



La renaissance industrielle française ne pourra se construire sans un examen lucide des causes profondes de la désindustrialisation. Lors de cette Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Anaïs Voy-Gillis, docteure en géographie et consultante industrie chez June Partners, décrypte les responsabilités partagées et les leviers d'un véritable renouveau productif.

Anaïs Voy-Gillis interroge les conditions d'une renaissance industrielle française

Jean-Christophe Gessler : Pourquoi pensez-vous qu'il faut d'abord analyser la désindustrialisation avant d'imaginer une éventuelle renaissance industrielle ?

AVG : Il est important de porter un autre regard sur la désindustrialisation, de revenir sur ce qu'elle a été et sur ses causes profondes. Tant que ce récit collectif ne sera pas écrit, il sera difficile d'engager un vrai renouveau industriel. Dans le débat public, on entend souvent que la désindustrialisation tient à des éléments macroéconomiques, coût du travail, productivité. Mais il s'agit aussi d'un choix collectif, en partie implicite, de nous être détournés de l'industrie au profit d'une société post-industrielle, un choix moins affirmé qu'au Royaume-Uni, mais bien réel : contrairement à l'Allemagne à partir des années 1990, nous n'avons pas misé sur l'industrie. Ce récit doit aussi permettre de prendre conscience de l'impact de la désindustrialisation sur la déstructuration des territoires, la dépendance productive et technologique du pays, et l'éclatement des chaînes de valeur. La crise que nous traversons nous a brutalement rappelé cette dépendance ; toute volonté de réindustrialisation devra s'accompagner de cet examen de conscience.

JCG : Quelles sont les responsabilités des pouvoirs publics et des entreprises dans ce choix ?

AVG : À partir du milieu des années 1970, l'État français s'est détourné de l'industrie tout en maintenant des politiques industrielles éclatées, sans stratégie ambitieuse. Le contexte européen a ajouté de la complexité : plutôt qu'une fiscalité harmonisée à l'échelle des 27, on observe une concurrence accrue entre États sur la fiscalité et les

normes sociales. Notre système d'aides, lui, reste pléthorique et illisible, avec un effet de saupoudrage, un ruissellement peu efficient et une inégalité entre les entreprises capables d'aller chercher les aides et les autres.

Du côté des entreprises, notamment les grands groupes, le sous-investissement dans l'outil productif, l'innovation et la formation des salariés a pesé lourd, en partie parce que le site français n'apparaissait plus comme un lieu pertinent d'investissement pour certaines d'entre elles. L'outil industriel a donc vieilli, devenant moins adapté aux nouveaux enjeux et aux attentes des clients, avec parfois de véritables erreurs stratégiques ayant conduit à des défaillances. Vis-à-vis de leur écosystème de PME et d'ETI, certains grands groupes français ont longtemps adopté une posture plus prédatrice que coopérative, les délais de paiement en étant un bon exemple. Enfin, une déconnexion s'est installée entre certaines offres et les attentes du marché, avec des modèles économiques devenus non viables.

JCG : Quel a été le rôle des banques et des consommateurs ?

AVG : Les acteurs bancaires portent eux aussi une part de responsabilité, connaissant souvent mal les entreprises et les territoires, ce qui complique l'accès au financement pour certaines PME et ETI, en particulier en période de turbulence. La responsabilité des consommateurs, elle, reste peu abordée : les Français se sont détournés des produits français, pour des raisons de pouvoir d'achat mais aussi de rapport qualité-prix. Une renaissance industrielle suppose donc de reposer la question de la demande intérieure pour le made in France, en intégrant d'autres critères comme l'environnement, la rapidité de livraison ou la qualité, et donc en s'interrogeant sur les sacrifices que nous sommes collectivement prêts à faire. Le différentiel de prix entre production française et asiatique s'est d'ailleurs réduit ces dernières années. Cette question de la préférence pour le made in France se pose aussi pour les achats des entreprises et les achats publics. Enfin, reproduire en France suppose une acceptabilité du risque industriel : compte tenu des représentations négatives de l'industrie dans l'opinion, la renaissance industrielle se heurtera aussi à la question de savoir qui accepte une usine près de chez soi.

JCG : Quel est l'impact du contexte géopolitique ?

AVG : Au-delà de la crise du Covid-19, des tendances de fond sont à l'œuvre depuis plusieurs années : certains industriels s'interrogent sur la pertinence de produire trop loin de leur marché, une réflexion amorcée dès la crise de 2008-2009. De nouvelles technologies émergent, la concurrence internationale s'intensifie sur fond de guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis, ce qui pousse certaines entreprises à envisager relocalisation ou régionalisation de leur production. Des États comme la Chine déploient par ailleurs des stratégies offensives pour gagner des marchés, ce qui incite entreprises et États à revoir leurs stratégies industrielles. L'ampleur de ces changements, combinée à l'impact de la numérisation, appelle à écrire un nouveau chapitre de la création de valeur industrielle.

JCG : Quels peuvent être les leviers de la renaissance industrielle ?

AVG : Les relocalisations pourront suivre plusieurs logiques. La première, liée à la souveraineté, concerne des biens jugés stratégiques comme les médicaments, et sera

plutôt impulsée par les pouvoirs publics. La deuxième tient à l'empreinte industrielle : certains groupes vont repenser l'organisation mondiale de leur production, ce qui peut profiter au territoire français, dans l'automobile par exemple, sans certitude absolue. La sécurité économique peut aussi motiver une relocalisation, en cherchant à sécuriser les approvisionnements pour éviter toute rupture en cas de nouveau choc. L'image, elle, justifie certaines relocalisations sur des produits à forte valeur ajoutée, où produire en France crée de la valeur, comme dans le luxe. Enfin, l'innovation peut changer les termes de l'équation économique pour les entreprises qui se dotent de nouveaux services technologiques.

Au-delà des relocalisations, la renaissance industrielle reposera sur la capacité à moderniser l'outil productif national pour gagner en productivité et en agilité, et produire de petites séries, voire des pièces unitaires, au prix de la grande série. Le positionnement des entreprises compte aussi : au-delà de la différenciation par l'innovation, la personnalisation du produit et l'ajout de services associés sont des pistes à explorer.

JCG : Quels sont les grands enjeux de cette renaissance industrielle ?

AVG : Le premier enjeu est de préserver et renforcer la base productive nationale, alors que de nombreuses PME et ETI vont être fragilisées par la crise : avant de penser relocalisation, il faut s'assurer que cette base est capable de rebondir. Le deuxième enjeu consiste à identifier les industries clés pour la souveraineté de demain, les biotechnologies par exemple, et à les protéger à la fois des OPA hostiles et de la tentation de retomber dans le cycle des délocalisations pour réduire les coûts. L'aspect environnemental doit lui aussi devenir un levier de différenciation et de création de valeur. Enfin, il faut adopter une approche systémique : assurer la résilience du tissu productif suppose de connaître sa chaîne de valeur de bout en bout, ou au minimum de sécuriser les approvisionnements les plus critiques.

JCG : Quels sont aujourd'hui les principaux signes d'espoir ?

AVG : Les évolutions des attentes des consommateurs, en recherche de personnalisation et de services associés, créent de réelles opportunités. Le groupe Salomon conçoit par exemple des chaussures de running sur mesure adaptées à la morphologie du pied de chaque coureur. Dans la cosmétique, des groupes comme L'Oréal développent des unités permettant de fabriquer des crèmes directement en magasin, selon les besoins précis du client : autant de façons d'ajouter une couche de services à valeur ajoutée autour du produit. La recherche de rapidité et de qualité pousse aussi à repenser certaines chaînes de production pour produire au plus près des marchés, tandis que les évolutions technologiques dans le traitement de la donnée permettent de mieux connaître ses clients et de mieux maîtriser ses process. De nouvelles briques technologiques, cloud, robotique, internet des objets, machine learning, dessinent l'industrie du futur et représentent autant de leviers de productivité et de nouveaux modèles économiques.

La renaissance industrielle est, à mes yeux, un véritable projet de société, au service de la cohésion sociale et territoriale. Plutôt que de relocalisation, il serait sans doute plus juste de parler de régionalisation, en intégrant l'Europe occidentale, l'Europe centrale et orientale, ainsi que les pays du Maghreb. L'Allemagne a démontré la résilience de son système productif en intégrant les pays d'Europe centrale et orientale dans son schéma

directeur. Pour favoriser le renouveau industriel français, nous devons nous aussi élargir notre écosystème productif. La régionalisation des productions est une tendance de temps long, mais une chance réelle pour l'Europe, à nous de la saisir pour faire renaître notre industrie nationale.

JCG : Concrètement, quelles stratégies industrielles les entreprises françaises peuvent-elles activer ?

AVG : Plusieurs leviers se combinent. D'abord, se différencier par l'offre plutôt que par les coûts, une voie sans issue en France, ce qui suppose une connaissance fine de ses clients. Ensuite, miser sur l'innovation, qui ne porte pas nécessairement sur le produit ou la technologie mais peut aussi toucher les process ou les canaux de distribution. Les technologies de l'industrie du futur offrent également des marges de progrès : l'usine 4.0 ne signifie pas nécessairement une automatisation totale, et l'Alliance pour l'Industrie du Futur référence de nombreuses briques technologiques mobilisables progressivement.

La formation des salariés aux métiers de demain reste un enjeu majeur, les industriels peinant à recruter sur des métiers classiques comme nouveaux, souvent pénalisés par un déficit d'attractivité du secteur ou du territoire. L'exploitation du Big Data peut aussi permettre de mieux connaître ses clients et de construire de nouveaux modèles économiques autour de la donnée. Enfin, de nouveaux partenariats peuvent émerger au-delà des liens classiques avec les universités : rapprochement avec des concurrents ou des acteurs de la chaîne de valeur pour co-construire des outils de production, ou alliances avec des start-up, à condition d'accepter de composer avec une culture d'entreprise très différente.

JCG : Et du côté des stratégies export, quelles sont les priorités ?

AVG : La première consiste à véritablement connaître ses clients. Beaucoup de PME industrielles ont vu dans l'export un levier de croissance avant d'en revenir, souvent faute d'orientation client suffisante : trop d'industriels restent dans une logique où le client achèterait ce qu'on a envie de lui vendre, un modèle de moins en moins viable. Sur 125 000 entreprises exportatrices en France, seules 30 000 exportent régulièrement, ce qui illustre bien la difficulté de l'exercice. Il faut aussi bien se connaître soi-même, ses forces comme ses faiblesses, souvent insuffisamment identifiées, ce qui peut générer des désillusions à l'export.

Le choix du mode d'entrée sur un nouveau marché est également déterminant : intermédiaires, agents, licence, ou investissement direct via une filiale. La capacité des équipes à piloter une stratégie internationale compte tout autant, ce qui suppose parfois de s'appuyer sur des structures spécialisées ou d'échanger avec ses pairs, un point sur lequel les profils de dirigeants de PME ont d'ailleurs beaucoup progressé ces dernières années. Travailler avec d'autres entreprises pour mutualiser ressources et offres reste une piste sous-exploitée en France, contrairement à l'Italie, qui a mis en place un cadre juridique simple facilitant le travail en réseau : 5 000 contrats y relient aujourd'hui 30 000 entreprises. Enfin, intégrer les enjeux géopolitiques devient incontournable, qu'il s'agisse d'anticiper des barrières douanières ou d'autres risques susceptibles de remettre en cause une stratégie d'internationalisation, ce qui suppose là aussi de bien s'entourer sur des compétences encore rares en interne.