

RÉINDUSTRIALISATION
ET MADE IN FRANCE



Origine France
Garantie :
la traçabilité à
la française
selon Yves Jégo



SYNTHESE : que faut-il retenir ?



1. Un déclin industriel historique

En cinquante ans, la France a vu sa part industrielle chuter de 24% à 12% du PIB. Cette désindustrialisation, plus brutale que chez ses voisins, résulte de choix politiques, d'une financiarisation excessive et d'un manque de vision industrielle à long terme.



2. Des vulnérabilités révélées par les crises

COVID, guerre en Ukraine, tensions commerciales : les crises récentes ont mis en lumière la dépendance de la France à des chaînes d'approvisionnement fragiles, notamment dans les secteurs stratégiques (santé, énergie, matières premières).



3. Une nouvelle ambition souveraine

La réindustrialisation s'impose aujourd'hui comme un levier de souveraineté. Elle s'appuie sur un triptyque stratégique : sécuriser les approvisionnements, réussir la transition énergétique et reconstruire une base industrielle territoriale.



4. Des défis opérationnels majeurs







Pour réussir, la France doit relever plusieurs défis : montée en compétences, financement de l'innovation, coordination des politiques industrielles locales et européennes, et acceptabilité sociale des projets industriels.



5. Les directions Achats en première ligne

Dans ce contexte, les directions Achats jouent un rôle central. Identifier des partenaires solides, évaluer les risques fournisseurs et renforcer les chaînes de valeur devient un enjeu stratégique.

SOMMAIRE

 Édito , par Damien Barthélémy – DG Creditsafe France	P 4
 La désindustrialisation en France depuis cinquante ans	P 5
• La Lorraine : symbole de la désindustrialisation à la française	P 5
• France : une désindustrialisation historique	P 6
• Prise de conscience tardive ou choix non pertinents de l'Etat ?	P 7
 Le rôle ambigu des entreprises et des consommateurs	P 10
 Vers une réindustrialisation de la France : entre impératifs géopolitiques, transition énergétique et critères ESG	P 11
• Un nouveau paradigme d'intervention publique	P 12
• Une réindustrialisation multi-factorielle à dominante géopolitique et environnementale	P 13
• Les cinq facteurs clés de réussite pour la réindustrialisation française	P 14
 Quatre scénarios prospectifs à l'horizon 2035	P 15
 Conclusion : les dix ans à venir seront déterminants	P 16
 FOCUS sur le label Origine France Garantie, la traçabilité à la française selon Yves Jégo	P 17
 Le regard de Creditsafe	P 18



Réindustrialisation : les Achats au cœur de la souveraineté économique

La France se redécouvre une ambition industrielle. Après des décennies de désindustrialisation, notre pays tente de réconcilier compétitivité, souveraineté et transition énergétique. Ce mouvement, encore fragile, ouvre de nouvelles responsabilités, et de nouveaux leviers, pour les directions Achats.

Dans cette dynamique, les acheteurs ne sont plus de simples gestionnaires de coûts. Ils deviennent des acteurs stratégiques de la relocalisation, de la sécurisation des chaînes d'approvisionnement et du soutien à l'innovation territoriale. C'est tout le sens de cette nouvelle édition de "La Vigie", programme de veille prospective que Creditsafe consacre aujourd'hui aux grands enjeux de réindustrialisation.

Anticiper les risques fournisseurs, identifier des partenaires fiables, évaluer la solidité financière d'un réseau industriel en mutation : autant de défis où nos solutions prennent tout leur sens. Notre mission chez Creditsafe est de fournir aux directions Achats une vision claire et actualisée de la santé économique de leurs partenaires, en France comme à l'international.

Car relocaliser ne veut pas dire s'aveugler. Soutenir un tissu industriel plus robuste nécessite des décisions éclairées, appuyées sur des données fiables et un pilotage rigoureux du risque. C'est à cette condition que la réindustrialisation française ne sera pas qu'un vœu pieux, mais une trajectoire réelle, partagée et pérenne.



Damien Barthélémy
Directeur Général
Creditsafe France



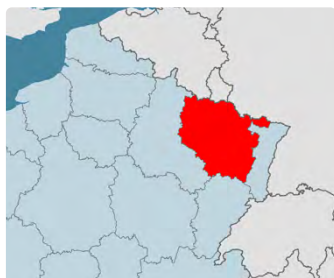


La désindustrialisation en France depuis cinquante ans

La désindustrialisation en France depuis les années 1970 constitue un phénomène marquant, aux conséquences économiques, sociales et politiques profondes. Comparée à ses voisins européens, la France a connu un déclin industriel plus prononcé, avec une perte de 1,5 million d'emplois industriels entre 1980 et 2015. Si des pays comme l'Allemagne ou la Suède ont su préserver leur base productive grâce à des modèles de spécialisation haut de gamme et une collaboration étroite entre État et entreprises, la France s'est distinguée par une désindustrialisation précoce et massive, particulièrement visible dans les secteurs traditionnels. Les causes apparentes relèvent d'une combinaison de facteurs structurels (mondialisation, mutations technologiques) et de choix politiques (désengagement de l'État, priorité au secteur tertiaire), amplifiés par les rigidités du marché du travail et les stratégies de court terme des groupes industriels. Depuis les années 2010, une timide volonté de réindustrialisation émerge, portée par des politiques publiques ciblées et des initiatives privées, mais son ampleur reste limitée par les déséquilibres historiques marqués et une concurrence internationale accrue par des visions nationalistes.

La Lorraine : symbole de la désindustrialisation à la française

La France occupe une position singulière en Europe : entre 1970 et 2015, la part de l'industrie dans la valeur ajoutée nationale est passée de 24% à 12%, contre une baisse de 35% à 22% en Allemagne. Cette érosion s'explique par la conjugaison de trois chocs successifs : la crise pétrolière de 1973, l'ouverture des marchés européens dans les années 1980, et l'élargissement de l'UE à l'Est en 2004. Contrairement à l'Allemagne, qui a compensé les délocalisations par un renforcement de ses PME innovantes, la France a privilégié les fusions-acquisitions et les restructurations drastiques, conduisant à une perte de compétences industrielles critiques.



La Lorraine symbolise cette mutation douloureuse : bastion sidérurgique produisant 20 millions de tonnes d'acier annuels dans les années 1960, la région a perdu 92% de ses effectifs industriels en deux décennies. Les secteurs exposés à la concurrence internationale (textile, métallurgie, électronique grand public) ont été dévastés, avec des pertes d'emplois atteignant 60% dans le textile-habillement entre 1990 et 2010. À l'inverse, des pays comme le Liechtenstein ou la Suisse ont maintenu leur compétitivité grâce à des niches technologiques et des coûts salariaux élevés justifiés par une forte productivité.



France : une désindustrialisation historique


2 figures inversées des évolutions industrielles récentes

France : une désindustrialisation historique

 Au milieu des années 1960, avec environ 20 millions de tonnes produites par an, la France était le 4ème producteur européen d'acier derrière l'URSS, l'Allemagne de l'Ouest et le Royaume-Uni. Pres des deux tiers de cette production étaient réalisées en Lorraine où 100.000 ouvriers et employés travaillaient dans les usines sidérurgiques. Moins d'une génération plus tard, la désindustrialisation, issue en grande partie par la crise économique des années 1970, conduit à un effondrement considérable des effectifs de la sidérurgie. Aujourd'hui, il n'y a plus que 8000 sidérurgistes dans la région. Pourtant, du milieu des années 1960 à l'aube du XXIe siècle, l'industrie sidérurgique régionale s'est peu à peu adaptée aux nouvelles conditions du marché mondial de l'acier. Cette adaptation est un élément d'un processus de ré-industrialisation. Pour la région Lorraine, la désindustrialisation – décrite comme une succession de licenciements massifs, de fermetures de sites et de destructions d'usines – et la ré-industrialisation – vue comme une adaptation à la mondialisation – peuvent être interprétées autant comme de profondes transformations sociales que comme des évolutions économiques.

Raggi, Pascal. *“Industrialisation, désindustrialisation, ré-industrialisation en Europe.”* (2014).

Liechtenstein : une industrialisation croissante

 Le Liechtenstein est généralement ressenti comme un paradis fiscal et un centre financier. Pays agricole jusqu'aux années 1960, il est pourtant aujourd'hui le pays le plus industrialisé d'Europe en termes d'emplois et de contribution au P.I.B., malgré les contraintes liées à sa situation de micro-État. Ce modèle industriel est aussi un contre-modèle, dans la mesure où ses coûts salariaux sont très élevés, ses capitaux stables et familiaux, et ses centres de commandement situés sur place : autant de paramètres qui, inversés, expliquent en grande partie les scénarios de désindustrialisation visibles dans d'autres pays d'Europe comme la France. Cette contribution s'attache à analyser les éléments économiques, mais aussi sociaux et politiques de ce paradoxe, dans un petit pays qui ressemble beaucoup à un « pôle de compétitivité », avec les marges de manœuvre d'un État indépendant.

Le Moigne, Nicolas. *“Liechtenstein : les paradoxes d'un modèle industriel dans l'espace rhénan.” Cinquante ans de désindustrialisation* (2019).



Prise de conscience tardive ou choix non pertinents de l'Etat ?

La situation française doit être comprise dans son environnement politique, social et économique dans une période de fortes pressions syndicales et de recomposition sociale.



“Du renoncement à une politique industrielle “colbertiste” à l’émergence d’un nouveau contexte intellectuel, institutionnel et économique qui résultant du ralentissement de la croissance, du choix d’une économie post-industrielle qui substituait les services à l’industrie”

- **Début années 70** : L’orientation libérale a entraîné un assouplissement du VIIIème plan qui ne comportait plus d’objectifs chiffrés et une libéralisation progressive des prix afin de permettre aux entreprises de reconstruire leurs marges.
- **Années 70** : Politique de “redéploiement industriel” visant à promouvoir les secteurs dans lesquels la France disposait d’avantages comparatifs (aéronautique, spatial, armement, télécommunications, nucléaire) et abandonnait les autres (machines-outils, électronique, etc.). Cette “stratégie des créneaux” a affaibli la cohérence du tissu industriel.
- **Début des années 80** : Une politique industrielle dirigiste est instaurée autour de trois axes : la constitution d’un large secteur public notamment par les nationalisations, la restructuration des industries traditionnelles au travers de plans sectoriels, et la promotion des industries de pointe. Ces actions sont largement remises en cause par l’instauration d’une politique de rigueur.
- **Au milieu des années 80** : Une dérégulation s’observe sur tous les fronts ; libéralisation du marché des capitaux, remise en cause de l’économie de financements administrés, suppression du contrôle des prix et des changes, privatisations massives, suppression de l’autorisation administrative de licenciement, dérégulation des services publics, abandon des “grands projets”, remise en cause par étapes du dispositif de soutien aux exportations, affaiblissement du ministère de l’Industrie.
- **Milieu des années 90** : les hauts fonctionnaires et hommes d’affaires français sont peu présents à Bruxelles. Les secrétariats des comités techniques sont entre les mains des Allemands (39 %) et des Britanniques (20 %), alors que les Français se marginalisent (14%), par leur faible implication. Par ailleurs, il n’y a que 100 Français parmi les 4000 lobbyistes présents à Bruxelles.
- **Début des années 2000** : Médias et rapports demandés par les gouvernants insistent sur l’absence de désindustrialisation en France préférant parler de mutations normales et nécessaires.
- **A partir de 2003**, forte remise en cause des politiques et stratégies des décennies précédentes. La désindustrialisation française est actée : rapport du député Bernard Carayon (2003), rapport de Christian Blanc (2004), rapport de Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi (2005), enfin le rapport de Jean-Louis Beffa(2005).
- **Après 2005**, ces rapports ne font pas l’objet de plans d’envergure concertés et soutenus. Au moins jusqu’en 2017.

Tableau rédigé d’après l’article de Jean-Claude Daumas, “Désindustrialisation et politique industrielle en France (1974-2012)”, Revue du Rhin supérieur, mis en ligne le 01 novembre 2019, consulté le 11 mars 2025. URL : <https://www.ouvroir.fr/rrs/index.php?id=80>

Plusieurs facteurs peuvent être mis en avant pour comprendre cette désindustrialisation :

1. La transition vers le tertiaire : un réalignement des politiques économiques

Les Trente Glorieuses avaient consacré un modèle mixte où l'État jouait un rôle pivot dans l'industrie via le Commissariat général du Plan (1946-2006) et des champions nationaux comme Renault ou EDF. La rupture survient avec le tournant de la rigueur en 1983, marquant un glissement vers des politiques d'offre inspirées des théories monétaristes. Le désengagement étatique se matérialise par :

- La privatisation de 65 entreprises publiques entre 1986 et 2004 (dont Thomson, France Télécom)
- La réduction des crédits d'impôt recherche de 40% entre 1985 et 1995
- L'abandon progressif des politiques sectorielles au profit d'aides horizontales.

Ce virage s'inscrit dans le contexte européen de libéralisation des marchés, où la France adopte une interprétation rigoriste des règles de concurrence, contrairement à l'Allemagne qui maintient un soutien masqué à son industrie via les Landesbanken.

2. L'illusion d'une opposition offre/demande

La dichotomie entre politiques de l'offre (incitations à la production) et de la demande (stimulation de la consommation) s'avère réductrice. Le développement du tertiaire répond à une logique hybride :

- **Côté offre** : Flexibilisation du marché du travail (lois Aubry sur les 35h) visant à améliorer la compétitivité des services
- **Côté demande** : Expansion des services publics (éducation, santé) représentant 24% du PIB en 2025 contre 18% en 1980.

L'étude des politiques de l'eau en France montre parfaitement cette transition progressive d'une logique d'offre (infrastructures lourdes) vers une gestion intégrant la maîtrise de la demande, sans pour autant abandonner les investissements productifs.

Les politiques de l'Etat sont fluctuantes et hésitent entre une réelle politique de la demande et une réelle intervention sur l'offre. Les acteurs publics n'arrivent pas de fait à proposer une synthèse claire entre libéralisme à l'anglo-saxonne et modèle interventionniste rhénan, laissant les acteurs privés sans vision à long terme et sans lignes directrices claires.



3. La spirale des conventions collectives

L'impact des syndicats sur le désengagement industriel est souvent analysé au travers du seul prisme des rigidités institutionnelles :

- Les accords de branche ont maintenu des salaires industriels 22% supérieurs à la moyenne européenne entre 1990 et 2010
- Le taux de syndicalisation dans l'industrie (18%) reste le double de celui des services (9%), alimentant un cercle revendicatif vécu comme vicieux.

4. Le paradoxe de la modération salariale

Ainsi et contrairement aux idées reçues, la part des salaires dans la valeur ajoutée industrielle est passée de 68% (1980) à 57% (2020), reflétant une pression syndicale déclinante. Le véritable enjeu réside dans :

- Les charges sociales : 40 % du coût du travail en France contre 28 % en Allemagne
- La judiciarisation des conflits sociaux (x3 entre 1990 et 2010).

Cette situation a incité les groupes industriels à externaliser vers des pays à faible coût salarial, accélérant la désindustrialisation malgré les tentatives de modération syndicale.

5. La recomposition des classes sociales : projet politique ou conséquence involontaire ?

Pour beaucoup d'analystes, économistes comme politiques, l'une des principales raisons de la désindustrialisation serait une volonté plus ou moins affichée d'assurer une mutation démographique en privilégiant la croissance des fonctions de cadres et de techniciens au détriment de celle des ouvriers, ou tout du moins des employés par la croissance des services. Si pour certains ce choix correspondait à une volonté de dépasser le cadre syndical, pour d'autres elle représente une tentative de "génocide social" programmé. Ces théories, séduisantes et médiatiques, ne résistent pourtant pas à une analyse quantitative sérieuse :

- En effet, les ouvriers représentent encore 18% des actifs en 2025 (contre 29% en 1980)
- Leur reconversion vers les services s'effectue majoritairement dans des métiers techniques (maintenance, logistique) plutôt que dans l'hôtellerie-restauration

Néanmoins, certains effets structurants ne peuvent être niés :

- Une forte territorialisation : 70 % des emplois industriels supprimés se concentraient dans les bassins ouvriers historiques
- Une individualisation croissante des relations de travail : le taux de syndicalisation dans les services atteint à peine 7% dans les PME.

6. Les choix d'un État stratège pour de la nouvelle économie

Les politiques de formation révèlent une volonté d'adaptation aux nouveaux secteurs émergents :

- Multiplication des écoles de services (35 créées entre 2000 et 2020 contre 5 écoles d'ingénieurs)
- Réorientation des crédits du CNRS vers les sciences sociales (+40% depuis 1990)

Cette évolution s'apparente en fait moins à un complot anti-ouvrier qu'à une adaptation pragmatique aux normes européennes de spécialisation économique, où la France a choisi de valoriser ses avantages comparatifs dans le luxe, le tourisme et les services publics.

Le rôle ambigu des entreprises et des consommateurs

Des pages précédentes on pourrait déduire que le désengagement industriel français relève d'un calcul économique complexe où se sont mêlés adhésion aux doctrines néolibérales dominantes post-consensus de

Washington, la recherche d'un nouveau compromis capital-travail moins conflictuel ou encore un alignement sur la division continentale du travail dans le cadre de l'intégration européenne.



Pourtant si l'ombre des syndicats plane sur certaines décisions et sur de nombreuses délocalisations préventives, elle ne constitue pas le moteur principal d'une mutation avant tout portée par des élites technocratiques convaincues de l'inéluctabilité de la tertiarisation.

Il faut donc trouver dans la diversité des acteurs, de leurs choix, de leurs coopérations, ou à l'inverse de leurs oppositions, tout comme dans leurs rapports de force, la persistance d'un chômage structurel élevé (8,5 % en 2025) révélant les limites d'un modèle hybride et bancal, tiraillé entre héritage colbertiste et tentation anglo-saxonne.

Dans ces jeux d'acteurs plusieurs éléments méritent d'être observés :

1. Le désengagement progressif de l'État :

après l'âge d'or du plan Marshall et des grands programmes des Trente Glorieuses, l'État a progressivement démantelé ses outils d'intervention (1986 : suppression du Commissariat général du Plan; 2003 : privatisation d'Alstom). Ce retrait contraste avec le modèle rhénan, où banques et pouvoirs publics maintiennent un soutien de long terme aux filières stratégiques.

2. La libéralisation des marchés financiers dans les années 1990 a accéléré les délocalisations, nombre de groupes français privilégiant la rentabilité actionnariale à l'investissement productif.

3. L'impact ambigu de l'intégration européenne, l'élargissement de l'UE à l'Est a créé une concurrence déloyale pour les industries françaises à faible valeur ajoutée, tout en offrant des débouchés pour les équipementiers automobiles ou aéronautiques. Alors même, que l'absence de politique industrielle commune et la priorité donnée aux règles de concurrence fragilisaient les champions nationaux, contrairement à l'Allemagne bénéficiant d'un marché intérieur protégé par sa spécialisation haut de gamme.



Le rôle ambigu des entreprises et des consommateurs

Des pages précédentes on pourrait déduire que le désengagement industriel français relève d'un calcul économique complexe où se sont mêlés adhésion aux doctrines néolibérales dominantes post-consensus de Washington, la recherche d'un nouveau compromis capital-travail moins conflictuel ou encore un alignement sur la division continentale du travail dans le cadre de l'intégration européenne.

Pourtant si l'ombre des syndicats plane sur certaines décisions et sur de nombreuses délocalisations préventives, elle ne constitue pas le moteur principal d'une mutation avant tout portée par des élites technocratiques convaincues de l'inéluctabilité de la tertiarisation.

Il faut donc trouver dans la diversité des acteurs, de leurs choix, de leurs coopérations, ou à l'inverse de leurs oppositions, tout comme dans leurs rapports de force, la persistance d'un chômage structurel élevé (8,5 % en 2025) révélant les limites d'un modèle hybride et bancal, tiraillé entre héritage colbertiste et tentation anglo-saxonne.

Dans ces jeux d'acteurs plusieurs éléments méritent d'être observés :

1. Le désengagement progressif de l'État :

après l'âge d'or du plan Marshall et des grands programmes des Trente Glorieuses, l'État a progressivement démantelé ses outils d'intervention (1986 : suppression du Commissariat général du Plan; 2003 : privatisation d'Alstom). Ce retrait contraste avec le modèle rhénan, où banques et pouvoirs publics maintiennent un soutien de long terme aux filières stratégiques.

2. La libéralisation des marchés financiers dans les années 1990 a accéléré les délocalisations, nombre de groupes français privilégiant la rentabilité actionnariale à l'investissement productif.

3. L'impact ambigu de l'intégration européenne, l'élargissement de l'UE à l'Est a créé une concurrence déloyale pour les industries françaises à faible valeur ajoutée, tout en offrant des débouchés pour les équipementiers automobiles ou aéronautiques. Alors même, que l'absence de politique industrielle commune et la priorité donnée aux règles de concurrence fragilisaient les champions nationaux, contrairement à l'Allemagne bénéficiant d'un marché intérieur protégé par sa spécialisation haut de gamme.

Finalement, l'appareil politico-administratif en charge de l'industrie qui s'est construit progressivement souffre de nombreuses « pathologies » : multiplication des comités et des agences, complexité du système d'aides, préférence pour l'action à court terme, et triple déficit de prospective, de stratégie et d'évaluation.

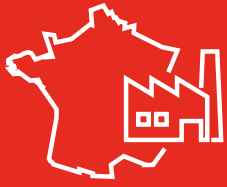
Mais il ne s'agit pas de critiquer ce seul appareil politico-administratif. Car comme le montre l'étude d'Agiletta et de Ragot en 2015, les investisseurs, les entreprises et les consommateurs portent leur part de responsabilités. La faiblesse d'une vision à long terme, l'absence d'anticipation et de mesure des risques, la perte de la planification et des constructions stratégiques, tout comme la volatilité des plans opérationnels et stratégiques ont largement participé à la faiblesse de l'industrie française jusqu'à une date récente.

Principales causes de la désindustrialisation

Causes secondaires	Causes principales
<ul style="list-style-type: none">• Dettes publiques,• Complexité administrative• Fiscalité	<ul style="list-style-type: none">• Prix immobiliers,• Divergences des coûts unitaires du travail• Difficultés d'adaptation aux changements macroéconomiques (montée en gamme, modernisation, ...)• Financiarisation de la gouvernance des entreprises incompatibles avec des stratégies de long terme (par ex. pour monter en gamme)

D'après Aglietta, M. et Ragot, X. (2015). Érosion du tissu productif en France Causes et remèdes. Revue de l'OFCE, N° 142(6), 95-150. <https://doi.org/10.3917/reof.142.0095>.

Aujourd'hui si des groupes comme Michelin ou L'Oréal relocalisent une partie de leur production, ces mouvements restent marginaux face aux 500 000 emplois industriels perdus depuis 2000. Dans le même temps les labels, tel "Origine France Garantie", peinent à convaincre : seuls 3% des consommateurs français déclarent systématiquement privilégier le made in France, contre 70% en Allemagne pour le "Made in Germany".



Vers une réindustrialisation de la France : entre impératifs géopolitiques, transition énergétique et critères ESG

La réindustrialisation française reste tributaire d'une double refonte en profondeur :

- des politiques publiques (vision industrielle, structures locales d'accompagnement, fiscalité incitative, formation professionnelle, etc.), dans une meilleure intégration européenne des filières critiques
- des stratégies des entreprises, avec un nécessaire réintégration du long terme, avec toutes leurs conséquences dans les domaines du financement comme des investissements, des plans d'action opérationnels, des ressources humaines,

Le modèle du Liechtenstein, combinant haute technologie et ancrage territorial, offre des pistes inspirantes mais nécessite un consensus social élargi absent en France. Sans une coordination renforcée entre État, régions et partenaires sociaux, les initiatives actuelles risquent de ne produire qu'une réindustrialisation de façade, cantonnée à quelques niches sans impact sur l'emploi de masse¹. Certaines régions misent sur l'industrie 4.0 (Usine du Futur en Occitanie) ou l'économie circulaire (écoparcs normands), s'inspirant du modèle liechtensteinois de spécialisation flexible.

Toutefois, ces initiatives butent parfois sur l'insuffisance des compétences numériques et la fragmentation des écosystèmes d'innovation. Elles montrent toutes les difficultés d'un cheminement entre possible et conditionnel, entre vulnérabilités révélées et souveraineté retrouvée.



La France s'engage actuellement dans une trajectoire de réindustrialisation qui marque une rupture avec plusieurs décennies de désindustrialisation. Cette orientation stratégique s'inscrit dans un contexte mondial en profonde mutation, où convergent tensions géopolitiques, défis environnementaux et nouvelles exigences de gouvernance. L'analyse des motivations de ce choix révèle un entrelacement complexe de facteurs, parmi lesquels les considérations géopolitiques et environnementales semblent prédominer :

1. Les crises comme révélateurs de dépendances stratégiques

La prise de conscience des vulnérabilités liées à la désindustrialisation s'est cristallisée à travers les crises récentes. "Suite au blocage de certaines chaînes logistiques consécutif à la crise sanitaire et aux conflits en cours (Ukraine, Gaza...), les pays européens ont pris conscience de l'importance de maîtriser certains approvisionnements stratégiques (médicaments, céréales, matières premières...)"². Plus récemment les alertes répétées sur l'augmentation des droits de douanes et la montée des politiques protectionnistes et nationalistes ont renforcé cette prise de conscience.

Ces réalités ont conduit la France à "inverser le balancier et relancer son activité manufacturière dans différents secteurs" après "plusieurs décennies de délocalisations industrielles"³

¹ On relira à ce titre, l'interview de Olivier Lluansi dans La Vigie N° 4 du CNA - https://www.linkedin.com/redirect?url=https%3A%2F%2Flnkd%2Ein%2Fd3jMykds&urlhash=VYIk&trk=public_post-text

² Papon, P. (2024). La réindustrialisation de la France : perspectives et contraintes. *Futuribles*.

³ Idem.

2. La souveraineté comme objectif central et

stratégique de la réindustrialisation transparaît notamment dans le secteur énergétique. Le nucléaire, par exemple, est présenté comme "une industrie stratégique, un outil de souveraineté tant énergétique qu'industriel pour notre pays"⁴. Cette ambition souveraine s'inscrit dans un contexte de concurrence internationale accrue, où "la guerre commerciale que se livrent les États-Unis d'Amérique, la Chine et la Russie influe fortement sur le marché mondial"⁵, incitant la France à renforcer son autonomie industrielle.

3. La transition énergétique comme moteur

de réindustrialisation est soumise au double défi de la décarbonation et de la production énergétique. La France fait face à *“une croissance massive de ses besoins en production d’électricité stable et compétitive pour répondre au double défi de la décarbonation et de la réindustrialisation”*⁶. Cette interdépendance entre transition énergétique et renouveau industriel place le secteur énergétique au cœur de la stratégie nationale.

4. La diversification du mix énergétique bas

carbone s’appuie sur plusieurs piliers énergétiques. D’une part, le nucléaire est valorisé pour sa capacité à *“produire une électricité pilotable, à très faible contenu en CO₂ et à coût maîtrisé, essentielle pour mener à bien la transition énergétique et la réindustrialisation de la France”*. D’autre part, l’éolien se développe significativement et *“assure désormais plus de 10% de la production française d’électricité”*, avec la perspective de *“représenter 25 à 30% de la production française d’électricité d’ici 2035”*⁷.

5. Les énergies renouvelables comme levier

économique territorial sont valorisées pour leurs *“atouts économiques (ex. : compétitivité, stabilité des coûts de production, implantation dans les zones rurales)”* qui en font *“un outil au service de la compétitivité de l’usine France, de la protection du pouvoir d’achat des Français, de la sauvegarde du budget des communes et intercommunalités rurales”*.

⁴ Lewandowski, C. (2024). Le nucléaire, un atout pour la transition énergétique. Administration.

⁵ idem

⁶ Virlet, H. (2024). Le nucléaire au service de la réindustrialisation de la France. Annales des Mines - Responsabilité et environnement.

⁷ Gloria, M. (2024). Développement de l’éolien terrestre et en mer en France : un enjeu pour réussir la réindustrialisation. Administration.

Un nouveau paradigme d’intervention publique

La réindustrialisation contemporaine marque donc le retour d’une forme d’interventionnisme, illustré par *“l’ambition affirmée par le président de la République à Belfort en février 2022 [qui] ouvre la voie à un grand programme industriel national, à l’instar de celui engagé après le choc pétrolier de 1973”*. Cette renaissance industrielle est cependant fondamentalement conditionnée par *“la mobilisation de toutes les parties prenantes”*, suggérant une approche plus collaborative que dirigiste, et surtout élargie à tous les acteurs.

Cette réindustrialisation pourrait se façonner sur l’intégration progressive des critères ESG dans l’ensemble des stratégies industrielles :

1. Un cadre ESG franco-français en développement :

Si les résultats de recherche mentionnent l’existence d’un *“ESG Framework”* français, ils ne détaillent pas précisément son articulation avec la politique de réindustrialisation. Néanmoins, la présence de ce cadre suggère une volonté d’intégrer ces critères dans la politique économique nationale.

2. Les collaborations internationales fondées sur l’ESG :

La dimension internationale de cette intégration est évoquée à travers *“les enjeux de coopération économique étrangère, [et] la nécessité d’utiliser les principes ESG”*. Cela suggère que les critères ESG pourraient servir de base commune pour structurer les relations économiques internationales, y compris dans le domaine industriel.

3. Le triptyque planning-accélération

redistribution : La méthode proposée notamment pour le secteur éolien, basée sur *“la logique du triptyque de la loi d’accélération planifier, accélérer et redistribuer”*, s’aligne avec plusieurs dimensions des critères ESG : la planification stratégique (Gouvernance), l’accélération de la transition énergétique (Environnemental) et la redistribution des bénéfices (Social).



Une réindustrialisation multi-factorielle à dominante géopolitique et environnementale

L'analyse des facteurs motivant la réindustrialisation française révèle une prépondérance des considérations géopolitiques et environnementales, mais aussi et peut-être avant tout régionales et locales. Les crises récentes ont mis en lumière les vulnérabilités stratégiques liées à la désindustrialisation, tandis que l'urgence climatique oriente les investissements vers des secteurs industriels compatibles avec la transition énergétique.

La dimension démographique, bien que présente dans les résultats de recherche à travers diverses études, ne semble pas explicitement reliée à la stratégie de réindustrialisation dans les sources disponibles. Quant à l'intégration des critères ESG, elle apparaît émergente mais encore insuffisamment documentée pour établir une corrélation forte avec la dynamique de réindustrialisation.

La réussite de cette ambition réindustrielle dépendra de la capacité à mobiliser des ressources considérables, tant "matérielles (ressources, énergie) [qu']humaines (compétences)", tout en s'adaptant à un environnement international complexe marqué par des tensions croissantes entre grandes puissances.



Les actions structurantes du Plan France 2030

- La décarbonation des industries traditionnelles
- Modernisation énergétique des sites de production
- Recyclage et économie circulaire
- L'émergence de filières technologiques stratégiques :
 - ▶ La chaîne de valeur de l'avion décarboné
 - ▶ Santé et biotechnologies de pointe
- La reconquête des souverainetés industrielles
- Sécurisation des approvisionnements critiques
- Numérisation et robotisation avancée
- Le verdissement du tissu productif régional
- Revitalisation des bassins industriels historiques
- Agriculture et agro-industrie du futur

Si le Plan France 2030 marque une rupture avec les politiques industrielles passées par son approche systémique combinant innovation radicale, ancrage territorial et transition écologique, il peut aussi apparaître comme un gigantesque catalogue évoluant entre anciennes filières de performances et nouveaux marchés. La dispersion des actions et en conséquence des financements, fait craindre à certains une inefficacité finale déjà programmée.

Alors que les premiers résultats semblent encourageants (création nette de 150 000 emplois industriels depuis 2022), les défis restent immenses : montée en compétences des PME, acceptabilité sociale des nouvelles technologies, et coordination européenne renforcée. La réussite dépendra de la capacité à maintenir cet effort sur la décennie, voire plusieurs décennies, tout en adaptant constamment les outils aux mutations technologiques. A ce titre les réticences et les freins instaurés à la mise en place de la CSRD, tout comme la logique de la loi dites "omnibus" européenne montrent à elles seules que les conditions de la réussite sont loin d'être partagées.



Les cinq facteurs clés de réussite pour la réindustrialisation française

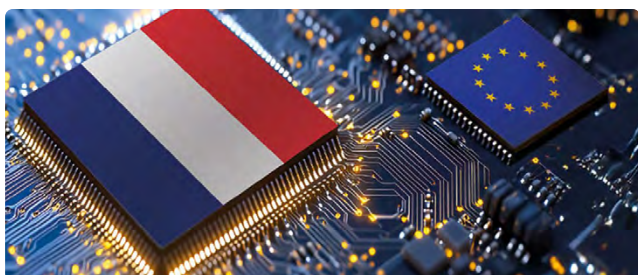
1. Vision long terme et gouvernance adaptée

Une réindustrialisation réussie nécessite une rupture avec les approches de court terme qui ont contribué au déclin industriel français. La gouvernance doit privilégier une approche “de la base vers le sommet” mobilisant “les énergies, les talents et les atouts propres à chaque territoire”.



2. Souveraineté stratégique et sécurisation des chaînes de valeur

La réindustrialisation doit intégrer “des innovations organisationnelles et sociétales facilitant les chaînes de valeur locales, l'économie circulaire, la mobilisation de l'épargne locale”.



3. Transition énergétique et décarbonation

La transition énergétique émerge comme un moteur essentiel de la réindustrialisation. Cette dimension est renforcée par “la croissance massive des besoins en production d'électricité stable et compétitive pour répondre au double défi de la décarbonation et de la réindustrialisation”.



4. Capital humain et compétences adaptées

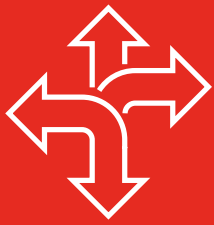
La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée constitue le socle fondamental de toute renaissance industrielle. Les analyses révèlent qu'une réindustrialisation ambitieuse pourrait nécessiter la création de 580 000 à 740 000 emplois d'ici 2035. La formation professionnelle doit être repensée pour surmonter “l'insuffisance des compétences numériques” qui freine actuellement le déploiement de l'industrie 4.0, notamment dans les territoires en reconversion.



5. Écosystèmes territoriaux d'innovation

Les écosystèmes industriels locaux apparaissent comme “facteur clé de succès”^[4] dans tous les documents consultés. Ces écosystèmes doivent intégrer “des dynamiques d'innovation industrielle porteuses, qu'elles soient structurées autour de technologies émergentes, de pôles de compétitivité, de spécialisations intelligentes, ou de demandes de la société”^[2]. L'exemple du Liechtenstein, “combinant haute technologie et ancrage territorial”^[3], constitue un modèle inspirant. La réindustrialisation doit s'appuyer sur “des synergies territoriales stimulées par des marchés publics et des donneurs d'ordre ouverts aux expérimentations”^[2], avec un rôle central donné aux ETI et aux villes moyennes comme “deux leviers pour réindustrialiser la France”^[5].





Quatre scénarios prospectifs à l'horizon 2035

Scénario 1



La France réindustrialisée - Renaissance équilibrée

Dans ce scénario optimiste, la France parvient à atteindre son objectif de porter l'industrie à 12% du PIB d'ici 2035. Les investissements massifs (98 milliards d'euros) portent leurs fruits avec la création de plus de 500 000 emplois industriels qualifiés. Le succès repose sur une coordination exemplaire entre l'État stratège, les régions et les entreprises, avec un consensus social fort sur l'importance de l'industrie. Le mix énergétique français, associant nucléaire et renouvelables, offre une électricité abondante, stable et décarbonée qui devient un avantage compétitif décisif.

La mosaïque territoriale - Réindustrialisation à plusieurs vitesses

Ce scénario intermédiaire voit émerger des "îlots de réindustrialisation" réussis au milieu d'un paysage industriel contrasté. Certaines régions prospèrent grâce à des écosystèmes dynamiques. Cependant, l'absence "d'un consensus social élargi absent en France" limite l'ampleur du mouvement à l'échelle nationale. L'industrie se stabilise autour de 9-10% du PIB, avec environ 300 000 nouveaux emplois créés, principalement dans les villes moyennes disposant d'écosystèmes d'innovation. Les territoires ruraux ou anciennement industrialisés restent en marge de cette dynamique. Cette "réindustrialisation de façade, cantonnée à quelques niches sans impact sur l'emploi de masse" renforce les inégalités territoriales malgré des succès sectoriels.

Scénario 2



Scénario 3



La transition verte incomplète - Opportunités et contraintes

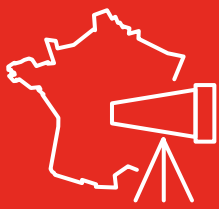
Dans ce scénario, la France réussit sa réindustrialisation uniquement dans les secteurs liés à la transition énergétique et environnementale, qui deviennent le principal moteur de développement industriel. Cette réindustrialisation verte se heurte aux limites de "ressources considérables, tant matérielles (ressources, énergie) qu'humaines (compétences)". Le "triptyque planning-accélération-redistribution"[3] peine à se concrétiser uniformément. L'industrie atteint environ 8-9% du PIB, avec une forte dichotomie entre secteurs verts performants et industries traditionnelles en déclin. Les emplois créés (environ 200 000) sont fortement qualifiés mais insuffisants pour répondre aux enjeux sociaux des territoires désindustrialisés.

Le décrochage européen - Ambitions contrariées

Les tensions croissantes entre grandes puissances se transforment en guerre commerciale généralisée. Sans coordination européenne renforcée, la France ne parvient pas à protéger efficacement son industrie. Les difficultés d'accès aux compétences et au foncier, ainsi que les résistances et baronnies locales, freinent de nombreux projets industriels. Le nucléaire prend du retard et les énergies renouvelables ne se déploient pas au rythme escompté, créant une insécurité énergétique. L'industrie stagne autour de 7% du PIB, avec une création d'emplois limitée (moins de 100 000). Cette "réindustrialisation timide" reste insuffisante face aux défis économiques et sociaux du pays.

Scénario 4





Conclusion

Les dix ans à venir seront déterminants

La réussite de la réindustrialisation de la France dépendra de la capacité à mobiliser simultanément les cinq facteurs clés identifiés : capital humain, écosystèmes territoriaux, transition énergétique, souveraineté stratégique et vision long terme. Le capital humain, compte tenu de l'histoire politique, économique et sociale nationale, sera probablement le facteur le plus difficile à faire évoluer. Ces scénarios prospectifs montrent qu'aucune trajectoire n'est prédéterminée et que les choix stratégiques des dix prochaines années seront déterminants pour façonner le paysage industriel français à l'horizon 2035. Comme aimait à le rappeler Gaston Berger, l'un des pères de l'école prospective française : *"l'avenir ne se prévoit pas, il se prépare"*.

Cap 2035 avec 15 pistes stratégiques pour les dirigeants face aux défis démographiques et ressources limitées des 10 prochaines années :

Stratégies à court terme (moins de 5 ans)	Stratégies à moyen terme (5 à 10 ans)	Stratégies à long terme (plus de 10 ans)
<ul style="list-style-type: none">• Adaptation des formations asynchrones pour une main-d'œuvre vieillissante• Automatisation stratégique des processus à faible valeur ajoutée (IA)• Adoption de solutions digitales légères pour optimiser les services internes• Déploiement de micro-communautés d'innovation transversales• Refonte des indicateurs de performance autour de la valeur réelle créée	<ul style="list-style-type: none">• Développement d'écosystèmes d'innovation inversée avec les seniors• Création de plateformes de partage de ressources inter-entreprises• Intégration des cycles biologiques dans les modèles organisationnels• Développement de micro-usines flexibles et relocalisées• Création de guildes professionnelles modernisées pour la transmission des savoirs	<ul style="list-style-type: none">• Transition vers des modèles d'entreprise à objectif significatif et valeur non-financière• Développement de modèles organisationnels biomimétiques adaptés au vieillissement• Création d'écosystèmes régénératifs intégrant activité économique et restauration écologique• Déploiement de réseaux d'intelligence augmentée intergénérationnelle• Exploration de modèles économiques post-croissance viables pour les entreprises

Adaptation au vieillissement

Economie circulaire 3.0

Recours à l'IA

Nouveaux modèles économiques CSR



Origine France Garantie : la traçabilité à la française selon Yves Jégo



Dans un contexte où la provenance des produits suscite un intérêt croissant, la certification Origine France Garantie s'est imposée comme un repère pour les consommateurs en quête de transparence. Fondée en 2010 sous l'impulsion d'Yves Jégo, alors député, cette initiative visait à "informer le consommateur, de manière claire et précise, et valoriser le savoir-faire des entreprises", explique-t-il.

Après une première vague d'adhésion de 500 entreprises en 2015, le nombre de produits certifiés passe de 1700 en 2017 à 32 000 en 2023, répartis dans 4 500 gammes.

Contrairement aux mentions "Made in France" ou "Fabriqué en France", souvent auto-déclaratives et peu contrôlées, l'organisme Origine France Garantie (OFG), soucieux de rétablir la confiance entre fabricants et consommateurs, repose sur des critères stricts et une vérification indépendante. Pour obtenir ce précieux sésame, un produit doit non seulement acquérir ses caractéristiques essentielles en France, mais aussi y réaliser entre 50% et 100% de son prix de revient unitaire. Ce qui explique que des modèles comme la Toyota Yaris peuvent revendiquer le label OFG, alors que certains modèles de constructeurs français, entièrement fabriqués à l'étranger ne peuvent l'obtenir. Le fait d'accorder le label au produit et pas à l'entreprise permet d'éviter que cette dernière utilise un label obtenu de façon abusive pour promouvoir une autre gamme de produits produite, elle, à l'extérieur du territoire.

“ CE LABEL SE SINGULARISE DES AUTRES MENTIONS TELLES QUE “MADE IN FRANCE”, “CONÇU EN FRANCE”, “FABRIQUÉ EN FRANCE”... QUI SONT AUTO-DÉCLARATIVES ET SANS CONTRÔLE ”

Yves Jégo

Le processus de certification, confié à des organismes indépendants comme Bureau Veritas ou Afnor, garantit ainsi une traçabilité sans faille.

“La certification Origine France Garantie est née sur les bancs de l'Assemblée nationale, à l'initiative d'un député pour mettre en valeur le made in France”, rappelle Yves Jégo, revendiquant une démarche collective et apolitique. L'association Pro France, qui porte le label, réunit ainsi des chefs d'entreprise de tous horizons, “des acteurs politiques et économiques qui souhaitent œuvrer ensemble à la promotion du “produire en France” et à la valorisation des savoir-faire industriels et artisanaux”.

Aujourd'hui, alors que la consommation responsable s'impose comme un enjeu de société, Origine France Garantie entend bien continuer à “apporter une garantie incontestable sur la provenance française des produits et assurer la traçabilité”, conclut Yves Jégo. Un engagement qui séduit de plus en plus d'entreprises et de consommateurs, désireux de soutenir l'économie nationale tout en faisant le choix de la qualité et de la transparence.

“ PRODUIRE LOCALEMENT N'EST PLUS SEULEMENT UN CHOIX PATRIOTIQUE, MAIS UNE NÉCESSITÉ ENVIRONNEMENTALE ”

Yves Jégo

Pour Yves Jégo, la transparence sur l'origine des produits est devenue une exigence incontournable, autant pour les consommateurs que pour l'avenir industriel de la France. Il plaide pour une clarification des labels afin que “les citoyens puissent identifier d'un coup d'œil les produits réellement conçus et fabriqués sur notre territoire”. Selon lui, la traçabilité et la fiabilité de l'information sont essentielles pour lutter contre le “franco lavage” et encourager la production locale.

Convaincu que la valorisation de l'origine française est un moteur pour l'industrie de demain, Yves Jégo voit dans cette exigence de transparence un levier pour la réindustrialisation, la transition écologique et la souveraineté économique.



Le regard de Creditsafe, leader international de la connaissance Fournisseurs

Creditsafe innove dans l'utilisation des données d'entreprises en fournissant des informations de qualité accessibles à tous. Sa base d'informations mondiale sur les entreprises dans plus de 200 pays et territoires, permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées plus rapidement, pour une meilleure gestion des tiers, de la due diligence au recouvrement.

Les scores de prédiction de défaillance et de limites de crédit de Creditsafe comptent parmi les plus fiables de l'industrie, permettant de prédire près de 93% des défaillances jusqu'à 12 mois à l'avance.

■ Une offre pensée pour les directions Achats

Avec la plateforme **Accelerator**, Creditsafe aide les directions Achats à :

- **Simuler et anticiper les défaillances fournisseurs**, grâce à des scores de risque prédictifs (93% des défaillances anticipées à 12 mois en France).
- **Automatiser la surveillance continue des tiers** et être alerté en temps réel des changements critiques.
- Renforcer la maîtrise des coûts **via l'évaluation du TCO étendu** intégrant risques logistiques, délais, conformité et instabilité géopolitique.
- **Assurer la conformité KYC/AML et ESG**, désormais indispensable dans les appels d'offres et partenariats internationaux.
- **Optimiser la qualité des données fournisseurs** pour gagner en efficacité opérationnelle et améliorer les arbitrages stratégiques.





■ Data + Décision = Résilience

La performance des achats passe aujourd'hui par la capacité à **décider vite et bien, sur la base d'une information fiable**. Cela suppose de sortir d'une logique purement réactive pour construire des plans de continuité d'activité, des stratégies de diversification, et des cartographies de risque robustes.

Creditsafe, avec plus de 430 millions de rapports d'entreprise dans 200 pays, s'impose comme l'outil incontournable pour sécuriser les approvisionnements, prévenir les risques de rupture et accompagner les directions Achats dans un pilotage agile et éclairé.

■ Piloter la performance Achats à l'ère de l'incertitude

Dans un contexte marqué par l'instabilité géopolitique, la montée du protectionnisme et la nécessaire transition vers des chaînes d'approvisionnement plus résilientes, les directions Achats jouent un rôle stratégique de premier plan. **La donnée devient leur premier levier de sécurisation et de performance.**

Creditsafe, leader mondial de la donnée d'entreprise, propose une plateforme digitale complète pour évaluer, surveiller et anticiper les risques liés aux fournisseurs – partout dans le monde.

Grâce à une base actualisée en continu, enrichie par plus de **9 000 sources locales et internationales**, **Creditsafe permet d'évaluer la solidité financière, la conformité réglementaire (KYC, AML, ESG)**, et même les risques de fraude ou de comportements de paiement déviants.



Bénéficiez gratuitement d'un diagnostic
Risque de vos portefeuilles Fournisseurs

 www.creditsafe.fr





**LA
VIGIE**

*Dans notre prochain numéro
à paraître en juin :*

TERRITOIRES, INNOVATIONS ET RÉSEAUX

creditsafe

+ Pour plus d'informations :
www.creditsafe.fr