

Le patrimoine industriel : Un levier stratégique pour la réindustrialisation et la souveraineté économique

Par Benjamin CABANES

Enseignant-chercheur en sciences de gestion à Mines Paris – PSL et à l'École polytechnique

Juliette KEOHANE

Doctorante Cifre en sciences de gestion à l'École polytechnique en partenariat avec Terre & Fils Investissement

Laure LIGNON et Pierre BERTRAND

Terre & Fils Investissement

Dans cet article, nous soutenons que l'innovation technologique, bien qu'essentielle, ne saurait constituer à elle seule le levier stratégique de la réindustrialisation et de la souveraineté économique. Nous défendons l'idée que le patrimoine industriel des territoires représente également un levier déterminant, encore largement sous-estimé dans les politiques publiques contemporaines. En conclusion, nous proposons une nouvelle orientation pour l'action publique industrielle, fondée sur une approche pragmatique et territorialement ancrée.

Introduction

En France et dans le monde occidental, la réindustrialisation est aujourd'hui considérée comme un enjeu majeur pour l'autonomie stratégique, l'indépendance économique, la compétitivité, ainsi que pour la souveraineté et la transition écologique des nations.

Face aux défis de la mondialisation, de la dépendance aux importations et des mutations technologiques, relocaliser la production et moderniser les infrastructures industrielles apparaissent comme des priorités stratégiques. Il s'agit non seulement d'améliorer la compétitivité, d'augmenter la productivité, mais aussi de créer des emplois, de garantir une production capable de concilier croissance économique, respect de l'environnement et attractivité des territoires.

Toutefois, cette ambition soulève de nombreux défis : comment accélérer la transition vers une industrie plus durable tout en restant compétitif face aux puissances mondiales ? Quels leviers politiques et économiques faut-il mobiliser pour favoriser la réindustrialisation ? Enfin, comment garantir que cette réindustrialisation bénéficie à l'ensemble des citoyens, et ne creuse pas davantage les inégalités territoriales ?

L'innovation technologique, moteur de l'industrie

Au cœur des enjeux contemporains de réindustrialisation, l'innovation technologique occupe une place centrale. Dans son rapport sur la compétitivité européenne, l'ancien commissaire européen Mario Draghi souligne la nécessité d'innover afin de combler le retard technologique, de définir un plan d'action commun articulant décarbonation et compétitivité, et de renforcer la sécurité tout en réduisant les dépendances stratégiques (Draghi, 2024). Dans cette perspective, l'innovation technologique apparaît comme un pilier essentiel des politiques publiques industrielles, en tant que moteur de la croissance économique et du progrès.

Cette vision s'inscrit dans la lignée des travaux des théoriciens de la croissance économique, de Marshall (1890) à Aghion et Howitt (1990), en passant par Schumpeter (1942). Ces contributions ont mis en évidence le rôle déterminant du changement technologique dans les dynamiques de croissance. Ce processus repose sur la logique de la destruction créatrice : les innovations technologiques remplacent les technologies existantes, entraînant la disparition de certaines

industries établies, tout en stimulant l'émergence de nouveaux secteurs porteurs d'innovation.

Par nature, l'innovation engendre des ruptures majeures et possède un potentiel transformateur susceptible de remodeler en profondeur les structures industrielles. Elle constitue un levier stratégique pour revitaliser l'industrie nationale, moderniser les processus de production, créer de nouvelles chaînes de valeur et favoriser l'essor de start-ups innovantes (Cabanès, 2023, 2025). En générant des gains de productivité et en ouvrant de nouveaux marchés, elle soutient une croissance économique durable et renforce la compétitivité internationale des nations dans un environnement mondial en constante mutation.

C'est dans cette optique que les politiques publiques en faveur de l'industrie se sont principalement orientées vers les secteurs de haute technologie, fondés sur des activités à forte intensité de savoir, donnant ainsi lieu à une forme de « colbertisme *high-tech* » (Cohen, 1992). Un rapport de France Stratégie publié en 2020 sur les politiques industrielles en France souligne d'ailleurs l'impact déterminant de l'action de l'État sur sept secteurs clés : la santé, l'automobile, l'aéronautique, le spatial, le ferroviaire, l'électricité et les télécommunications (Aussilloux *et al.*, 2020). Dans le même esprit, le plan d'investissement France 2030¹ accorde une priorité explicite aux secteurs technologiques dits stratégiques, tels que le développement de petits réacteurs nucléaires modulaires (SMR), la production d'hydrogène vert, la fabrication de véhicules électriques et du premier avion bas-carbone, les biomédicaments, ainsi que l'industrie spatiale.

Cependant, la souveraineté – ou, plus largement, l'autonomie stratégique – définie comme « la capacité à agir de manière autonome et à choisir quand intervenir, dans quels domaines et avec quels partenaires partageant les mêmes valeurs » (Anghel *et al.*, 2020, p. 3) ne saurait se limiter aux seuls secteurs technologiques. En France, par exemple, les 99,6 milliards d'euros² de déficit commercial enregistrés en 2023 ne concernent pas uniquement les produits de très haute technologie. Un rapport du Haut-commissariat au Plan, publié en 2021, souligne explicitement que les faiblesses structurelles de l'économie française « s'apparentent aux déséquilibres économiques imposés aux pays en voie de développement »³ : une situation où le pays est en mesure d'exporter des matières premières, mais reste contraint d'importer les produits transformés issus de ces mêmes ressources, se trouvant ainsi dans l'incapacité de capter l'ensemble de la valeur ajoutée générée par leur transformation industrielle.

Les ressources des territoires, l'autre moteur de l'industrie

Bien loin des secteurs de haute technologie, la France possède aussi quelques atouts structurants. Elle demeure, par exemple, le premier exportateur mondial de pommes de terre. Pourtant, elle enregistre un déficit commercial de plusieurs centaines de millions d'euros pour les produits transformés à base de cette matière première, hors féculé (chips, flocons de purée, etc.). De manière analogue, bien qu'elle soit le premier producteur et exportateur mondial de lin, elle reste déficitaire en ce qui concerne les vêtements et linges fabriqués à partir de cette fibre. Par ailleurs, alors qu'elle figure parmi les grands producteurs de bois, la France importe massivement des produits transformés, notamment des meubles destinés à l'ameublement domestique. Le secteur du textile, de l'habillement, du cuir et de la chaussure (déficit de 5,6 milliards d'euros), tout comme celui des produits manufacturés en bois, papier et coton (déficit de 6,9 milliards d'euros), représentent à eux seuls 23 % du déficit des produits manufacturés et 41 % du déficit commercial total hors énergie⁴.

Au sein de secteurs souvent sous-estimés et rarement considérés comme stratégiques, de nombreuses TPE, PME et ETI françaises jouent pourtant un rôle essentiel dans le tissu économique et social local. Dans le secteur industriel, elles représentent à elles seules 59 % de la valeur ajoutée générée, contre 40 % pour les grandes entreprises (Bpifrance, 2024), soulignant ainsi leur poids réel dans l'économie productive. En valorisant des savoir-faire ancrés dans les territoires et en répondant à des besoins spécifiques, ces entreprises participent activement à la revitalisation industrielle et à la résilience des régions. De nombreux bassins d'excellence illustrent cette richesse industrielle : la quincaillerie et la ferronnerie dans l'Orne, le cuir et la chaussure à Romans-sur-Isère, la porcelaine à Limoges, la savonnerie en Provence, la céramique dans le Limousin, le textile dans les Hauts-de-France, l'horlogerie dans le Doubs et la lunetterie dans le Jura. Autant de savoir-faire qui façonnent l'identité et la compétitivité de ces territoires, et dont la pérennité mérite une attention stratégique accrue.

Dans le secteur textile, par exemple, Le Slip Français s'attache depuis quatorze ans à démontrer que la production de vêtements *Made in France* est non seulement possible, mais également économiquement viable et compétitive. À ses côtés, une nouvelle génération de marques de jeans françaises – telles que 1083, Atelier Tuffery, Ateliers de Nîmes, Le Gaulois, Chevrons ou DAO – incarne un renouveau industriel ancré dans les territoires. Des acteurs historiques comme Lemahieu dans les Hauts-de-France, Armor-Lux en Bretagne ou Saint James en Normandie poursuivent, quant à eux, la transmission et la modernisation de savoir-faire traditionnels, tout en contribuant à la structuration de filières locales durables.

¹ Annoncé en 2021, France 2030 est un plan d'investissement d'avenir de 54 milliards d'euros sur cinq ans.

² Résultats du commerce extérieur de la France pour l'année 2023 (n.d.), Le portail de la direction générale des Douanes et Droits indirects, <https://www.douane.gouv.fr/actualites/resultats-du-commerce-exterieur-de-la-france-pour-lannee-2023>

³ H. C. au Plan (2021), Reconquête de l'appareil productif : la bataille du commerce extérieur.

⁴ Résultats du commerce extérieur de la France pour l'année 2023 (s.d.), Le portail de la direction générale des Douanes et Droits indirects, <https://www.douane.gouv.fr/actualites/resultats-du-commerce-exterieur-de-la-france-pour-lannee-2023>

Dans le secteur des arts de la table et des ustensiles de cuisine, plusieurs entreprises perpétuent une production française de qualité : Tefal en Haute-Savoie, Cristel dans le Doubs, De Buyer dans les Vosges, ou encore Revol dans la Drôme.

Aux côtés de ces marques emblématiques, BIC, figure industrielle historique, continue de produire en France plus de 80 % des produits d'écriture vendus sur le marché national, démontrant ainsi que les secteurs dits traditionnels peuvent rester compétitifs, à condition de s'appuyer sur leur capacité d'adaptation, leur excellence technique, la qualité de leur production, la maîtrise des savoir-faire, ainsi que sur une amélioration continue des processus et des produits.

Enfin, au-delà des exemples les plus médiatisés, une multitude de PME industrielles, actives dans des secteurs clés tels que la sidérurgie, la métallurgie, la mécanique, l'usinage, les machines industrielles, l'électronique ou l'électrotechnique, participe activement à cette dynamique de réindustrialisation. Leur présence contribue à la diversité et à la robustesse du tissu productif français et, surtout, permet de préserver et de faire évoluer des compétences techniques essentielles à l'ensemble des filières industrielles. Ces savoir-faire constituent un socle indispensable à l'émergence et à la consolidation des industries d'avenir : énergies renouvelables, batteries, hydrogène, aéronautique, spatial, automobile, et bien d'autres secteurs stratégiques où se joue la souveraineté industrielle de la France.

Avec 70 % de l'emploi industriel⁵ situé en dehors des grandes métropoles, ces entreprises constituent un moteur clé du développement des territoires périurbains, ruraux et des villes moyennes, contribuant ainsi à leur vitalité économique et à leur attractivité. Elles soutiennent l'emploi, préservent des savoir-faire uniques et participent à la cohésion sociale en dynamisant les communautés locales. Par ailleurs, en proposant des biens et services de proximité, souvent en marge des logiques industrielles de masse, elles renforcent la résilience économique et contribuent à la souveraineté industrielle, au service de l'économie nationale et des territoires.

Enfin, selon une étude menée par Bpifrance en collaboration avec la Banque des Territoires, 70 % de l'effort de réindustrialisation⁶ – soit 162 milliards d'euros de valeur ajoutée – repose sur les entreprises déjà existantes, correspondant à la croissance de leur activité, issue, pour la majorité d'entre elles, de la diversification de l'offre produits et de la hausse des volumes vendus (Bpifrance, 2024). Le tissu industriel existant représenterait de fait deux tiers de la marche à franchir, pour passer de 9,7 % d'industrie manufacturière dans le PIB en 2023 à 12 % en 2035. Le dernier tiers devant être réalisé par la création de nouveaux projets, français ou étrangers.

⁵ Territoires d'industrie (n.d.), Agence nationale de la Cohésion des territoires, <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/territoires-dindustrie-44>

⁶ Pour passer de 9,7 % d'industrie manufacturière dans le PIB en 2023 à 12 % en 2035.

Derrière ces projections économiques se profile également un véritable choc en matière d'emplois. Selon les hypothèses de croissance et de gains de productivité retenues, la trajectoire de réindustrialisation envisagée impliquerait la création nette de 600 000 à 800 000 emplois d'ici 2035 – soit entre 50 000 et 67 000 emplois salariés supplémentaires par an sur la période 2023-2035, contre une moyenne annuelle de 32 000 entre 2021 et 2023 (Bpifrance, 2024). Dans ce contexte, les compétences apparaissent comme un levier central de réussite, alors même que l'industrie peine déjà à pourvoir près de 60 000 postes chaque année (Basset et Lluansi, 2023).

Le patrimoine industriel, ressource stratégique des territoires

Si l'activité industrielle vise à produire des biens pour des finalités marchandes, elle contribue également à façonner des institutions, à transformer les géographies, à générer des savoirs et à modifier les représentations sociales et culturelles (Musso, 2022). Elle rassemble, dans des lieux spécifiques (manufactures, ateliers, usines), des communautés de travail et de pratiques, tout en socialisant les individus autour d'un projet productif et de savoir-faire techniques partagés. En tant que « création collective » territorialisée (Perroux, 1964), l'industrie façonne, et est façonnée par le contexte social, politique, économique, scientifique et culturel d'un territoire. Elle constitue dès lors un patrimoine collectif à préserver, interroger et renouveler.

L'industrie, c'est aussi l'ingéniosité dans la conception des objets, l'habileté dans leur fabrication, la maîtrise des outils et la rationalité des organisations productives. Elle renvoie à des métiers, des pratiques, des compétences, des techniques, des règles, mais aussi à des visions, des projets, des institutions et des territoires. Elle donne naissance à un ensemble de biens matériels et immatériels issus d'un long processus de patrimonialisation propre à chaque contexte local (Vernières, 2015).

Ce patrimoine industriel reflète l'histoire d'un territoire. Il témoigne de l'interdépendance entre environnement culturel et ressources naturelles, et repose sur des infrastructures, de l'énergie et des savoir-faire souvent invisibles mais essentiels. Il comprend aussi des dimensions immatérielles : compétences techniques, organisations du travail, traditions sociales, mémoire ouvrière. Il révèle ainsi des pans majeurs de l'histoire locale et incarne l'évolution des techniques, des modes de vie et des formes d'expression artistique.

Souvent tacite, ce patrimoine constitue un actif territorial spécifique, difficilement transférable, qui peut devenir un levier de performance et de résilience locale (Bazin, 2014). En tant que bien commun – au sens économique, technologique, social et culturel –, il profite à l'ensemble de la collectivité et contribue à la cohésion territoriale (Harribey, 2011). L'industrie forme ainsi un écosystème composé de savoir-faire, d'infrastructures, de relations de coopération et d'institutions interdépendantes, dont l'existence conditionne le développement

local (Pisano et Shih, 2009). Reconnu comme tel, le patrimoine industriel s'impose dès lors comme un levier stratégique à valoriser et à mobiliser au service de la réindustrialisation, de la souveraineté économique et de la cohésion territoriale.

Pour une approche effective des politiques industrielles

Mobiliser le patrimoine industriel comme levier stratégique de la réindustrialisation et de la souveraineté économique suppose moins d'abandonner l'activité industrielle existante au profit des seules technologies émergentes que de la préserver, la valoriser et la renouveler. Il convient donc d'envisager l'avenir de l'industrie dans la continuité de son héritage, en articulant préservation, modernisation et diversification industrielles au service des dynamiques territoriales. Une telle approche implique l'accompagnement d'une pluralité d'acteurs par des politiques industrielles à la fois adaptées, pragmatiques et profondément enracinées dans les réalités locales.

Pour cela, nous proposons de nous inspirer de la logique effective développée par Sarasvathy (2001) dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il s'agit de rompre avec la logique classique de planification fondée sur des objectifs prédéfinis, pour privilégier une démarche ancrée dans les ressources disponibles, les opportunités émergentes et l'expérimentation. Contrairement aux politiques industrielles centralisées, fondées sur des interventions verticales (sectorielles) ou horizontales (principalement fiscales, réglementaires, de formation, ou relatives à la propriété intellectuelle et à l'appropriation de technologies transversales) (Alvarez *et al.*, 2025), une politique industrielle effective s'appuie sur une logique inductive et adaptative, en interaction constante avec les parties prenantes du territoire.

Une telle approche valorise les capacités d'agir localement, en mobilisant les ressources déjà disponibles – qu'elles soient humaines, institutionnelles ou matérielles – et en construisant progressivement des trajectoires d'innovation à partir des apprentissages réalisés. Elle favorise ainsi l'émergence d'écosystèmes économiques fondés sur la co-construction, l'expérimentation et la réorientation continue des projets, en fonction des retours d'expérience et des opportunités émergentes. Cette orientation permettrait de mieux faire face à l'incertitude qui caractérise les transitions écologique et numérique contemporaines, en substituant à une logique prescriptive et descendante une démarche évolutive, attentive aux dynamiques endogènes des territoires.

En France, le dispositif Territoires d'industrie peut illustrer cette approche. Lancé en 2018, ce programme vise à soutenir des territoires à forte identité industrielle en mobilisant une gouvernance partenariale, réunissant acteurs publics, entreprises, collectivités et opérateurs de l'État (Basset et Lluansi, 2023 ; Chevrier, 2025 ; Lluansi, 2025). Il repose sur une logique de projets co-construits, adaptés aux spécificités locales, plutôt

que sur des modèles uniformes appliqués de manière indifférenciée. En laissant une marge de manœuvre aux acteurs locaux pour prioriser leurs actions, le dispositif contribue à renforcer la capacité des territoires à élaborer leurs propres trajectoires industrielles. Toutefois, cette approche gagnerait à être amplifiée pour répondre pleinement aux enjeux de la réindustrialisation.

Dans cette perspective, il serait pertinent d'orienter une part significative de la part non encore affectée des 54 milliards d'euros de France 2030 vers des projets industriels portés localement, en s'appuyant sur les dynamiques des Territoires d'industrie⁷. Ce fléchage permettrait de consolider les initiatives émergentes, de soutenir les investissements productifs à ancrage territorial, et contribuerait à donner aux écosystèmes locaux les moyens d'accélérer leurs transitions technologiques et environnementales. Par ailleurs, la question des compétences doit être placée au cœur de cette stratégie. Une réindustrialisation durable suppose de rapprocher l'appareil de formation des réalités industrielles locales. À ce titre, une plus grande territorialisation de la gouvernance de la formation professionnelle apparaît nécessaire.

Une piste concrète consisterait à confier aux régions le pilotage stratégique des instituts universitaires de technologie (IUT), en étroite collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. L'objectif serait de mieux adapter les cursus aux besoins spécifiques des bassins d'emploi et des filières industrielles locales, tout en renforçant l'offre de formation continue à destination des professionnels en activité. Sur le plan financier, les aides de l'État en matière d'apprentissage et de contrats de professionnalisation pourraient être prioritairement orientées vers les formations en tension, du niveau CAP au BUT, en passant par le bac pro, le BTS et autres diplômes technologiques à forte employabilité. Une telle évolution renforcerait la réactivité et la pertinence des formations, tout en facilitant les partenariats entre établissements, entreprises et collectivités.

Enfin, pour que cette dynamique prenne pleinement forme, elle doit s'accompagner d'une simplification des dispositifs d'appui aux PME industrielles, d'un meilleur accès aux financements, et d'un soutien à la coopération territoriale, en particulier dans les zones rurales ou en reconversion, où l'enjeu industriel est souvent étroitement lié à la vitalité sociale et démographique.

⁷ Cette démarche a d'ailleurs déjà débuté : voir par exemple <https://www.info.gouv.fr/actualite/france-2030-lancement-de-lappel-a-projets-poles-territoriaux-dindustries-culturelles-et-creatives>

Références

- AGHION P. & HOWITT P. (1990), A model of growth through creative destruction, working paper N°3223, National Bureau of Economic Research.
- ALVAREZ B., GALLEZOT C., HIDA C. & MOUILLESEAU G. (2025), Enseignements des politiques industrielles passées, Trésor-Éco, Direction générale du Trésor, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2025/02/13/enseignements-des-politiques-industrielles-passees>
- ANGHEL S., IMMENKAMPF B., LAZAROU E., LEON SAULNIER J. & WILSON A. (2020), Sur le chemin de l'autonomie stratégique. L'Union européenne dans un environnement géopolitique en mutation, Service de recherche du Parlement européen.
- AUSSILLOUX V., FROCRAIN P., HARFIM., LALLEMENT R., TABARLY G., BEEKER E. MEILHAN N. *et al.* (2020), Les politiques industrielles en France-Évolutions et comparaisons internationales, France Stratégie.
- BASSET G. & LLUANSI O. (2023), Réindustrialisation : le potentiel caché de nos territoires, La Fabrique de L'industrie, <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/reindustrialisation-le-potentiel-cache-de-nos-territoires>
- BASSET G. & LLUANSI O. (2024), « Pénurie de compétences et réindustrialisation : un étonnant paradoxe », *Annales des Mines - Réalités Industrielles*, février.
- BAZIN M. (2014), « Patrimoine industriel et identité territoriale dans les Ardennes », *Territoire en mouvement - Revue de géographie et aménagement. Territory in movement - Journal of geography and planning*, 21, pp. 54-68.
- BPIFRANCE (2024), Industrie et territoires : comment gagner la bataille de la réindustrialisation ? regards croisés entre territoires, industriels et société civile, Rapport Bpifrance Le Lab, 72 p., <https://presse.bpifrance.fr/comment-gagner-la-bataille-de-la-reindustrialisation-regards-croises-entre-territoires-industriels-et-societe-civile>
- CABANES B. (2023), « L'entrepreneuriat technologique au service de la durabilité : une exploration de l'écosystème entrepreneurial deeptech », *Entreprendre & innover*, 57(4), pp. 60-72.
- CABANES B. (2025), « Qu'est-ce que la deep tech ? Définitions et enjeux stratégiques », *Annales des Mines - Réalités Industrielles*, mai.
- CHEVRIER (2025), L'industrie se transforme, les politiques industrielles aussi. Intercommunalités de France, <https://www.intercommunalites.fr/actualite/est-ce-que-bercy-oublie-les-territoires-dindustrie/>
- COHEN E. (1992), *Le Colbertisme "high-tech" : Économie Des Télécom Et Du Grand Projet*, Hachette.
- DRAGHI M. (2024), "The future of European competitiveness. Part A: A competitiveness strategy for Europe".
- HARRIBEY J. (2011), « Le bien commun est une construction sociale. Apports et limites d'Elinor Ostrom », *L'Économie politique*, 49, pp. 98-112.
- LLUANSI O. (2025), « Réindustrialiser pour mieux vivre en France. Agir pour tous et sur tous les territoires », *Futuribles*, 465(2), pp. 39-59.
- MARSHALL A. (1890), *Principles of economics*, Springer.
- MUSSO P (2022), *Qu'est-ce que l'industrie ?*, Paris, Éditions Manucius.
- PERROUX F. (1964), *Industrie et création collective*, Paris, PUF.
- PISANO G. P. & SHIH W.C. (2009), "Restoring American Competitiveness", *Harvard business review*, 87(7/8), pp. 114-125.
- SARASVATHY S. D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of management Review*, 26(2), pp. 243-263.
- SCHUMPETER J. A. (1942), *Capitalism, socialism and democracy*, Routledge.
- VERNIERES M. (2015), « Le patrimoine : une ressource pour le développement », *Techniques financières et développement*, 1, pp. 7-20.