



Organisé par La Fabrique de l'Exportation avec Nicolas Dufourcq, ce débat interroge sans détour le lien entre réindustrialisation et commerce extérieur en France. Avec Alain Bentejac, Arnaud Le Gall et Jean-Claude Volot, le constat est clair : la France sait ce qui ne va pas, mais peine encore à changer de trajectoire.

Un commerce extérieur en difficulté, reflet d'une industrie fragilisée

Le constat initial, posé par Alain Bentejac, est sans appel : la dégradation du commerce extérieur français depuis le début des années 2000 s'accompagne d'une érosion continue du tissu industriel. Le symbole le plus frappant reste le poids de l'industrie dans le PIB, désormais inférieur à 10 %, signe d'un affaiblissement structurel. Face à cela, la comparaison avec l'Allemagne et l'Italie est éclairante, voire douloureuse : ces économies ont su préserver une base industrielle solide, condition essentielle à la performance exportatrice. La France conserve certes des atouts, notamment une balance excédentaire dans les services, mais cela ne compense pas durablement le déficit des biens. Le débat insiste sur un point fondamental, qui peut se lire comme une définition même du problème français : sans industrie forte, il n'y a pas d'export durable, et sans export, l'industrie perd en compétitivité. Ce cercle vicieux est aujourd'hui au cœur du problème français.

Compétitivité : quand le poids du modèle français freine l'export

L'un des messages les plus percutants de Nicolas Dufourcq concerne la compétitivité-prix. Malgré les politiques d'allègement de charges, malgré le CICE, malgré la baisse partielle de certaines taxes de production, la charge qui pèse sur la valeur ajoutée industrielle française reste trop élevée : les prélèvements supportés par l'industrie en France demeurent nettement supérieurs à ceux observés en Allemagne ou en Italie. Résultat, à produit équivalent, effort équivalent et parfois talent équivalent, l'entreprise française part trop souvent avec un handicap. Derrière ce constat se cache une question plus sensible, celle du poids de l'État-providence sur l'économie productive : selon Dufourcq, une partie des ressources qui pourraient financer la robotisation, l'innovation ou les investissements industriels sont absorbées ailleurs.

Le témoignage d'Arnaud Le Gall, dirigeant d'une ETI industrielle présente à l'international, donne à cette analyse une épaisseur très concrète. Il décrit un décrochage accumulé au fil des décennies dans des activités peu glamour mais décisives, comme la fonderie, la métallurgie ou la peinture industrielle : le problème n'est pas seulement un coût ponctuel trop élevé, c'est un retard d'investissement répété. Une année de sous-investissement peut sembler marginale, vingt ans de sous-investissement changent le paysage industriel. Le débat a également rappelé une vérité souvent négligée : l'export ne se décrète pas uniquement depuis un ministère ou une agence. On peut mieux coordonner Business France, Bpifrance, les CCI et la Team France Export, mais ces dispositifs ne compensent pas entièrement un défaut de compétitivité structurelle. Une entreprise surtaxée, peu robotisée, engagée dans une concurrence mondiale féroce, ne retrouvera pas de marges par magie grâce à un nouveau logo institutionnel ou à un énième plan de relance de l'exportation.

Le vrai blocage : un problème culturel face à l'export

C'est sans doute la partie la plus dérangeante du débat. Pour Nicolas Dufourcq, le principal frein à l'export n'est pas seulement économique, il est culturel. Pourquoi des PME françaises, souvent innovantes et qualitatives, n'exportent-elles pas ? La réponse ne tient ni à la langue, ni aux outils, ni même aux dispositifs publics, mais à un manque de désir, de confiance, voire d'audace. L'image utilisée est parlante : celle d'un plongeon, où certains sautent quand d'autres restent au bord, paralysés par une forme de vertige, alors qu'une fois le premier saut effectué, l'élan devient naturel.

La comparaison avec l'Italie est frappante et résume à elle seule l'ampleur de l'écart : 45 % des exportations italiennes viennent des PME, contre environ 10 % en France. Les PME italiennes sont décrites comme plus offensives, plus présentes sur le terrain, moins dépendantes d'études préalables, pratiquant une forme de commerce international instinctif et permanent là où les entreprises françaises hésitent davantage. Cette lecture culturelle a traversé plusieurs

interventions, comme celle de Jean-Claude Volot, pour qui, au-delà des aides, c'est le désir de grandir et le désir de victoire qui manquent : en France, la réussite économique reste parfois suspecte, ce qui freine inconsciemment l'ambition. Arnaud Leurent a, lui aussi, souligné que l'international est devenu un « sport de compétition », nécessitant formation, réseau, préparation mentale et forte capacité d'endurance.

Des dispositifs utiles... mais insuffisants face à l'ampleur du défi

Le débat ne nie pas les efforts réalisés. Bpifrance a fortement développé des outils efficaces, accélérateurs d'entreprises, programmes de formation, accompagnement à l'international, et ces dispositifs fonctionnent : certaines entreprises accompagnées voient leur performance s'améliorer rapidement, avec un retour sur investissement en à peine deux ans. Mais un problème persiste, celui de l'échelle. Les moyens restent limités dans un contexte de contraintes budgétaires fortes, et le système public d'accompagnement est jugé sous-dimensionné, voire « paupérisé » ; même les outils les plus performants peinent à transformer l'ensemble du tissu économique. L'assurance prospection, par exemple, est reconnue comme efficace, mais freinée par des arbitrages budgétaires et administratifs, ce qui résume bien la situation : des instruments pertinents, mais insuffisamment déployés.

Réindustrialisation : une dynamique réelle mais encore invisible dans les chiffres

Un point plus positif émerge néanmoins : la montée des start-up industrielles. Soutenues notamment par Bpifrance, elles contribuent à rouvrir des usines et à renouveler le tissu productif. Mais cette dynamique reste encore fragmentée, de petite taille, et peu exportatrice à court terme : elle prépare l'avenir sans encore corriger le présent. Parallèlement, les grands groupes continuent, dans certains secteurs, à produire à l'étranger. La France se retrouve ainsi dans une situation paradoxale, avec une balance commerciale déficitaire mais une balance des paiements partiellement compensée par des revenus internationaux, un modèle qui fonctionne mais qui ne remplace pas une base industrielle domestique solide.

Entre archaïsmes et modernisation : le défi de la transformation interne

Le témoignage des industriels présents dans le débat met en lumière un autre enjeu clé : le retard accumulé dans certaines filières. Manque d'investissement, équipements vieillissants,

retard dans des pratiques comme le lean management, autant de facteurs qui creusent l'écart avec les concurrents européens ou asiatiques. Un chiffre interpelle particulièrement : une PME industrielle française sur deux ne pratique pas réellement le lean. Ce n'est pas un détail, c'est un symptôme : la réindustrialisation ne se fera pas uniquement avec des financements ou des plans publics, mais aussi avec une transformation profonde des méthodes de production.

Un problème connu... mais pas encore résolu

Ce débat laisse une impression paradoxale. D'un côté, tout semble identifié : les faiblesses de compétitivité, les limites des politiques publiques, les retards industriels, les blocages culturels. De l'autre, rien ne semble encore suffisamment aligné pour inverser la tendance à grande échelle. La France dispose pourtant d'entrepreneurs talentueux, d'entreprises exportatrices performantes, d'outils publics efficaces et d'une image forte à l'international, mais elle n'a pas encore réussi à transformer ces atouts en dynamique collective. Au fond, la question posée par ce débat dépasse largement l'économie : la France veut-elle vraiment redevenir une grande nation industrielle et exportatrice ? Si la réponse est oui, il faudra plus que des plans, il faudra une révolution de priorités, de méthodes et d'état d'esprit. Et peut-être aussi accepter une idée simple mais essentielle : dans le commerce international, comme en montagne, ceux qui avancent ne sont pas toujours les mieux équipés, mais les plus décidés.