèvera en fin d'année et se verra substituer le décret du 31 décembre 2019, à nouveau appliqué (avec un seuil de 25 %).

Le contrôle sur les IEF a été renforcé avec la possibilité d'intégrer dans le champ des secteurs soumis au contrôle de nouveaux pans d'activités, via un simple arrêté (décret du 31 décembre 2019). Les biotechnologies

ont ainsi fait leur entrée le 27 mars dans la liste des technologies critiques soumises à contrôle, sans autre formalité.

La loi Pacte a prévu que les parlementaires participent au renforcement de l'arsenal de contrôle. Initialement était prévue une délégation parlementaire. Instance au service du renforcement de notre souveraineté, elle devait veiller à la préservation des intérêts fondamentaux du pays par le gouvernement lors de ses actions de contrôle mais aussi à la bonne coordination du gouvernement avec la Commission européenne ainsi qu'avec les autres Etats. Elle n'a pas vu le jour. Des parlementaires ont cependant été désignés à cet effet, les présidents des commissions des affaires économiques et les rapporteurs généraux du budget des commissions des finances des deux Chambres.

### Propositions

Les CCI proposent que les parlementaires participent au renforcement de l'arsenal du contrôle avec « le retour » de la délégation parlementaire à la sécurité économique initialement prévue dans la loi Pacte.

- Que le ministre, avec l'appui de ses services en charge du contrôle des investissements étrangers (la DGE et la DGT) décide non pas en fonction des seuils évoqués, mais selon « l'influence déterminante » de l'acteur étranger dans l'entreprise considérée.
- Que l'administration instruit et décide (négocie) à partir d'un diagnostic stratégique de l'opération.

### d) Europe : stratégie industrielle, politique de concurrence et souveraineté

Le monopole mondial des Gafam, la guerre économique, technologique et commerciale que se livrent les Etats-Unis et la Chine, ne laissent que peu de marge de manœuvre à l'Europe qui « découvre » le « concurrent systémique » que représente la Chine. Ces rapports de forces géo-économiques sont exacerbées par les conséquences hors normes de la pandémie.

**L'enjeu industriel, en Europe, comme en France et chez ses partenaires, est celui de la survie. Celle-ci passe par une reconquête de marge de souveraineté.** « Le pouvoir économique de l'Europe dans les décennies à venir dépendra fortement de notre capacité à rester une puissance industrielle et manufacturière mondiale » écrivent les ministres français et allemand, Bruno Le Maire et Peter Altmaier, dans le Manifeste franco-allemand de février 2020 pour une politique industrielle européenne adaptée au XXI<sup>e</sup> siècle.

Le 27 mai 2020, en écho à l'annonce de la déclaration commune franco-allemande en faveur de la relance européenne, Pierre Goguet et Eric Schweitzer, les présidents des réseaux des CCI françaises et allemandes insistent : « Nos milieux économiques ont besoin d'un plan de relance coordonné pour éviter les réflexes protectionnistes et la tentation de renationaliser les politiques européennes. Ceci se fera notamment en rétablissant le lien entre le potentiel de croissance de nos économies nationales et un projet européen commun »<sup>17</sup>.

**La réindustrialisation de nos territoires s'appuie sur un lien renforcé entre croissance des économies nationales et relance européenne**, dont les leviers sont en particulier le Plan PME et le Green Deal, aujourd'hui le projet de plan historique de relance de l'économie des 27 et les décisions de la Commission de financement des politiques régionales.

L'Europe industrielle est en retard. A l'échelle de l'Union, de grands projets industriels créateurs d'emplois sont indispensables. Des investissements massifs sont nécessaires pour le développement de filières d'excellence dans des domaines clés, comme ceux de l'intelligence artificielle, des matières premières critiques, de l'hydrogène propre.

Il s'agit des axes majeurs de **la nouvelle stratégie dites des alliances industrielles** que l'Union a ouvertes : alliance européenne pour les batteries, Alliance circulaire sur les matières plastiques, Alliance sur la microélectronique, Alliance sur l'hydrogène propre, Alliance pour les nuages et les plateformes industrielles. Partenariats public-privé, elles visent à faciliter la coopération des acteurs (institutionnels, industriels, financiers) depuis la recherche jusqu'à la commercialisation<sup>18</sup>.

La relance nécessite une réintégration de certaines chaînes de valeur à caractère stratégique pour l'Europe. Une attention particulière est déjà accordée par la Commission à la situation des secteurs européens phares - tels que les industries aéronautique et spatiale ou l'industrie automobile - considérablement affaiblis.

La transition énergétique et les politiques climatiques ambitieuses de l'UE doivent être traduites en une véritable stratégie de croissance pour l'économie européenne.

17. Pierre Goguet et Eric Schweitzer, « Une initiative européenne de relance : une ambition commune pour l'Europe », La Tribune, 27 mai 2020  
18. Jean Pisani-Ferry and Guntram B. Wolff, The threats to the European Union's economic sovereignty, Memo to the High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy, Bruegel, July 4, 2019..

Plus stratégiquement encore, si les Européens ont perdu des positions essentielles dans la bataille mondiale pour **la maîtrise des données personnelles**, celle de la maîtrise des données industrielles s'ouvre. La Commission européenne propose la création d'un marché unique des données industrielles produites à travers les outils de production, de service ou d'industrie par les filières, les alliances et les écosystèmes productifs.

Enfin le commerce international et le libre-échange demeurent vitaux pour les entreprises de l'UE. La situation géopolitique nécessite que l'Europe impose des règles du jeu équitables à l'échelle mondiale, qu'elle parle à cet égard d'une seule voix et s'impose sur les questions commerciales au niveau mondial.

### **Une politique de la concurrence en adéquation avec la stratégie industrielle**

« L'UE a besoin d'un changement de mentalité pour faire face aux menaces qui pèsent sur sa souveraineté économique. Elle doit apprendre à penser en tant que puissance géopolitique, définir ses objectifs et agir de manière stratégique<sup>19</sup>. »

Si l'Europe veut demeurer une puissance industrielle en 2030, il convient qu'elle mobilise des leviers plus stratégiques que par le passé et réforme sa politique de concurrence.

En effet, la primauté du droit de la concurrence sur les politiques industrielles européennes et nationales a fait de ce droit et des pouvoirs de la Commission européenne (DG COMP) en la matière, un des instruments utilisés pour conduire des politiques (secteurs de l'énergie, des banques, actions industrielles). Ici, les règles de contrôle des aides d'Etat et, dans une certaine mesure, le contrôle des concentrations.

L'interdiction de la fusion Alstom/Siemens a été le déclencheur de la décision d'ouvrir la réflexion sur les modalités et les objectifs d'une politique de la concurrence au service d'une Europe plus souveraine et, donc, intégrant dans ses analyses les réalités géopolitiques à savoir les défis posés par la domination des acteurs-monde américains et chinois et la prise en compte de la concurrence vécue par les entreprises européennes de la part de pays tiers qui ne respectent pas les règles. L'urgence de cette réforme stratégique est telle que la Commission vient de lancer le 4 juin 2020 une consultation sur « un nouvel instrument de concurrence » dont l'objet est de doter l'administration européenne d'un pouvoir de régulation à l'égard des comportements concurrentiels des entreprises, y compris en dehors de toute infraction ou position dominante<sup>20</sup>.

### **Propositions**

**Aussi, les CCI soutiennent-elles la conception d'une politique de concurrence tenant compte des préoccupations de souveraineté économique dans les décisions de concurrence.** Les experts de la Commission européenne devront retenir les marchés mondiaux (étendue large des marchés internationalisés) et intégrer la notion de concurrence potentielles (entrée potentielle) dans les analyses. Elle devra durablement accepter de déroger aux règles de stricte concurrence au nom de « l'intérêt général de l'économie et des citoyens européens ». Cette politique de la concurrence revisitée devra accepter de « partager son pouvoir » avec celle de stratégie industrielle de l'Union européenne. L'inflexion des positions et des doctrines de l'Europe en la matière ne sont pas étrangères aux impacts cumulés de la guerre commerciale et de la pandémie.

### **Renforcer la sécurité économique à l'échelle européenne**

Une doctrine d'application de la sécurité économique et plus globalement de la souveraineté économique s'impose au sein de l'Union européenne.

### **Des enjeux de souveraineté européens**

Les CCI soutiennent les actions de la Commission européenne qui bâtit progressivement une stratégie de sécurité économique et commerciale tenant compte des rapports de force économique mondiaux.

En décembre 2019, elle a renforcé l'arsenal commercial de l'Union européenne destiné à protéger ses intérêts commerciaux malgré la paralysie du système multilatéral de règlement des différends de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). La Commission a créé le poste de « Chief Trade Enforcement Officer ». Afin de surveiller et de faire respecter les obligations environnementales et de travail en vertu des accords commerciaux de l'UE, il devra assurer les trois principales responsabilités suivantes : d'abord, surveiller les engagements des partenaires commerciaux en matière de développement durable dans les accords commerciaux de l'UE.

19. Jean Pisani-Ferry and Guntram B. Wolff, The threats to the European Union's economic sovereignty, Memo to the High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy, Bruegel, July 4, 2019.

20. European Commission. Inception Assessment New competition Tool, COMPA1, 4 juin 2020.

Ensuite, mener des consultations sur les violations présumées des partenaires commerciaux. Si nécessaire, engager des procédures de règlement des différends en vertu des accords commerciaux de l'UE. Enfin, suggérer l'imposition de droits de rééquilibrage ou la suspension de concessions tarifaires.

### **Investissements directs étrangers : l'Europe s'engage**

La Commission européenne a ainsi radicalement changé sa doctrine. Inquiète du nombre croissant d'entreprises vulnérables, dans une communication du 26 mars 2020, elle demande aux Etats membres de renforcer leur filtrage des investissements directs étrangers. Elle enjoint d'abord ceux qui ont des dispositifs de contrôle dans leur arsenal législatif à les appliquer sans réserve. Elle incite ensuite les pays qui n'en ont pas à se doter d'outils de filtrage nationaux.

Elle évoque même le seuil le plus bas (5 %) à partir duquel la vigilance doit être de mise et rappelle qu'elle - ou un autre pays de l'Union européenne - peut émettre un avis sur un investissement étranger et ce, jusqu'à quinze mois après sa réalisation. Le 29 mai 2020, elle a élaboré un plan d'aide aux entreprises stratégiques fragilisées par la crise sanitaire (santé, espace, défense, numérique, technologies vertes...). Il est doté d'un fonds de 15 Mds € et destiné à contrer les intrusions d'investisseurs « indésirables ».

### **Propositions**

*Les CCI s'engagent à sensibiliser les acteurs économiques sur les relocalisation et les enjeux de sécurité et de souveraineté.*

*Les CCI s'engagent en faveur de la relocalisation d'activités stratégiques (liées à la souveraineté et le risque de dépendances : santé, médicaments...).*

*Les CCI orientent leurs actions structurantes d'accompagnement en faveur de la régénération de filières existantes par des stratégies d'agilité et d'innovation et la localisation de projets/idées nouvelles. Les CCI sensibilisent tout particulièrement sur l'important effort à produire pour faire pivoter les entreprises industrielles positionnées sur des marchés en fin de cycle vers les marchés émergents cités précédemment. Cela nécessite une forte mobilisation sur un temps long.*

*Les CCI s'engagent à agir en faveur de politiques d'achats nationales tant dans le cadre de la commande publique que privée notamment des grands donneurs d'ordre. C'est à travers la commande publique et privée qu'il sera possible de consolider ou de (re)développer des filières industrielles sur nos territoires.*

*Les CCI souhaitent renforcer les coopérations entre Grands Groupes - ETI / PME dans la construction de modèle de co-développement (favoriser la création de valeur et donc d'emploi en France).*

*Durant la crise de 2008, les observateurs ont noté que les territoires les plus résilients étaient ceux qui disposaient d'un « capital social fort ».*

## 1) LA COHÉSION SOCIALE : UNE PRIORITÉ

L'onde de choc à venir de la pandémie et de la crise économique et d'emploi hors norme qu'elle génère sera sans doute sociale. Les CCI considèrent à ce titre qu'il convient de rappeler que la cohésion sociale est fille de la cohésion territoriale.

Les géographes, les sociologues et les prospectivistes français (C.Guilly, V.Raisson, J. Fourquet) mettent en lumière plusieurs phénomènes économiques et sociaux qui illustrent la fragmentation durable de la cohésion sociale.

En premier lieu, ils constatent que **la mondialisation appauvrit socialement et fragilise culturellement** les classes populaires et moyennes. D'autres observateurs avisés, dans une analyse éclairante des fractures à l'œuvre sur notre territoire, préfèrent montrer que notre territoire national se fragmente en une infinité d'îlots. L'analyse porte moins sur la montée des communautarismes que sur les clivages territoriaux, au sein des métropoles d'équilibre notamment, entre quartiers pauvres et riches.

Par ailleurs, ils mettent en avant le fait que **la mondialisation et la globalisation financière et des échanges « progressivement agrègent les territoires »** pour dissoudre leur dimension collective et leurs identités. Ensuite, ils insistent sur un déficit récurrent : la demande sociale, territoriale et culturelle est mal ou pas représentée. Enfin, **le « conflit vertical entre le haut et le bas » s'intensifie** créant « contradictions » et « antagonismes », au-delà un dialogue de sourd. Grâce à l'Association des CCI des Outre-mer, une attention particulière est portée sur ces territoires stratégiques pour le pays. La note «Evaluation de l'impact de la crise sanitaire sur les économie ultramarines» (ACCIOM et dme, 29 mai 2020) l'illustre parfaitement.

### Réencastrer l'économie dans la vie sociale des territoires

La dynamique de la société de marché, ses lectures et ses actions « exclusivement économique » ont conduit à des impasses et des dérèglements majeurs tels que des désastres écologiques, des dérèglements sociaux, un appauvrissement culturel. Le pouvoir donné à l'économie érigée science qui régit, explique, organise, l'a conduit à être résolument « désencastrée » de la vie sociale. Les modes de gouvernance et d'échanges avec la société civile sont devenus inopérants.

**Dans l'histoire de l'aménagement du territoire et de la décentralisation depuis la seconde guerre mondiale**, les pouvoirs publics ont souhaité mobiliser l'expertise au service du bien-être des citoyens. Depuis les années 80, l'approche technico-professionnelle et experte, appliquée au développement local, l'ingénierie territoriale, mobilise des « fonctions d'expertises, de diagnostics, d'études thématiques et de suivi/veille de territoires », celles d'ingénieurs, d'urbanistes, de développeurs économiques, d'architectes : expertise technique, sociale, environnementale, énergétique, médicale, financière. Malgré une volonté affichée par ses promoteurs d'inclusion et de concertation avec la société civile et les usagers-citoyens, elle apparaît comme une démarche complexe qui a laissé peu de place aux processus participatifs.

S'impose l'impérieuse nécessité de prendre en compte de façon approfondie les réalités humaines et sociales dans le développement des capacités d'innovation des territoires<sup>21</sup>. Pour concevoir l'action publique, il convient de comprendre les cultures locales et de prendre en compte les identités de territoires qui replacent l'ancrage territorial comme pierre angulaire d'une mondialisation réhumanisée.

« La section Prospective du CESER de la Région PACA a publié sous la plume du rapporteur Henri Dou, un Avis qui convoque l'intelligence territoriale pour « Réinventer l'action publique pour et par la société civile » (« De l'intelligence territoriale », décembre 2017).

21. Jean-Éric Aubert, Cultures et systèmes d'innovation, Presses des Mines, Paris, 2017.

## 2) RÉARMER LES TERRITOIRES PAR LA RÉGÉNÉRATION DES FILIÈRES ET CRÉATION D'ACTIVITÉ NOUVELLES

### Préambule

#### **Territoires « facteurs de production »**

Au cœur du phénomène de transition généralisée (climatique, écologique, énergétique, numérique), les territoires jouent un rôle pivot dans les dynamiques de croissance, aujourd'hui de résilience. « C'est l'équilibre du pays tout entier qui dépend de la santé de ses territoires » nous dit l'économiste qui nous rappelle que le territoire est un véritable « facteur de production ».

#### **Penser « écosystèmes industriels »**

Pour concevoir des stratégies de redynamisation et de réindustrialisation, il convient de penser les organisations industrielles et de services comme des écosystèmes, c'est-à-dire comme « des interactions entre des talents, des compétences, des innovations, des lieux<sup>22</sup> ». De plus en plus d'entreprises inscrivent leurs stratégies selon un positionnement diversifié, intégrant production, recherche, services, ignorant les frontières sectorielles ou valorisant l'intersection entre filières. Organisations agiles, ces entreprises fonctionnent en réseau, intégrant au sein des modes de production, de multiples intervenants pour former de véritables « écosystèmes. » Ces dynamiques se prolongent dans l'industrie servicielle, fertilisation croisée des activités de production et de services<sup>23</sup>. La transition numérique et les nouveaux usages productifs, de services et de consommation constituent la clé de cette dynamique.

#### **Le choix de « l'attractivité haute »**

Au-delà des politiques visant à stimuler les localisations que l'économiste Gabriel Collétis désigne comme « attractivité basse » fondée sur les coûts comparés, les CCI prônent les politiques d'ancrage territorial des activités caractérisant une attractivité haute fondée sur les réseaux, la complémentarité des compétences, la confiance et la solidarité. Ce sont ces politiques qui permettent de renforcer durablement « la résilience productive » des territoires. Plus une économie est diversifiée, plus elle offre de solutions face à un choc, une crise pour préserver l'activité et en créer de nouvelles.

#### **a) Plans d'aide aux relocalisations stratégiques**

L'objectif sera ici de renforcer les territoires plus vulnérables, d'accompagner les plus dynamiques, de construire de nouvelles organisations (écosystèmes) capables d'amortir les chocs, les crises, de se réorganiser et de préserver leurs fonctions productives. Les relocalisations stratégiques sont un des leviers de la réindustrialisation des territoires, vers « la nouvelle économie ». Plus globalement, l'onde de choc durable de la pandémie, l'anticipation de l'impact progressif du changement climatique vont conduire les territoires et leurs écosystèmes à adopter des stratégies de « résilience productive<sup>24</sup> ».

Ces stratégies nécessitent et nécessiteront sur le long terme la mobilisation de capacités de diagnostics, d'analyses et d'études, y compris prospectives. Il convient pour aboutir de créer des organisations dédiées, en réseau et locales ou régionales.

Les CCI et leurs observatoires, les Régions, les collectivités et les CESER s'associeront avec les experts locaux, les universités, les écoles, les associations dans ces think-tanks au service des territoires.

#### **b) Identifier et accélérer les projets industriels des territoires favorisant l'émergence de nouvelles filières**

##### **Accélérer les projets de l'industrie nouvelle**

Dans de nombreux territoires, les projets d'innovations avancées se déploient sur des filières nouvelles. Il s'agit de domaines qui s'inscrivent dans les secteurs d'avenir que nous avons décrit comme « entraînants » et qui concernent des technologies que la Commission européenne, dans la démarche de Spécialisation intelligente, a désigné de « capacitantes ». Ils sont liés à la transition généralisée de nos systèmes de production et

22. Sarah Kebaili, « Le territoire et le numérique », JDN, 19 février 2020.

23. CCI Paris Ile-de-France, « Les entreprises françaises au défi de la transformation servicielle de l'économie ». Étude du groupe de travail transversal de la CCIR « Dynamique servicielle de l'économie française ». 2019.

24. Elisabeth Laville, Arnaud Florentin, « Réduire la dépendance à la mondialisation », Le Monde, 24-25 mai 2020



de consommation - écologique, énergétique, numérique. Ils concernent la lutte contre le réchauffement climatique et les productions décarbonées : transport / construction / énergie / logistique. L'ingénierie de beaucoup de ces projets prend du retard, souvent à cause de la mobilisation de co-financements. Les secteurs des produits et des équipements pour la santé et de la protection sanitaire connaissent ces difficultés. Les CCI disposent de compétences et des capacités de diagnostic territorial. Dans le cadre d'un collectif public-privé à définir, en partenariat avec les Régions, des Epci et des agences telles que l'Ademe, elles peuvent participer, voire coordonner les actions nécessaires,

- Au recensement par territoire de tels projets,
- A la hiérarchisation des priorités ;
- A la sélection des projets à soutenir rapidement grâce aux dispositifs financiers décrits dans le paragraphe suivant.

### **L'industrie dans les villes**

Dans la concurrence que se livrent les territoires à l'échelle planétaire, les villes ne sont pas en reste. Un concept émerge, les « brain hub cities<sup>25</sup>», issu des organisations « brain hubs » ou agglomérations de salariés très qualifiés à haut revenu entraînant des emplois induits. Les territoires de l'industrie sont aussi dans les aires urbaines. Les villes moyennes et les métropoles concentrent 70 % des emplois industriels véritable source de projets nouveaux et de réindustrialisation.

### **Revitaliser les territoires grâce aux industries traditionnelles**

Les CCI considèrent que les filières considérées en déclin ont aussi un avenir grâce à des dynamiques de régénération. L'entreprise Archer relance la chaussure à Romans<sup>26</sup> selon une approche de petites séries. Trois marchés de niche : fabrication « made in France » de sous-parties de chaussures de grandes marques ; fabrication de modèles pour les défilés ; une marque liée à l'identité du territoire. La dynamique de régénération est basée sur une recherche et une recomposition des savoir-faire, ainsi que sur un investissement important dans la formation. Le projet porte la création de 300 emplois sur 5 ans.

### **Attractivité : vers des « indication d'origine industrielle »**

Un regard récent<sup>27</sup> porté sur les territoires industriels identifie l'articulation entre la fonction économique, la fonction humaine (capital social et logiques collaboratives et collectives des acteurs), et la fonction patrimoniale et historique de savoir-faire liés à leur histoire industrielle. Ces identités de terroir, révélées et réveillées, permettent de créer de nouvelles activités, voire de régénérer des filières. Souvent accompagnées de participations citoyennes à travers la volonté de consommateurs de contribuer à la définition des produits, ces dynamiques valorisent les territoires-terroirs. Il en va de même des territoires qui se projettent dans l'avenir à travers des mutations industrielles liées aux secteurs d'avenir et à la transition écologique. Les CCI préconisent l'attribution de labels ou indications d'origine industrielle attribués au territoire afin d'accroître leur attractivité et leur influence.

#### **Illustrations**

*En Pays de Loire ces projets se définissent au regard des impératifs de la transition énergétique et écologique : les navires véliques ( projet Neoline) ; la mobilité Hydrogène (projet H2LV, projet H2 Ouest ; projet H2X), rénovation énergétique des bâtiments (projet Energie) , production ENR (projets de parcs solaire et éoliens).*

## **c) Mettre en place de mécanismes nationaux de financement et développer les outils à l'échelle des territoires**

### **Mobiliser l'épargne pour financer la relance et au plus près des territoires.**

Le développement de nouvelles activités et de nouvelles filières pâtit d'ores et déjà de la raréfaction des investissements. Or, un double constat s'impose : le niveau d'endettement des entreprises est en très forte croissance et l'épargne des particuliers atteint des niveaux records.

Les CCI considèrent qu'au préalable, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs de consolidation en

25. Brain hub cities, Friedlandpapers, Lettre de prospective. 2014.

26. Christophe Chevalier, Faire renaître la chaussure à Romans, Association des amis de l'Ecole de Paris. Journal du management de l'Ecole de Paris, n°122, 2016.

27. Cécile Altaber, Annabelle Boutet, Territoires industriels : faire dialoguer fonction économique, capital social et héritage matériel, CGET, 2018.

haut de bilan d'une partie significative des avances ou prêts que les entreprises ont dû consentir durant la période de quasi-arrêt de l'activité et qu'elles ne pourront pas rembourser dans les prochains mois/années. Il convient de trouver les mécanismes de restructuration des dettes pour les inscrire durablement au bilan des entreprises et ne pas obérer l'élan de la reprise.

Pendant huit semaines de confinement, la consommation des Français est tombée à un niveau historiquement bas. Selon les calculs de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), environ 55 milliards d'euros auront été épargnés par les ménages. « Cette épargne forcée » est une variable clé de la dynamique de relance de la demande vers la « reconstruction ».

Les CCI proposent la création de produits d'épargne spécifiques à l'attention des ménages afin de financer l'investissement et la relance de la demande avec une priorité donnée au régional et au local. Ces fonds peuvent également soutenir majoritairement les enjeux de transformation des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale.

- Mise en place d'un compartiment dans le Plan d'Epargne Retraite (PER) institué par la loi PACTE. Les fonds collectés permettraient d'alimenter un fonds d'investissement national ou des fonds d'investissement régionaux de proximité. La Fédération française des assurances (FFA) et les CCI identifieraient et instruiraient les demandes sous forme d'avances remboursables ou de prêts participatifs garantis par l'Etat ou BPI France.
- Création d'un véhicule financier innovant (Fonds Commun de Placement) orienté vers des cibles choisies (PME, ETI) et destiné à accompagner les politiques industrielles régionales.
- Lancement d'emprunts obligataires nationaux et/ou régionaux dont l'investissement serait orienté vers l'économie des territoires ou vers certaines filières spécifiques voire vers le soutien de politiques ambitieuses d'investissements.
- Consolider les fonds d'investissements régionaux existant et élargir les prises de participations (par exemple, par augmentation de capital ou encore par émission d'obligations convertibles), et ce, même si l'effet de levier maximal doit être recherché à travers d'autres partenaires financiers notamment bancaires. Ces fonds doivent également être accessibles à des PME à partir de 2 M€ de chiffre d'affaires. Ces fonds pourraient être utilisés pour aider notamment des entreprises stratégiques ou encore des territoires en cours de réindustrialisation. La dimension RSE pourrait être un critère de sélection pour entrer au capital des entreprises cibles.

#### **d) Des territoires résilients : intelligence territoriale et sécurité globale**

La crise semble devoir durablement modifier nos stratégies d'intelligence territoriale qu'il convient d'orienter sur l'analyse des situations et la « reconstruction » d'un modèle de développement associant l'économie et le social. Les CCI ont accompagné l'Etat dans la fondation des politiques publiques de veille technologiques (1978), puis d'intelligence économique depuis 1995. Aujourd'hui, en partenariat avec le Service de l'information stratégique et de la sécurité économique (SISSE) auprès de la Direction générale des entreprises, avec la Gendarmerie nationale et auprès des préfets en région elles contribuent à la mise en œuvre de la stratégie de sécurité économique. Les CCI ont par ailleurs signé un partenariat avec Régions de France.

Elles ont su adapter leurs missions auprès des entreprises au regard des finalités revisitées de la démarche d'intelligence économique et de la stratégie de l'Etat et des Régions en la matière.

**La première finalité de l'intelligence territoriale est d'éclairer les politiques publiques** de développement local, voire d'aménagement du territoire et de fiabiliser les choix composants la stratégie de développement économique régional. La crise du coronavirus et son effet révélateur a replacé les fonctions d'alerte et de vigilance (veille et analyse), celles de diagnostic permanent des filières et des territoires au cœur des capacités nécessaires à la gestion de la crise et à la dynamique de résilience : relocalisation critiques, alerte et décodage des risques de dépendance stratégique, appui à la création de nouvelles activités (transitions), risques concurrentiels. Les CCI sont parmi les organisations territoriales et de proximité les mieux outillées et expérimentées concernant cette fonction réhabilitée d'information et de connaissance

**La seconde finalité consiste dans la construction d'une capacité d'influence pour renforcer l'attractivité** des territoires (économique, sociale, culturelle) sur les différents échiquiers transrégionaux, nationaux, européens et mondiaux.

**La troisième finalité, enfin consiste à définir, puis organiser la sécurité économique des territoires**, fondée sur une nouvelle typologie de risques, leur intelligence, leur anticipation et l'organisation de réponses adaptées. Les CCI sont mobilisées en silos sur la maîtrise de plusieurs risques majeurs ; risques naturels (inondations), incendies, risques industriels, risques sociaux, cyber risques, risques économiques, risques terroristes, risques sanitaires. Les CCI auront grand intérêt à intégrer ces compétences dans une approche globale.

### **La sécurité globale des territoires**

Aujourd'hui, la sécurité des territoires nécessite pour efficacité d'être abordée de façon transversale et globale. Cela requiert de la part des parties prenantes des territoires,

- l'acquisition des informations et des connaissances les plus pertinentes (intelligence des crises et des risques) ;
- l'exploration permanente de toutes les tendances lourdes de l'avenir pouvant influencer entreprises et territoires ;
- la définition d'une stratégie de résilience en coopération.

Les CCI sont engagées dans la conception d'une doctrine d'emploi et d'application de la sécurité globale des territoires en partenariat avec l'Etat (Ministère de la Transition écologique et solidaire), les Régions et les experts du secteur rassemblés dans un think-tank Alters œuvrant sur les questions de résilience et de sécurité économique territoriale. Les CCI dans ce domaine soutiennent et partagent la feuille très complète et opérationnelle que Région de France met en œuvre depuis avril 2020<sup>28</sup>.

28. Régions de France, L'intelligence économique territoriale. Une ambition des Régions françaises pour la compétitivité des entreprises et des territoires. Avril 2020.

La crise du coronavirus agit sur nos organisations comme un révélateur des faiblesses et des pierres angulaires refondatrices. En particuliers, elle réhabilite l'utilité des corps intermédiaires de l'action économique, au premier chef, celle des CCI, depuis le territoire jusqu'à l'échelle européenne et internationale. Plus encore qu'à l'issue de la crise de 2008, la crise hors norme du Covid 19 a rendu nos situations économiques et sociales illisibles. Dès lors le besoin de représentation, de médiation et de déchiffrement se sont fait sentir avec plus d'intensité. Ici, la crise révèle la faiblesse de nos dispositifs et de nos outillages collectifs. Les grilles d'analyse et de déchiffrement, ainsi que les modes opératoires et d'interventions adaptés à un monde du court terme, hyperfinanciarisé, hyperconsommériste et productiviste sont inopérants pour répondre aux défis inédits que soulève la crise (bouleversements géopolitiques, recentrage sur l'homme et la santé, fractures productives majeures) et pour affronter les transformations brutales et profondes des usages (consommation, travail, culture et loisirs).

Au cœur de la crise, les CCI se sont mobilisées dans un temps et une efficacité records à travers un dispositif d'accompagnement coordonné<sup>29</sup>. Mais, à nouveau, confrontées à l'impérieuse nécessité de devoir reconstruire le chemin de leur utilité sociale et économique, elles travaillent à leur refondation en apprenant de cette crise. Les CCI ont la volonté d'en tirer le meilleur parti et de l'utiliser pour s'engager de plein pied dans la révolution écologique, énergétique et numérique aux côtés des entrepreneurs, des femmes et des hommes et des territoires plus solidaires. Elles savent, en mobilisant les ressources des écosystèmes locaux, initier, animer, accompagner les entreprises, individuellement ou dans des dynamiques collectives mais aussi les territoires, dans ces démarches de changements structurants. Elles agissent ainsi en véritable catalyseurs locaux.

## 1) PRÉALABLE

### Les CCI affrontent une crise

Il nous semble important de rappeler qu'à l'instant où la crise du coronavirus a provoqué l'arrêt brutal de l'économie-monde et la remise en cause de nos modèles de développement, le réseau des CCI était lui-même entré depuis quelques années en crise : remise en cause brutale et sévère de son modèle de financement par l'Etat suivie d'un processus de remise en question puis de grande transformation. Trois ruptures à l'origine de cette crise ont conduit le réseau des CCI dans un cycle « d'innovation créatrice » alors que dans le même temps de nombreux autres dispositifs soutenus directement par l'Etat et/ou les collectivités locales se mettaient en place (agences régionales ou locales, associations de filières ou pôles...).

La première rupture est numérique. Les entreprises et les porteurs de projets ont tendance à contourner l'espace des CCI et s'organisent à travers les réseaux sociaux en communauté d'échanges et de pratiques.

La seconde rupture, liée à l'économie numérique, consiste dans l'ubérisation des missions des CCI, véritable désintermédiation. Sont à l'origine de ce processus les pouvoirs publics et de « l'Etat plateforme ». Comme le pratique la Commission européenne, comme l'a pratiqué l'administration pour construire la Loi Pacte, les administrations consultent directement les entreprises et les parties prenantes. Sont aussi à l'origine du processus les entreprises ressortissantes qui constituent des plates-formes numériques et mettent en relation directe prestataires et demandeurs, utilisant des applications dédiées qui valorisent la réactivité en temps réel de l'internet mobile. Ces ressortissantes sont devenus des compétiteurs agiles et performants remettant en cause la mission consultative des CCI.

La troisième rupture qui impacte le modèle des CCI est budgétaire. C'est celle de la réduction importante de

29. Voir CCI France, « Ensemble, réussir la reprise, réussir la relance. Ambition partagée des CCI pour une relance durable », 12 mai 2020.

la dépense publique. Outre les prélèvements sur fonds propres, les CCI ont été confrontées dans la conduite de leurs missions à la diminution de la ressource fiscale, passée d'1,3 milliard d'euros en 2013 à 646 millions d'euros en 2019. A un financement qui privilégiait la mutualisation et la péréquation entre petites et grandes entreprises, le gouvernement a privilégié un transfert vers un autofinancement plus important des CCI par une politique de facturation directe de services aux bénéficiaires.

### **Les CCI engagent leur refondation**

Les CCI ont engagé la refondation de leur modèle économique et d'organisation sur les chantiers qui constituent les grandes priorités de l'économie du pays et des politiques publiques (La loi Pacte).

Les CCI définissent leur clair engagement pour un développement économique au cœur des dynamiques territoriales et entrepreneuriales et actent trois missions structurantes, en concertation avec l'Etat<sup>30</sup>.

- Accompagner la transformation des entreprises (commerce, industrie, services) à travers une offre de services et de conseils de qualité et plus homogène sur l'ensemble des territoires.
- Favoriser le développement économique des territoires, en mobilisant les énergies, l'action et l'intelligence collective.
- Répondre aux besoins en compétences de l'économie nationale en accompagnant les femmes et les hommes dans des formations professionnelles à haute employabilité.

Ces missions d'intervention économique et sociale sont également engagées à travers un dialogue et des partenariats constructifs déjà à l'œuvre entre les CCI et l'ensemble des collectivités territoriales (régions, départements, communes et leurs établissements publics de coopération intercommunale, métropoles). La tentation est forte de la part de ces collectivités de structurer à ces différents niveaux des outils d'intervention directe, dont le caractère hétérogène d'un territoire à l'autre peut rendre l'accompagnement économique moins efficace et la stratégie moins lisible des entreprises.

L'engagement des CCI, enfin, s'exprime à travers la priorité donnée à la digitalisation des offres de services afin de repositionner les CCI comme parties prenantes qui compte au cœur du paradigme de la transition numérique et de la souveraineté numérique. Les CCI sont déjà engagées dans l'accompagnement des TPE et des indépendants au travers d'un ensemble de fonctions essentielles au développement (conception, production, commercialisation, communication, formation, financement...).

Pour se réinventer, les CCI ont engagé un changement de leur modèle social qui prend en compte l'accompagnement de l'évolution des compétences des collaborateurs.

## **2) LA CRISE ACCÉLÈRE LES MUTATIONS ET « RÉVÈLE » LES CCI**

La crise du coronavirus est venue positivement bousculer la dynamique de transformation des CCI. Elle a agi comme un puissant révélateur. Bien sûr, comme toute crise, elle a révélé les déficits et les erreurs. Mais, crise spécifique, à la fois de l'offre et de la demande ayant entraîné un arrêt mondial de l'activité durant plusieurs semaines, elle a révélé le caractère stratégique de missions de service public et d'intérêt général portées par les CCI. Elle a également agi comme un processus collectif d'innovation et de créativité, au plus près des territoires et de leurs écosystèmes, car il a bien fallu requalifier des missions et des actions et en modifier les contenus au fur et à mesure de l'impact systémique de la crise sur les filières, les territoires, les marchés mondiaux.

### **• Impact de la crise sur les missions des CCI**

#### **La priorité des valeurs est redistribuée**

En replaçant l'homme au cœur des enjeux, la crise a rappelé durablement la priorité des valeurs sociétales. Les CCI qui ont engagé une réflexion sur ce sujet essentiel doivent accélérer les mutations en conséquence vers les entreprises et les territoires, mais aussi pour elles-mêmes dans un dialogue élus-collaborateurs créatif.

Face à la compétitivité et la rentabilité, la réduction des coûts financiers, les valeurs de respect de la vie, des cycles et des équilibres naturels conduisent à des modèles de production et des usages transformés (économie circulaire, décarbonée, nouveau modèle énergétique ou de mobilité). De même une économie responsable impose une économie de la coopération plus solidaire et conduit à organiser une économie de la fonctionnalité et des circuits courts. Cette valeur entraîne désormais les dirigeants à requalifier

30. Contrat d'Objectifs et de Performance

leurs entreprises. Les entreprises de mission définies par un objet social d'intérêt environnemental ne se déploieront pas efficacement sans une analyse de la valeur intégrant le triple capital, financier, humain et naturel. Les valeurs au travail seront progressivement et définitivement transformées. Les CCI étaient déjà engagées depuis plusieurs années sur ces différentes thématiques et constituent aujourd'hui plus que jamais des centres de ressources pertinents pour accélérer les mutations des entreprises sur cette voie d'une économie plus durable et responsable.

### **Les CCI redeviennent « vigies » et « veilleurs de l'avant »**

Face à des situations totalement inédites et inconnues, les capacités d'anticipation, de veille et d'analyse et la fonction de maîtrise des connaissances sont devenues vitales pour les décideurs. A l'heure où les conjoncturistes déclaraient inopérants leurs outils et leurs méthodes face à la tyrannie de l'imprévisible, les CCI ont interrogé les chefs d'entreprise sur chaque territoire, bassin d'activité, ont produit des analyses flash issues des données de leurs cellules de crise. Elles les ont mises en perspective pour l'action à travers les groupes métiers d'élus et de collaborateurs spécialisés. La Commission européenne a demandé aux CCI européennes de se mobiliser comme réseau d'alerte afin de faire remonter toutes les difficultés dans les chaînes d'approvisionnement mondiales par filières. Sur des thèmes aussi essentiels que la compréhension des nouveaux comportements des consommateurs et de la réindustrialisation, cette capacité doit être consolidée, car elle revêt un caractère stratégique. En ce sens, les CCI ont engagé un chantier collectif et mobilisateur de transformation de leur modèle économique, dénommé CCI Impulse.

Ces capacités devront être rapidement structurées pour devenir durables dans des dispositifs d'intelligence économique réhabilitant la prospective et le temps long de l'observation et de l'action au cœur des missions des CCI.

Les CCI s'engagent à mutualiser leurs compétences dans des écosystèmes d'observation et de connaissance régionalisés pour l'avenir. Elles le feront en partenariat avec les compétences de l'Etat et des collectivités territoriales, associant l'expertise des universités, des écoles et des cabinets de prospective.

### **Les capacités de diagnostic : une offre stratégique**

Cette compétence reconnue des CCI est déployée dans les parcours d'accompagnement des entreprises, ainsi qu'auprès des territoires. L'impact de la crise sur l'activité des entreprises et des filières sur les territoires, la volonté du gouvernement et de l'Europe d'engager des politiques de souveraineté et de réindustrialisation, leur octroient un caractère stratégique en plusieurs points :

- Accompagner les entreprises dans la redéfinition de leur modèle de développement compte tenu de la crise. Faut-il innover pour ne plus dépendre d'un fournisseur étranger et relocaliser l'activité en France ? Faut-il reconquérir de nouveaux marchés à l'export à partir de cette offre différenciante ?
- Opérer des diagnostics de chaîne de valeur mondiale par filières afin de décider des activités à caractère stratégique.

Concernant les territoires, les CCI font le choix de la réindustrialisation et de la régénération des écosystèmes productifs (« attractivité haute ») plutôt que des relocalisations. Les savoir-faire et les compétences des CCI en matière de diagnostic territorial revêtent également un caractère stratégique dans les politiques de reconstruction post-Covid 19. Par la mobilisation des observatoires et les services d'études des CCI, il peut s'agir,

- De diagnostic territorial ou sectoriel régional ou local pour un état des lieux, enrichi d'une enquête auprès des entreprises ou d'une stratégie de développement et un plan d'actions.
- De démarches territorialisées de type Ecologie Industrielle et Territoriale, Plan de Déplacement Entreprise, plan de revitalisation indispensables pour définir des stratégies d'investissement.
- De la participation à la définition d'une stratégie de marketing et d'influence territoriale et à la promotion des métiers, des marques et labels, des savoirs faire, des territoires.

### **Une offre de formation**

La lutte contre le chômage et l'engagement des CCI dans le combat pour la cohésion sociale placent l'ensemble des outils et des dispositifs de formation des CCI (initiale, continue, apprentissage, qualifiante) au centre de la dynamique de reconstruction à venir, notamment dans le soutien à la réorientation des compétences vers les métiers en évolution et en transition, les métiers en tension et les métiers d'avenir. L'accompagnement par la formation des demandeurs d'emploi, notamment à hautes compétences, comme celles des métiers de l'aéronautique et de l'automobile, devient une priorité.

### **Co-investisseur**

A travers de très nombreux programmes partenariaux sur l'ensemble des territoires, les CCI ont démontré leur savoir-faire dans l'ingénierie de projet et leur capacité à co-investir. Les partenaires tels que les Régions, les Epci, la Banque des territoires, l'ADEME œuvrent avec les CCI au déploiement de projets structurants tels que des maisons de la création, le financement d'actions de transitions écologique et énergétique ou de création de plateformes ou centres de formation pour soutenir une filière.

### **Une source de missions renforcées : la sécurité globale**

La crise du coronavirus l'a montré une nouvelle fois. Nos économies et nos sociétés sont confrontées à des chaînes de risques et les crises prennent un caractère systémique : risque climat, inondation, incendie, risque terroriste, cyber-risque, risques économiques, technologiques, sanitaires et sociaux. Les CCI sont partie prenante active auprès des entreprises et des territoires des politiques publiques d'intelligence et de sécurité économique. Hier elles mettaient en œuvre de façon cloisonnée l'intelligence et le traitement de ces risques, elles disposent cependant des capacités et des organisations leur permettant de participer activement aux stratégies transversales naissantes de sécurité globale des territoires.

# CONCLUSION

## **La résilience et résistance à la crise**

La crise hors norme et multidimensionnelle que nous subissons a redonné un sens aigu à la démarche de résilience. Il s'agit pour nos sociétés, nos économies et nos organisations de cette mise en situation de résister à l'attaque sans être détruit, sans qu'elle nous soit fatale. Les CCI ont adopté cette dynamique de résilience qui repose sur la résistance au choc, sur la capacité de rebond et sur l'apprentissage de la crise et de son déroulement. Que convient-il, à ce stade, de retenir ?

## **La résilience redonne du sens et toute leur légitimité aux corps intermédiaires**

Les CCI sont convaincues que notre système immunitaire collectif a bien réagi et bien fonctionné dans ses multiples dimensions. D'abord, grâce à l'Etat qui mis en place un arsenal de soutien inédit dans un temps record. Mais surtout, l'efficacité du système immunitaire est venue de sa capacité à agir localement, dans l'extrême proximité des acteurs et des territoires. Les collectivités territoriales -les Régions, les Epci, les départements, les communes et les intercommunalités -, les CCI avec les autres organisations consulaires (CMA, chambres d'agriculture), les associations et les représentations des entreprises, loin des blocages du « mille-feuille territorial », ont appliqué la subsidiarité et la solidarité. Ainsi, parmi les tendances structurantes de nos futurs resteront cette transversalité et cet esprit collaboratif, véritable « inflation positive du nous », mais aussi la représentation et la médiation indispensables aux chefs d'entreprise contraints de gérer seuls la crise, sa complexité financière, sociale et psychologique. Les CCI, par la richesse et la diversité de leurs compétences et de leurs interfaces entre univers publics et privés contribuent, par leurs actions quotidiennes de traitement de la crise et de la relance, à replacer les corps intermédiaires au cœur de l'action économique.

## **Des organisations en réseau**

De nouvelles organisations productives, durables illustrent ces novations organisationnelles territorialisées en écosystème, les hubs réunissant innovateurs, chercheurs, développeurs, grands groupes et PME, voire les alliances industrielles européennes autour des industries du futur, fédérant aussi des « territoires d'industrie ».

## **Le dispositif de formation**

Le traitement de la crise et de ses conséquences à long terme a placé le dispositif national d'éducation et de formation et en particulier celui des CCI face à une responsabilité majeure et à des défis inédits à résoudre maintenant : assurer la continuité de la chaîne de valeur de l'apprentissage, l'accès au marché de l'emploi des jeunes diplômés, former et reconvertir des talents des filières de hautes technologies en crise, concevoir les contenus de formation des métiers et des talents de la nouvelle industrie et ceux, en émergence, de la sécurité globale rendus indispensables par la crise.

## **Apprendre à « survivre aux crises »**

Confrontées au surgissement de crises annoncées, de crises à venir, nos organisations territoriales, au premier chef, les CCI, ont dès lors une responsabilité : apprendre à « survivre aux crises » passe par la maîtrise des connaissances et des données de nos interconnexions au service de l'anticipation, et de la prospective et de la sécurité globale des entreprises et des territoires. Un impératif à cela : ne pas perdre le goût du risque, de la créativité et le sens de l'intérêt général.



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
La crise agit comme révélateur et accélérateur	
L'opportunité de repenser et de refonder	
Des tendances structurantes	
<b>I. VERS DE NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION.....</b>	<b>3</b>
<b>1) PRÉALABLE .....</b>	<b>3</b>
L'épargne et la relance de la consommation.....	3
Impact de la crise sur les modes de consommation .....	3
<b>2) LE COMMERCE DU FUTUR .....</b>	<b>3</b>
Les marques pilier de confiance pour le consommateur.....	3
Les usages digitaux accèdent à un nouveau palier .....	3
Les plateformes accélèrent leur maillage pendant la crise .....	3
Le triomphe du local.....	4
Le Life Control : nos vies sous contrôle et sous surveillance .....	4
Le commerce soutenable.....	4
<b>II. PAS DE RELANCE SANS INDUSTRIE .....</b>	<b>5</b>
<b>1) PRÉALABLE .....</b>	<b>5</b>
Les chiffres de l'industrie.....	5
Chaînes de valeur mondiales et dépendances .....	5
Chaîne de valeur régionales et relocalisation.....	5
<b>2) RÉINDUSTRIALISER : SOUTENIR LES ENTREPRISES, REDÉPLOYER LES ÉCOSYSTÈMES PRODUCTIFS ET CRÉER DE NOUVELLES FILIÈRES .....</b>	<b>6</b>
<b>a) Identification des filières.....</b>	<b>6</b>
• Identifier les filières stratégiques et les activités qui auraient intérêt à être relocalisées .....	6
• L'accompagnement à la dynamique de transformation industrielle : les diagnostics .....	6
• L'indispensable prospective des filières .....	6
<b>b) Les ingrédients structurant de la stratégie de réindustrialisation .....</b>	<b>8</b>
• Accélérer l'appropriation des technologies et des organisations de l'industrie du futur .....	8
• La transition écologique, un levier central de la réindustrialisation .....	9
Création de nouveaux modèles économiques .....	9
L'économie de la fonctionnalité .....	9
« La nouvelle entreprise » et la RSE.....	9
L'indispensable « triple capital » .....	10
<b>c) Les conditions et instruments indispensables à la réindustrialisation.....</b>	<b>10</b>
• La R&D – la compétition continue .....	10
• La formation au cœur de la reconstruction .....	10
• Sécurité et « indépendance » énergétique.....	10
• « Continuité export » et préparation de l'avenir .....	11
• Protéger pour mieux redéployer : une stratégie d'intelligence économique .....	11

<b>d) Europe : stratégie industrielle, politique de concurrence et souveraineté.....</b>	<b>12</b>
• Une politique de la concurrence en adéquation avec la stratégie industrielle .....	13
• Renforcer la sécurité économique à l'échelle européenne .....	13
Des enjeux de souveraineté européens .....	13
Contrôle des investissements étrangers : l'Europe s'engage .....	14

### **III. UNE RELANCE DURABLE AU SERVICE DE LA COHÉSION SOCIALE ET DES TERRITOIRES.... 15**

<b>1) LA COHÉSION SOCIALE : UNE PRIORITÉ .....</b>	<b>15</b>
Réencastrier l'économie dans la vie sociale des territoires.....	15

#### **2) RÉARMER LES TERRITOIRES PAR LA RÉGÉNÉRATION DES FILIÈRES ET CRÉATION D'ACTIVITÉ NOUVELLES ... 16**

Territoires « facteurs de production » .....	16
Penser « écosystèmes industriels » .....	16
Le choix de « l'attractivité haute ».....	16

#### **a) Plans d'aide aux relocalisations stratégiques ..... 16**

#### **b) Identifier et accélérer les projets industriels des territoires favorisant l'émergence de nouvelles filières..... 16**

Accélérer les projets de l'industrie nouvelle.....	16
L'industrie dans les villes .....	17
Revitaliser les territoires grâce aux industries traditionnelles .....	17
Attractivité : pour des « indications d'origine industrielle » .....	17

#### **c) Mettre en place de mécanismes nationaux de financement et développer les outils à l'échelle des territoires..... 17**

Mobiliser l'épargne pour financer la relance et au plus près des territoires.....	17
---	----

#### **d) Des territoires résilients : intelligence territoriale et sécurité globale ..... 18**

La sécurité globale des territoires .....	19
---	----

### **IV. LA CRISE RÉVÈLE LES CCI COMME CATALYSEUR DES CHANGEMENTS ..... 20**

#### **1) PRÉALABLE ..... 20**

Les CCI affrontent une crise.....	20
Les CCI engagent leur refondation .....	20

#### **2) LA CRISE ACCÉLÈRE LES MUTATIONS ET « RÉVÈLE » LES CCI ..... 21**

• Impact de la crise sur les missions des CCI.....	21
La priorité des valeurs est redistribuée .....	21
Les CCI redeviennent des «organisations-vigies».....	22
Les capacités de diagnostic : une offre stratégique .....	22
Une offre de formation qui répond à la diversité des défis.....	22
Les CCI co-investisseurs.....	22
Une source de missions renforcées : la sécurité globale .....	22

#### **Conclusion générale ..... 24**

La résilience et la résistance à la crise .....	24
La résilience redonne du sens et toute leur légitimité aux corps intermédiaires.....	24
Des organisations en réseau .....	24
Le dispositif de formation.....	24
Apprendre à « survivre aux crises » .....	24





**CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE**

**1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES**

CCI France  
8-10 rue Pierre Brossolette  
CS 90166  
92309 LEVALLOIS-PERRET CEDEX  
T. +33 (0)1 44 45 37 00