



## **AMÉLIORER LA COOPÉRATION ÉTAT-ENTREPRISES POUR SÉCURISER NOS APPROVISIONNEMENTS STRATÉGIQUES**

Les pénuries dues à la crise du Covid-19 ont mis en lumière la dépendance de certaines filières industrielles aux intrants étrangers. Ces vulnérabilités sont anciennes mais elles constituent une menace accrue pour notre souveraineté économique dans un contexte de fortes tensions. Il est donc temps pour l'État et les entreprises de travailler de concert à la réduction nos dépendances... en commençant par définir ce qui mérite d'être appelé stratégique.

Jusqu'alors perçu comme conjoncturel et aléatoire, le risque de rupture des approvisionnements stratégiques est désormais en tête des préoccupations gouvernementales : leur sécurisation a même été désignée par Emmanuel Macron comme l'une des conditions de réussite du plan « France 2030 ». Mais quelle stratégie un État peut-il mener en la matière ? Fruit de neuf mois d'enquête, ce nouveau Doc de La Fabrique, intitulé *Comment sécuriser nos approvisionnements stratégiques ?* propose des pistes de réflexion et d'action pour y parvenir, toutes fondées sur une coopération renforcée entre État et entreprises.

### **Un problème récurrent**

La question des pénuries n'est pas nouvelle. Pour prendre le seul exemple de l'industrie automobile, quatre crises majeures ont déjà secoué ce secteur en l'espace de quinze ans, la dernière en date étant celle des semi-conducteurs, qui devrait coûter à Renault la production de 500 000 véhicules cette année. Pourquoi, en dépit de ces alertes, les actions de sécurisation sont-elles restées jusqu'à présent limitées ? D'une part, parce que les constructeurs français ont souvent perçu ces crises comme exceptionnelles, et en tout cas pas de nature à remettre en question leur stratégie d'achat. D'autres acteurs, au contraire, ont décidé d'internaliser une partie de leurs approvisionnements, Tesla étant un cas archétypal depuis qu'il a investi dans sa propre mine de lithium. D'autre part, parce que l'État n'a jamais mis en place de stratégie de sécurisation réellement coordonnée et durable.

### **Un périmètre difficile à circonscrire**

La mise en place une telle stratégie se heurte à deux difficultés, qu'il ne faut pas sous-estimer. La première est de donner une définition de ce qui est stratégique ou non. Les produits et services n'ayant pas un caractère stratégique intrinsèque, cela relève d'une décision politique. Dans le contexte actuel, on peut estimer que cette difficulté est en partie levée, depuis que le Gouvernement a identifié une liste de matériaux (composants électroniques, plastique, métaux et terres rares, bois). La seconde difficulté réside dans l'anticipation des innovations de rupture et des évolutions de marché. Par exemple, le cobalt restera-t-il le maillon critique de la production de batteries alors que des technologies alternatives se développent ? Ce travail de définition exige une coopération entre l'État, qui n'a qu'une vision incomplète des chaînes de valeur, et les entreprises.

### **L'État, architecte de la sécurisation des approvisionnements stratégiques**

Toutes les entreprises ne disposant pas de la force de frappe des grands groupes, l'implication de l'État est nécessaire dans ce chantier. En qualité d'architecte, il doit établir des relations de confiance avec les entreprises pour compléter les informations que lui fournissent les comités stratégiques de filière. Il doit aussi améliorer l'accès aux données nécessaires, par exemple en consolidant les données douanières entre pays européens. Enfin, il faut définir des enjeux et des objectifs communs de sécurisation. L'évaluation des vulnérabilités doit s'appuyer sur des critères quantitatifs (taux de dépendance aux importations ou concentration de l'offre) doublée d'une analyse qualitative, par exemple pour les risques environnementaux et sociaux liés à l'activité productive.



**DOC N°16** — EN LIBRAIRIE LE 3 FEVRIER.

## **Comment sécuriser nos approvisionnements stratégiques ?**

Léa Boudinet, Nour Khater



**Lire ou télécharger le Doc**

sur le site de la Fabrique



**Lire ou télécharger la synthèse**

sur le site de la Fabrique



**Recevoir l'ouvrage**  
au format papier



**Télécharger le kit média**  
Couverture, logo

### **➔ À propos des autrices de l'ouvrage**

**Léa Boudinet** est diplômée de l'ENS et ingénieure des Mines. Elle travaille à la sécurisation des approvisionnements nécessaire à la production des batteries Li-ion chez Tesla à San Francisco en 2020.

**Nour Khater** est ingénieure des Mines. Son intérêt marqué pour le secteur de l'énergie l'a notamment amenée à participer au développement de projets d'énergie renouvelable en Afrique chez Nareva.

### **➔ À propos de La Fabrique de l'industrie**

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.