



# **5 « bonnes résolutions » pour l'attractivité en 2026**

Retour sur les États de la France,  
20e édition (4 décembre 2025)

**ATTRACTIVITÉ**

13/01/2026



# 5 « bonnes résolutions » pour l'attractivité en 2026

**Retour sur les États de la France,  
20<sup>e</sup> édition (4 décembre 2025)**

Les États de la France sont l'événement annuel de référence consacré à l'attractivité de la France auprès des entreprises étrangères. Il réunit chaque année près de 800 décideurs et dirigeants d'entreprises internationales implantées en France. La 20<sup>e</sup> édition s'est tenue le 4 décembre 2025 au Conseil économique, social et environnemental (CESE), autour du thème : « **Attractivité et compétitivité, les cartes rebattues, situation à risque !** ».

Nous nous y sommes rendus et avons souhaité en tirer une note de synthèse : parce que les États de la France sont un baromètre utile des arbitrages des entreprises internationales, et un matériau précieux pour nourrir le débat sur le modèle d'attractivité que nous voulons défendre.

Pour en savoir plus sur les États de la France (replay, programme, intervenants) : [Les États de la France](#)



### Le point de vue de Chloë Voisin-Bormuth, DG de Paris-Île de France Capitale Économique

En tant que think tank dédié à l'attractivité, **Paris-Île de France Capitale Économique en défend une approche renouvelée, à 360°** : l'attractivité ne se résume plus à une politique pro-business, elle doit intégrer l'impact des mutations technologiques, environnementales, géopolitiques, démographiques, économiques et culturelles qui reconfigurent les relations entre pays, villes, entreprises et territoires.

Cette 20<sup>e</sup> édition des États de la France nous a particulièrement intéressés car elle prend acte d'un ordre bouleversé : **ce qui est souvent perçu comme un risque ou une contrainte dans la compétition mondiale peut devenir un avantage concurrentiel, parfois mieux identifié par nos compétiteurs que par nous-mêmes**. La France dispose d'atouts stratégiques à valoriser : électricité abondante et très décarbonée, capacité à sécuriser des trajectoires d'investissement dans la durée, cadres réglementaires pouvant agir comme des accélérateurs (transition, circularité, confiance), et écosystèmes capables de transformer l'ambition climatique en chaînes de valeur concrètes.

Notre point de vigilance est clair : l'hyper-attractivité à court terme peut s'appuyer sur des modèles de société éloignés du nôtre, et sur des bases fragiles à long terme. Nous ne sommes pas naïfs : **la question n'est pas oui ou non à la compétition, mais quel modèle d'attractivité nous voulons porter**, et comment mieux mesurer la valeur créée par un modèle fondé sur la stabilité institutionnelle, la cohésion, la résilience et une prospérité plus largement partagée.

**L'enjeu est aussi de repenser l'attractivité dans une logique multiscalaire et en réseau**. Multiscalaire, parce que l'attractivité de Paris-Île de France et celle de la France se construisent aussi dans le cadre d'une Europe forte. En réseau, parce que la logique du « *winner takes all* » est peu robuste et génère des externalités négatives : il s'agit d'activer des interdépendances (énergie, données, logistique, talents, recherche, financement, culture), de s'insérer dans des chaînes de valeur et des coalitions internationales, et d'offrir un environnement où la coopération entre acteurs publics et privés produit un avantage cumulatif.

**Nous mesurons le chemin à parcourir, mais l'Europe dispose d'atouts indéniables. Ne nous méprenons pas.**

Les États de la France 2025 se sont tenus dans un contexte de ralentissement économique européen, de montée de tensions géopolitiques et de recomposition accélérée des chaînes de valeur. La concurrence s'intensifie, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Europe. Pour Marc Lhermitte, Partner EY, Global Lead Attractiveness & Competitiveness, les projets d'investissement des entreprises internationales deviennent de plus en plus sélectifs et la France est davantage mise en concurrence : « *la France n'est pas abandonnée. En revanche, elle est aujourd'hui très durement arbitrée* ». Fausto Rotelli, Directeur des affaires publiques, de la communication Corporate et RSE de Ferrero France le confirme à l'échelle de sa filiale française : « *nous sommes constamment mis en concurrence sur les projets d'investissement : dans mon cas, avec l'Italie, la Pologne et l'Allemagne. C'est systématique* ».

De nombreux facteurs heurtent l'attractivité française et européenne aux yeux des entreprises internationales : le ralentissement économique, l'instabilité politique, la complexité réglementaire et administrative, ou encore les politiques affirmées menées par les États-Unis et la Chine.

**Cette note propose de synthétiser les interventions en 5 « bonnes résolutions » 2026 pour renforcer l'attractivité française et européenne** : lever les freins immédiats à l'investissement, consolider les atouts structurels, répondre aux nouvelles logiques de souveraineté économique, anticiper les grandes transformations technologiques et démographiques et enfin clarifier le modèle d'attractivité que la France et l'Europe souhaitent porter.

## Bonne résolution n°1 : Lever les freins immédiats

### 1.1. L'instabilité politique et la remise en cause de la politique de l'offre

« *La période est marquée par une recomposition économique et une instabilité politique chronique. Or, la stabilité politique était une condition de notre santé économique : elle rassure, engage, donne le cap* », Thierry Beaudet, Président du CESE.

L'instabilité politique remet en cause la politique de l'offre mise en œuvre par Emmanuel Macron depuis 2017, selon Charles Rodwell, Député de la 1<sup>re</sup> circonscription des Yvelines, Ensemble pour la République. Or, c'est justement cette politique de l'offre, proactive et pro-business, qui a permis l'essor de l'attractivité française. Marc Lhermitte rappelle les progrès parcourus ces 10 dernières années.

*« Il y a 20 ans, la France était en retard : troisième pays d'accueil des investissements étrangers, un chômage de masse autour de 10 %, une image internationale dégradée, un 'french bashing' largement justifié. [...] Ces 10 dernières années, nous avons parcouru un chemin considérable, mais nous n'avons fait que la moitié du chemin ».*

Le baromètre des Conseillers du Commerce Extérieur (CCE)<sup>1</sup> révèle en effet que les entreprises étrangères s'inquiètent de l'instabilité politique, fiscale, du manque de visibilité et de lisibilité. Ces facteurs constituent des signaux préoccupants et freinent les projets d'investissement, d'après Gilles Widawski, Président de la commission de la promotion de l'attractivité de la France des CCE.

Par exemple, Fausto Rotelli pointe les modifications fréquentes des lois de finances (PLF, PLFSS) : *« chaque amendement et chaque retour en arrière créent un manque de visibilité, qui pourrait devenir une ligne rouge même pour des entreprises habituées à l'imprévisibilité »*. D'autres intervenants critiquent un contexte budgétaire contraint et non aligné avec l'ambition stratégique française en faveur de l'attractivité. Le budget 2026 *« tourne le dos à l'innovation »* selon Reda Guiha, Président France de Pfizer ; nous devons alors *« faire mieux avec moins »*.

Cela dit, le cas français n'est pas isolé et de nombreux pays traversent des crises politiques, y compris nos voisins ; Matthieu Landon, Conseiller Économie du président de la République française, évoque le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Italie. *« La question est donc de consolider ce qui a été fait et d'éviter de revenir en arrière »*.

## **1.2. Des économies en perte de vitesse**

L'Europe doit faire face à un ralentissement économique par rapport à d'autres régions du monde qui connaissent une croissance économique forte (+5 % pour la Chine, +4 % pour les Émirats arabes unis, +2.8 % pour les États-Unis, +0.9 % pour la Zone euro en 2024<sup>2</sup>). Ce ralentissement n'est pas nouveau, mais il est l'un des principaux facteurs du recul de l'attractivité européenne que l'on observe aujourd'hui, selon les intervenants.

---

<sup>1</sup> CCE, 2026. [Baromètre des dirigeants français 2026](#). Réalisé par Eurogroup Consulting en partenariat avec les Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCE), 5 janvier 2026.

<sup>2</sup> Banque Mondiale, 2025. [Croissance du PIB \(% annuel\)](#).

« Ce qui détermine l'investissement, c'est d'abord la rentabilité. Or aujourd'hui, la rentabilité d'un investissement en Europe est inférieure à celle observée dans la plupart des autres régions du monde », soutient Mathilde Lemoine, Cheffe économiste chez Edmond de Rothschild. Charles Rodwell l'illustre en chiffres : « si les États-Unis et la zone euro avaient eu un PIB équivalent dans les années 1990, il y aurait aujourd'hui 30 points d'écart de PIB en faveur des États-Unis. Si les PIB de la zone euro et des États-Unis avaient été égaux au lendemain de la crise économique de 2008 (ce qui n'était pas le cas), l'écart serait aujourd'hui de 16 points ». Marc Lhermitte s'inquiète quant à lui d'une croissance européenne faible et d'une visibilité quasi-inexistante sur la scène internationale.

Le ralentissement économique européen plombe directement l'attractivité. Mathilde Lemoine observe une baisse nette des investissements directs étrangers (IDE), les flux se redirigeant vers l'Asie et vers les États-Unis. Marc Lhermitte le confirme : au fil des années, les arbitrages des entreprises internationales sont de moins en moins favorables à l'Europe.

Au-delà des flux de capitaux, le recul de l'attractivité européenne se répercute sur le stock de capital. Mathilde Lemoine pointe le vieillissement du stock de capital productif en Europe : les machines, logiciels, équipements industriels, infrastructures, etc., vieillissent. Ainsi, le capital par travailleur en France est inférieur de 40 % à celui observé aux États-Unis et de 30 % à celui de l'Allemagne. Le vieillissement du stock de capital et la baisse de l'attractivité forment un cercle vicieux car, selon Mathilde Lemoine, « l'un des déterminants majeurs de l'attractivité, c'est précisément la qualité et la modernité de l'appareil productif ». Elle appelle alors à rajeunir le stock de capital et à moderniser les outils de production via des amortissements accélérés bénéficiant à l'ensemble des entreprises de la zone euro.

D'autres leviers sur le court-terme peuvent être activés. Pour Marc Lhermitte, il faut mobiliser l'épargne privée pour financer l'économie productive européenne, alors qu'« environ 20 % de l'épargne reste immobile, prudente, sédentaire ». Charles Rodwell mentionne l'union des marchés de capitaux, le développement d'alliances industrielles européennes, la baisse des impôts de production, la poursuite et la stabilisation de la baisse de l'impôt sur les sociétés, ou encore une politique de simplification massive.

### 1.3. Gagner en rapidité, en cohérence et en vision stratégique

Les dirigeants d'entreprises internationales mentionnent le poids des contraintes administratives, des lourdeurs réglementaires et de la complexité des procédures. La France « *manque de simplicité et de rapidité pour permettre aux projets de se concrétiser dans des délais compétitifs* », Gilles Widawski.

Matthieu Landon, Conseiller Économie du président de la République française, déclare que le délai moyen d'implantation industrielle est passé de 17 mois en 2022 à environ 13 mois aujourd'hui, ce qui reste insuffisant par rapport à l'objectif de 9 mois. Par exemple, un projet de data center se concrétise dans un délai de 3 mois aux États-Unis, 4 mois en Angleterre, 6 à 9 mois en Allemagne et 2 à 3 ans en France. Sami Slim, Directeur général de Telehouse, confirme que le vrai défi de la France est la capacité d'exécution : disponibilité du foncier, obtention des autorisations dans des délais raisonnables et *Time to Power* (capacité à raccorder rapidement de grandes installations).

Dans le secteur pharmaceutique, Marcel Lechanteur, Président-Directeur général Lilly France, Benelux et Affaires Européennes témoigne : « *Les modes de fonctionnement, dans d'autres pays, sont beaucoup plus rapides. En France, nous sommes restés sur des modes de fonctionnement lents : beaucoup de débats, de réflexions, parfois de l'incohérence. Ce décalage entre le temps de décision en Europe (et en France en particulier) et le rythme du reste du monde est fatal pour l'attractivité* ».

Cela dit, Matthieu Landon appelle à se méfier de la rapidité : « *un pays capable, du jour au lendemain, de sortir des accords de Paris, de démanteler des politiques de responsabilité sociale, ou de changer radicalement de politique énergétique, ce n'est pas nécessairement un environnement rassurant pour les entreprises* ».

Au-delà de la rapidité, **c'est surtout la vision et la cohérence stratégique qui doit être recherchée**. Par exemple, la concurrence entre les territoires et régions françaises rend parfois l'offre difficile à comprendre, alors que d'autres pays proposent des parcours plus lisibles et cohérents. « *Il faut améliorer la présentation de l'offre française : celle de ses territoires, de ses capacités industrielles, de sa faculté à mobiliser des clusters, des pôles de compétitivité, des écosystèmes complets* », Gilles Widawski. Christelle Morancès, Présidente de la Région Pays de la Loire, soutient également que la multiplicité des acteurs (Business France, Chambres de Commerce et d'Industrie, collectivités, etc.) est illisible pour les entreprises : « *la solution : un interlocuteur unique, avec une stratégie claire et les compétences pour agir, qui évite de se disperser* ».

Amélie Vidal-Simi, Présidente de Mondelez France, ainsi que Vincent Tourillon, Président France de SLB, plaident eux aussi pour un guichet unique simplifié, à l'image de l'*Economic Development Board* de Singapour.

Ce manque de cohérence stratégique s'exprime aussi à travers les politiques publiques, qui ne sont pas suffisamment alignées. Marcel Lechanteur donne l'exemple de la régulation des prix des médicaments, qui varient selon le niveau d'innovation ; « *cette complexité décourage l'investissement* », affirme-t-il. Il dénonce également le défaut de vision stratégique dans l'élaboration du budget : « *En Europe et en France, on a parfois l'impression de commencer par le budget avant de définir l'objectif industriel. Pour rester compétitif à l'échelle mondiale, il faut inverser cette logique : vision stratégique, puis exécution* ».

Dans le domaine des data centers, Sami Slim souligne lui aussi le manque de stratégie nationale claire, se référant à Singapour ou certaines régions britanniques : « *là-bas, des clusters de data centers sont désignés, avec des facilités pour les permis, l'acceptabilité locale et le raccordement électrique. La France pourrait s'inspirer de ce modèle pour réduire le Time to Market* », suggère-t-il.

Enfin, à l'échelle des territoires, la Région Pays de la Loire a mis en place un dispositif d'accélérateur foncier. « *L'objectif est de simplifier et d'accélérer tous les dispositifs administratifs, tout en accompagnant les territoires, notamment les communautés de communes, pour avancer plus vite sur les études et les autorisations* », explique Christelle Morançais, Présidente de la Région. 10 sites ont été labellisés accélérateurs fonciers en 2025.

## Bonne résolution n°2 : Renforcer ses atouts structurels

### 2.1. Un socle solide d'atouts à cultiver

« *La décision d'investir est multifactorielle : marché, infrastructure, mais aussi conviction écologique et capacité à produire mieux. Les Jeux Olympiques et Paralympiques ont aussi joué en notre faveur* », Amélie Vidal-Simi. Les dirigeants d'entreprises internationales ont salué les multiples facteurs d'attractivité de la France et de l'Europe :



Nicolas Liabeuf, Président d'Unilever France, a mentionné la stabilité institutionnelle, en particulier la stabilité de la monnaie et de la gouvernance. De nombreux intervenants soulignent que certains dispositifs doivent être sanctuarisés, notamment le plan alternance qui a participé à l'essor de l'emploi des jeunes et le crédit d'impôt recherche (CIR), un outil structurant pour la R&D.

Marc Benayoun, Directeur exécutif du groupe EDF en charge du pôle Clients, Services et territoires, rappelle que la France propose une énergie abondante et décarbonée : *« en France, l'électricité émet environ 20 grammes de CO<sub>2</sub> par kilowattheure produit et consommé. La moyenne européenne est de 290 grammes, l'Allemagne approche les 400, la Pologne près de 800. Nous sommes donc parmi les pays les moins émetteurs au monde, à l'exception de certains pays très dotés en hydroélectricité, comme la Norvège ou la Suède »*. De plus, la France est en situation de surcapacité et exporte 90 térawattheures vers les pays voisins. Ainsi, elle est environ 10 à 15 % moins chère que l'Espagne, 60 % moins chère que l'Allemagne et près de deux fois moins chère que l'Italie. EDF propose désormais des contrats indexés sur la production nucléaire pouvant aller jusqu'à 15 ou 18 ans.

Le positionnement géographique de la France, au carrefour de l'Europe, est aussi un avantage. Selon Fausto Rotelli, ce positionnement fait de la France un hub commercial. Pour Sami Slim, la France est un hub stratégique pour le numérique et les data centers grâce à l'arrivée des câbles sous-marins à Marseille, la vallée du Rhône qui remonte jusqu'à Paris, et depuis Paris la possibilité de desservir Francfort, Londres ou Amsterdam en moins de dix millisecondes.

## **2.2. Excellence sectorielle, clusters et écosystèmes**

Les clusters sectoriels agissent comme des facteurs d'attractivité décisifs pour les entreprises internationales ; réciproquement, les entreprises internationales renforcent ces clusters. Parmi les atouts sectoriels de la France, Matthieu Landon cite notamment la pharmacie, l'agroalimentaire, l'aéronautique et la défense ; *« il faut les assumer, les rappeler et les promouvoir »*.

Dans le numérique, Sami Slim a vanté les atouts géographiques et énergétiques français et Pierre Hoffer, Senior Director EMEA IA et HPC, HPE souligne la qualité de l'écosystème numérique de la France, et en particulier de la région de Grenoble : *« la France dispose de l'écosystème et de la dynamique nécessaires pour devenir un centre numérique de référence, au cœur de l'innovation européenne »*.

Dans l'industrie, Sébastien Martin, ministre délégué chargé de l'Industrie, souligne qu'après 30 années de désindustrialisation, la tendance s'est inversée : entre 2018 et 2024, près de 200 000 emplois industriels ont été créés et près de 500 sites industriels ont ouvert, d'après la Fabrique de l'Industrie (2025)<sup>3</sup>. Le solde net des implantations industrielles est redevenu positif, une première depuis des décennies. La qualité des écosystèmes industriels locaux joue un rôle clé dans cette nouvelle dynamique. *« Lorsqu'on s'implante sur un territoire, la présence d'un tissu industriel autour de soi est absolument déterminante, car on ne peut pas tout faire seul. Pour nous, c'est un critère essentiel »*, Gilles Donnat, Directeur général France de Carrier & Viessmann. Gilles Donnat explique que sur le territoire de l'Ain, près de 50 % de la supply chain de Carrier & Viessmann se situe à moins de 50 kilomètres. Élargi à la grande région Auvergne-Rhône-Alpes et au nord de l'Italie (un bassin industriel historiquement cohérent), ce chiffre atteint près de 80 %. *« De Lyon à Venise, on retrouve un écosystème historique de la climatisation et des pompes à chaleur. Cette proximité est essentielle, tant pour la performance industrielle que pour l'attractivité des territoires »*.

Dans la santé, Clarisse Lhoste, Présidente de MSD France, salue les capacités industrielles et de recherche françaises (70 % des principes actifs sont faits en Europe). *« Le chiffre d'affaires dans l'industrie pharmaceutique s'accroît de 2 à 4 % par an. C'est le 4e secteur de notre balance commerciale, l'un des plus forts historiquement (4 Mds € entre 2012 et 2022) »* rapporte Frédéric Bizard, Professeur d'économie à l'ESCP et président de l'Institut de santé. Marcel Lechanteur avance que les écosystèmes de recherche incitent Lilly à continuer d'investir en France : *« le pôle régional (l'Alsace), avec sa concentration de compétences et de technologies, a joué un rôle décisif »*.

Dans l'aéronautique enfin, l'entreprise Collins (sous-traitant d'Airbus) mise sur la France pour innover. Pour Etienne Gomez, son Directeur International Business Development Europe, la France propose en effet *« des talents, ouvriers et techniciens aux compétences uniques ainsi qu'un écosystème riche pour la R&D »*. Et même si l'entreprise est globale, elle s'inscrit dans des écosystèmes locaux : *« une hélice vendue dans le monde entraîne avec elle toute une chaîne de sous-traitance locale, structurant la filière en amont et en aval, tout en renforçant sa capacité à exporter. Aujourd'hui, 40 % de la production réalisée en France est destinée à l'export »*, rapporte Etienne Gomez.

---

<sup>3</sup> Karachanski, D. 2025. [Comment l'industrie crée de l'emploi aujourd'hui ?](#) La Fabrique de l'industrie, 26 août 2025.

### 2.3. L'impact positif des entreprises internationales

Cette année encore, les États de la France ont rappelé combien les entreprises internationales sont un atout considérable pour l'économie française, représentant 20 % du PIB français. Selon une étude de l'emlyon réalisée pour cette édition<sup>4</sup>, les entreprises étrangères implantées en France représentent sur les 15 dernières années 105 000 emplois créés, soit 15 % du total. De plus, pour 1 emploi direct créé par une entreprise étrangère, 1,8 emplois supplémentaires sont générés dans l'économie nationale. Par exemple, Mondelez emploie 2 700 personnes sur 12 sites et l'impact total sur les territoires, via les collaborations avec le monde agricole et les sous-traitants, atteint près de 20 000 emplois. Pour chaque emploi interne direct, Mondelez crée donc 6 emplois supplémentaires dans les territoires.

Par ailleurs, les entreprises étrangères représentent 25 % de la R&D privée, 30 % du chiffre d'affaires du secteur marchand, 25 % de la valeur ajoutée et 30 % du chiffre d'affaires de l'exportation en France, selon l'étude de l'emlyon.

Au-delà de cet impact quantitatif, les entreprises internationales s'ancrent sur le territoire français et renforcent les écosystèmes. Par exemple, Mondelez a lancé un programme de collaboration avec les agriculteurs (Harmonic) pour promouvoir des pratiques de culture durables. Les agriculteurs qui s'engagent sur le long terme bénéficient de primes et de formations. « *Cela nous permet d'utiliser un blé produit localement, à moins de 250 kilomètres de nos sites, et durablement. C'est un investissement sur le long terme, à la fois pour le territoire et pour les compétences* », explique Amélie Vidal-Simi.

Autre exemple : pour chaque implantation, Ikea travaille avec la ville, le département, la région, les acteurs de l'emploi, les acteurs locaux pour la transition énergétique et écologique (panneaux photovoltaïques sur les magasins et parkings) et avec des associations locales telles que les Restos du Cœur ou des projets de logements sociaux. Ainsi, sur le centre logistique de Limay (Yvelines), Ikea a travaillé avec Haropa Port et la Ville de Limay sur l'aspect environnemental : aucun nouvel espace artificialisé, végétalisation, installation de panneaux solaires et livraison décarbonée avec un objectif de 90 % de véhicules électriques, complétée par la livraison fluviale. Le site devrait créer environ 350 emplois avec une ouverture prévue pour fin 2026 – début 2027, rapporte Anne-Laure Jacquemart, Directrice générale et Directrice financière IKEA France.

---

<sup>4</sup> Brivady, J.P., Mokhtari, A. 2025. [L'impact économique des entreprises étrangères implantées en France](#). emlyon Business School pour les États de la France, 2 décembre 2025

## Bonne résolution n°3 : Progresser vers l'autonomie stratégique

### 3.1. La souveraineté, nouveau mot d'ordre de l'économie mondiale

L'Europe est prise entre l'étau des États-Unis et de la Chine. D'un côté, les premiers modifient en profondeur les règles du commerce international. De l'autre, la seconde est passée d'un statut d'atelier du monde à celui de puissance économique et technologique majeure. *« Alors que l'Europe avait, en quelque sorte, 'européanisé' le monde, ce sont désormais les puissances asiatiques qui dominent les échanges internationaux », Mathilde Lemoine.* *« En matière d'innovation thérapeutique, la Chine a commencé cinquante ans après l'Europe et est devenue en à peine cinq ans un challenger majeur sur Alzheimer. [...] 50 % des brevets dans le domaine de la santé sont détenus par des entreprises chinoises, et 30 % des nouveaux médicaments, notamment en oncologie, proviennent également de Chine », Reda Guiha.*

Selon Mathilde Lemoine, les États-Unis et la Chine considèrent la croissance comme un instrument de souveraineté, tandis que l'Union européenne peine à définir des objectifs clairs en matière de politique économique européenne. Les objectifs de souveraineté poursuivis par les États-Unis et la Chine deviennent un déterminant majeur des flux d'investissement dans le monde et redéfinissent les chaînes de valeur mondiales. Ainsi, les États-Unis tentent de réduire leur dépendance à l'égard de la Chine en investissant massivement vers les pays asiatiques voisins. *« Ce qui sous-tend aujourd'hui la reconfiguration des flux mondiaux, c'est une véritable bataille pour le leadership international », conclut Mathilde Lemoine.*

### 3.2. Se protéger

Plusieurs intervenants appellent alors à des mesures de protection, notamment face aux surcapacités de production chinoises : la Chine risque de considérer l'Europe comme un *« marché de déversement »* à la suite de la politique tarifaire de l'administration Trump, affirme Charles Rodwell. *« Dans ce monde marqué par une concurrence internationale parfois déloyale, l'Europe doit se protéger : sur l'acier, sur la chimie, sur le carbone aux frontières, sur l'automobile et l'électrification, sur la simplification administrative, sur la préférence européenne et le contenu local », Sébastien Martin.*

De même, Matthieu Landon plaide pour une préférence européenne dans certains secteurs, une taxation ciblée (notamment sur les petits colis) et une politique de rééquilibrage. « *Ces mesures sont une bonne nouvelle pour les entreprises étrangères qui investissent en France : investir en Europe, c'est accéder à un marché protégé et structuré* ». Dans le secteur de la santé, Laurence Comte-Arassus, Présidente de GE Healthcare France, appelle à garantir la continuité de la production en France et à valoriser les produits français via des partenariats publics-privés solides pour mobiliser l'ensemble de l'écosystème industriel et développer une vraie logique de filière, tout en exprimant un besoin de compétence européenne dans ce domaine.

Cependant, les intervenants s'accordent à dire que le protectionnisme total n'est pas la bonne solution, alors que les interdépendances économiques, industrielles et technologiques régissent l'économie internationale.

### **3.3. Au-delà du protectionnisme : former des alliances sélectives**

Pour Mathilde Lemoine, la politique menée par les États-Unis et la Chine n'est pas un protectionnisme au sens classique du terme, mais une politique d'alliance sélective. « *Ils choisissent leurs vulnérabilités, sélectionnent leurs dépendances et structurent leurs partenariats* » : par exemple, l'alliance des États-Unis avec le Japon et les Pays-Bas dans le domaine des technologies critiques permet aux industriels états-uniens de sécuriser l'accès aux matériaux et aux savoir-faire. Or, l'Europe n'a pas cette vision : « *il faut entrer pleinement dans une logique d'alliances, y compris avec la Chine* », défend Mathilde Lemoine.

Elle propose la mise en place de quotas sur les véhicules électriques pour protéger les industriels européens, mais aussi leur donner un levier de négociation avec le gouvernement chinois afin de faciliter les exportations européennes vers la Chine. Cette mesure s'inspire d'une politique états-unienne des années 1980, qui consistait à instaurer des quotas pour inciter les industriels japonais à s'implanter sur le sol états-unien. Il s'agit d'une politique d' « *attractivité forcée* », fondée sur des dépendances technologiques.

## Bonne résolution n°4 : Anticiper les grandes transformations

### 4.1. Transition numérique : saisir la vague de l'IA

Patrick Martin, Président du MEDEF, relève une méfiance vis-à-vis du progrès et observe une appréhension, voire une crainte de l'IA chez les dirigeants d'entreprises. Or, selon lui, « *on ne peut pas laisser passer le train car l'IA sera profondément discriminante* ». Olivier Girard, Président d'Accenture Operations EMEA, confirme cette idée : alors qu'aux États-Unis et en Chine, la tech est perçue comme un levier au service des autres secteurs, jouant le rôle de moteur de l'innovation et de la productivité, l'Europe ne porte pas encore cette vision. Cela dit, il souligne que la France est très mature dans l'usage du numérique : 24 millions de Français ont ouvert un dossier dans l'espace numérique santé, 40 millions utilisent FranceConnect, 3 millions disposent d'une identité numérique. Cette maturité se traduit aussi par les cadres réglementaires européens : « *l'économie numérique repose sur la confiance et les cadres européens (RGPD, AI Act, politiques de souveraineté) contribuent à renforcer cette confiance* », Olivier Girard.

Malgré cette maturité numérique, des obstacles subsistent dans le déploiement des outils d'IA. Pierre Hoffer avance qu'aujourd'hui 29 % des entreprises françaises ont lancé une initiative IA, mais seulement 15 % la mettent réellement en production. « *Les obstacles sont connus : accès aux ressources et compétences, disponibilité des données réparties sur différents clouds, complexité et coût de l'IA* ».

Pour Patrick Martin, la France dispose d'atouts majeurs : une excellence reconnue en mathématiques, des avancées de premier plan en quantique, une convergence entre le monde académique et le monde industriel. Mais deux leviers permettraient aux entreprises de franchir le cap en matière d'IA : d'une part, démystifier l'IA auprès des entreprises. Le MEDEF a par exemple lancé un « Tour de France de l'IA » pour sensibiliser des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. D'autre part, accompagner l'ensemble des salariés, notamment les femmes qui sont sous-représentées dans les formations scientifiques, numériques et techniques. Le MEDEF a notamment lancé la plateforme de mentorat « code F ».

Olivier Girard pointe quant à lui la fragmentation européenne, « *la tech a besoin d'une taille critique pour se déployer* », et plaide pour un Airbus de l'IA : « *les champions nationaux ne suffiront pas ; le terrain pertinent se situe à l'échelle européenne* ». Il salue le partenariat entre l'allemand SAP et le français Mistral AI.

#### **4.2. Transition démographique : miser sur la formation et la fidélisation**

Les entreprises se trouvent progressivement confrontées à un nouveau rapport au travail chez les nouvelles générations de salariés. La génération Z, qui sera majoritaire dans le monde du travail à l'horizon 2030, cultive un rapport au travail expérientiel, et non sacrificiel. Cette transformation sociétale s'explique par deux facteurs structurels : démographique et économique.

D'une part, la population active devrait commencer à diminuer à partir de 2035, selon Benoît Derigny, Président de ManpowerGroup France. Antoine Foucher<sup>5</sup>, Président de Quinet, montre qu'elle ralentit déjà fortement : « *depuis une vingtaine d'années, environ 200 000 personnes entraient chaque année sur le marché du travail. Aujourd'hui, on est passé sous la barre des 100 000 entrants annuels* ». Il en résulte une pénurie durable de talents et des tensions sur les recrutements et les fidélisations.

D'autre part, les actifs d'aujourd'hui constituent la première génération qui n'améliore pas son niveau de vie grâce au travail. Antoine Foucher avance les chiffres suivants : depuis quinze ans, le pouvoir d'achat lié au travail augmente en moyenne de 0,8 % par an. Il augmentait de 2 % par an pour les générations des années 1980 à 2000, et de près de 5 % pour les générations encore antérieures. Cela conduit à relativiser la place du travail.

Résultat : « *on n'a jamais autant changé de poste qu'aujourd'hui* », affirme Antoine Foucher en citant les chiffres suivants : sur 28 millions d'actifs français, on observe chaque année environ 2 millions de démissions et 500 000 ruptures conventionnelles.

L'enjeu de la fidélisation devient clé. Selon Antoine Foucher, les trois premiers critères d'arbitrage des candidats face aux recruteurs sont le taux horaire, l'éloignement du domicile, puis la réputation locale de l'entreprise. Pour lui, la fidélisation passe avant tout par la rémunération et l'actionnariat salarié, mais la capacité à donner du sens est aussi importante (Benoît Derigny).

---

<sup>5</sup> Foucher, A. [Sortir du travail qui ne paie plus](#). L'Aube, 23 août 2024.

Face à cette transformation, les talents deviennent une ressource critique et les compétences disponibles dans des secteurs stratégiques comme l'aéronautique tendent à se raréfier. Antoine Foucher appelle à capter la main d'œuvre le plus en amont possible en investissant massivement dans la formation, à la fois continue et initiale. « *De plus en plus d'entreprises ouvrent leurs propres CFA, développent l'apprentissage, créent leurs propres parcours diplômants. Aujourd'hui, on compte environ une centaine de CFA d'entreprise en France. Il y a 5 ans, il y en avait moins de 5* ».

## Bonne résolution n°5 : Trouver son modèle.

« À l'échelle internationale, il n'y a jamais eu autant d'opportunités d'investissement. La vraie question, c'est celle du positionnement. [...] Aux États-Unis, l'offre est clairement pro-business ; en Chine, l'offre est clairement pro-innovation. [...] En Europe, il faut clarifier l'offre », Marcel Lechanteur.

Clarifier son positionnement, affirmer son modèle : c'est un défi majeur pour l'Europe. « *Nous n'avons pas d'autre choix que de proposer un modèle alternatif aux deux modèles dominants qui nous sont aujourd'hui imposés. L'Europe est un continent qui a donné au monde des modèles structurants, comme la démocratie. Nous disposons encore des ressources intellectuelles, économiques et politiques pour proposer autre chose au 21<sup>e</sup> siècle* », Charles Rodwell.

Tout d'abord, **la France et l'Europe sont des modèles de stabilité institutionnelle**. « *La politique européenne et française repose sur des institutions démocratiques stables, des banques centrales indépendantes, le respect de la science et des engagements internationaux. Cela a une valeur* », Matthieu Landon.

De nombreux dirigeants d'entreprises internationales reconnaissent que la réglementation joue un rôle positif sur leur organisation. « *La France sans réglementation ne serait pas la France. Pour nous, la réglementation française a été un facteur de transformation et un accélérateur* », déclare François Bourzeix, Président Xerox France et Belux. Il affirme que la filiale française de Xerox est considérée comme un laboratoire et un modèle pour le reste du groupe. De même, Mickaël Locoh, Vice-président Europe du Sud de Steelcase, soutient : « *le cadre réglementaire français nous a permis d'accélérer nos ambitions. [...] La France devient un laboratoire d'innovation pour tous nos nouveaux business models, notamment autour de la circularité et des services* ». Il explique que la loi AGECE pour les marchés publics a donné un cadre et une trajectoire claire.



La réglementation permet ainsi de déployer des business models pérennes qui dépassent les simples effets d'annonce.

Au-delà de la réglementation, l'Europe offre un cadre propice à la mise en œuvre de business models durables et vertueux. Bruno Roche, Vice-président d'Andritz France, affirme que « *la France est un des rares pays où l'on peut avoir une ambition climatique et transformer cette ambition en chaînes de valeur et solutions concrètes* ». Ainsi, la startup états-unienne de recyclage textile Circ® a annoncé un investissement de 450 millions d'euros d'investissement lors du dernier sommet Choose France. C'est la maturité de la filière de recyclage française qui a motivé ce choix : « *l'Europe a une culture du recyclage, une infrastructure réglementaire solide et des leaders industriels innovants. Pour dérisquer un investissement industriel, il est crucial de se situer à proximité de ces leaders* », explique Guillaume Thomé, Directeur général de Circ® France. Il met en avant un autre facteur, plus symbolique : « *Pourquoi ne pas révolutionner le textile depuis le pays de la capitale de la mode ? C'est ce qui a guidé notre choix pour le site de Saint-Avold, dans la région Grand Est. Il s'agit d'un site dépollué, symbole de la réindustrialisation verte de la France* ».

L'enjeu reste l'harmonisation des standards européens en matière de transition écologique. Pour Mickaël Locoh, il faut éviter la création de « *petites îles* » de transition écologique qui ne se répercutent pas au niveau global et travailler sur des standards internationaux cohérents pour éviter que les efforts locaux ne soient neutralisés par des pratiques importées.

Finalement, pour Thierry Baudet, Président du CESE, la France doit assumer un modèle de « *cohésion compétitive* » : « *Compétitive, car nous devons mettre en place une politique industrielle forte et territorialisée. Cohésion, car nous devons repenser notre système de protection sociale, vieux de 80 ans. Il doit devenir un levier de développement harmonieux et un amortisseur face à de nouvelles réalités françaises* ».

Et pour Paris-Île de France ? Si Paris est une vitrine de l'attractivité française, lors des décisions d'investissement, ce sont avant tout les réalités du terrain qui priment. « *Dès qu'on entre dans les projets industriels ou de décarbonation, tout se joue au niveau territorial. C'est un sujet extrêmement granulaire, qui nécessite de donner le bon niveau de délégation au bon niveau décisionnel pour permettre aux projets d'avancer vite et efficacement* », explique Marc Benayoun.

Paris-Île de France gagnerait à s'inscrire dans un modèle d'attractivité « en réseau », fondé sur la complémentarité avec les autres régions françaises. Ce modèle coopératif, fondé sur la circulation des talents, des capitaux et des projets plutôt que sur leur captation, consiste à éviter une attractivité prédatrice et renforce la cohésion territoriale. Il s'agit de donner à chaque échelon le bon niveau de responsabilité et de compétence, condition essentielle d'une attractivité durable, efficace et partagée.



Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) est **le lab' de l'attractivité du Grand Paris**, fondé par la CCI Paris Île-de-France, une trentaine de Grand Paris Makers® (entreprises à dimension internationale, fédérations et établissements publics engagés en faveur d'un Grand Paris ambitieux et innovant) et soutenu par la Métropole du Grand Paris.

Son ambition est de **faire du Grand Paris le pionnier et le leader des transitions** en anticipant les futurs facteurs d'attractivité des métropoles et en contribuant à les développer sur le territoire dès aujourd'hui en portant les propositions des acteurs économiques et des territoires au plus haut niveau.

Paris-Île de France Capitale Économique assure 3 missions centrales :

- veille prospective, benchmarking international sur les facteurs d'attractivité des villes globales ;
- organisation de groupes de travail portés par des acteurs économiques pour dégager des pistes d'action et mettre en œuvre des chantiers d'expérimentation dans le Grand Paris ;
- mise en valeur des savoir-faire de nos Grand Paris Makers® en organisant des conférences et des séminaires, en accueillant des délégations internationales et en organisant des *learning expeditions*.



Paris-Île de France Capitale Économique

#### **Éditeur**

Paris-Île de France Capitale Économique  
2 place de la Bourse - 75002 Paris  
[contact@pce-idf.org](mailto:contact@pce-idf.org)

#### **Directrice de la publication**

Chloë Voisin-Bormuth

#### **Rédactrice**

Anaïs Jardin

#### **Communication**

Louise Limare