

COMMENT LA RELOCALISATION DES ACHATS DES ENTREPRISES PEUT CONTRIBUER À CHANGER LA DONNE INDUSTRIELLE DU PAYS

Loïc Hénaff, Anaïs Voy-Gillis

18/06/2026

Comment accentuer la réindustrialisation dans un contexte géopolitique tendu et face au dérèglement climatique ? Pour Loïc Hénaff, conseiller régional de Bretagne, chef d'entreprise de l'agroalimentaire, et Anaïs Voy-Gillis, chercheuse associée à l'IAE Poitiers¹, il existe un levier invisible à activer : la relocalisation par les achats. Cet outil stratégique permettrait ainsi d'articuler souveraineté industrielle, transition écologique et cohésion territoriale.

Introduction

Les conflits armés, la pandémie, les mesures d'atténuation du changement climatique et les pertes de souveraineté viennent contrecarrer toutes les initiatives de réindustrialisation. Pourtant, à bien y regarder, il existe un levier invisible que nous pouvons tous activer, à condition de prendre conscience de sa portée stratégique et de passer à l'action.

La relocalisation par les achats n'est ni un slogan ni une politique de repli. Elle constitue un outil stratégique moderne au croisement de la souveraineté industrielle, de la transition écologique et de la cohésion territoriale. Sa force tient à sa simplicité : elle agit là où se structurent réellement les chaînes de valeur, au moment de l'acte d'achat.

L'acte d'achat est une politique industrielle qui ne dit pas son nom. Et surtout, c'est une politique à la portée de toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur.

Le retour de la question industrielle

Au niveau de l'Union européenne : une souveraineté industrielle sous contraintes

L'Union européenne (UE) découvre simultanément qu'elle veut décarboner, réindustrialiser et réduire ses dépendances dans un contexte de compétition mondiale accrue sur l'énergie, les technologies et les matières premières. Pendant plusieurs décennies, l'UE a pensé sa puissance économique davantage à travers les services, la finance ou la connaissance que par la maîtrise des capacités productives matérielles.

La pandémie de Covid-19, la guerre économique sino-américaine, la guerre en Ukraine, les crises énergétiques ou encore les perturbations logistiques mondiales ont mis en évidence la vulnérabilité de systèmes productifs fortement internationalisés. La crise de la mer Rouge, déclenchée fin 2023 par les attaques contre des navires commerciaux, en offre une illustration : en poussant de nombreux armateurs à éviter le canal de Suez et à contourner l'Afrique par le cap de Bonne-Espérance, elle a allongé les rotations maritimes entre l'Europe et l'Asie et accru les coûts de transport. Ces chocs ont contribué à réintroduire la question industrielle au cœur du débat politique européen, non plus uniquement sous l'angle de la compétitivité, mais également sous ceux de la sécurité économique, de la résilience et de l'autonomie stratégique².

Cette réorientation intervient dans un contexte de fragilisation relative de la base productive européenne. L'industrie manufacturière représente aujourd'hui environ 14% du PIB de l'Union européenne, contre environ 17% au début des années 2000, avec des trajectoires très différenciées selon les États membres³. Par exemple, en France, elle représente 9,6% du PIB en 2024 contre 18% en Allemagne, 14,8% en Italie ou encore 19,9% en République tchèque⁴. Dans le même temps, l'Union européenne a engagé une transformation normative profonde de son économie à travers le Pacte vert, le renforcement des exigences environnementales, climatiques et de traçabilité, ainsi que l'affirmation d'objectifs de souveraineté dans les secteurs jugés stratégiques. Cette dynamique apparaît toutefois aujourd'hui fragilisée par un mouvement de simplification réglementaire et de recentrage sur la compétitivité industrielle, qui tend à reconfigurer, sans l'abandonner explicitement, l'ambition initiale du Pacte vert.

La transition écologique accentue ainsi les tensions pesant sur l'appareil productif européen. La décarbonation des systèmes industriels suppose des investissements massifs, une électrification accrue des usages, une transformation des procédés et une sécurisation de l'accès aux matières premières critiques nécessaires aux technologies bas carbone. Or cette transition s'accompagne

de nouvelles dépendances industrielles, notamment vis-à-vis de la Chine pour de nombreuses chaînes de valeur liées aux batteries, aux terres rares, aux panneaux photovoltaïques ou aux équipements de l'économie numérique.

Dans ce contexte, la politique industrielle européenne connaît une inflexion majeure. Les instruments communautaires récents – le *Net-Zero Industry Act*, le *Critical Raw Materials Act*, l'*Industrial Accelerator Act*, l'assouplissement des aides d'État, une politique commerciale plus défensive ou la montée en puissance des projets importants d'intérêt européen commun (PIIEC) – traduisent une tentative de réarticuler compétitivité, transition écologique et sécurité économique.

Ces évolutions transforment en profondeur les stratégies d'approvisionnement et les politiques d'achat des entreprises comme des acteurs publics. Le critère du coût immédiat ne suffit plus à lui seul à structurer les arbitrages. La robustesse des chaînes d'approvisionnement, la disponibilité énergétique, la maîtrise technologique, l'exposition géopolitique, l'empreinte carbone ou encore la conformité réglementaire deviennent des dimensions centrales de la décision économique.

L'enjeu n'est pas celui d'une relocalisation intégrale des productions ni d'une autarcie productive. Il réside davantage dans la capacité à identifier les dépendances critiques, à préserver certaines capacités industrielles essentielles, à sécuriser les infrastructures stratégiques et à reconstruire des formes de souveraineté productive compatibles avec les contraintes écologiques, énergétiques et budgétaires contemporaines.

En France : une désindustrialisation structurelle et une vulnérabilité territoriale

En France, le diagnostic d'un affaiblissement industriel est désormais largement partagé, même si ses causes, ses temporalités et les réponses à lui apporter demeurent débattues.

L'industrie manufacturière représente aujourd'hui 9,6% du PIB français, contre plus de 14,4% au début des années 2000 et près de 20% dans les années 1980⁵. Cette contraction s'est accompagnée d'une réduction continue de l'emploi industriel, d'un affaiblissement de certaines filières productives et d'un creusement du déficit commercial manufacturier.

Mais la désindustrialisation française ne peut être réduite à un simple phénomène sectoriel. Elle constitue également un phénomène territorial, social et politique. La fermeture d'usines, la fragilisation des chaînes de sous-traitance, l'érosion des savoir-faire industriels ou la

concentration des activités à forte valeur ajoutée dans quelques grands pôles métropolitains ont profondément reconfiguré les équilibres territoriaux. De nombreux bassins industriels ont vu se combiner perte d'emplois productifs, fragilisation démographique, recul des services publics et sentiment de déclassement économique et politique.

Cette dimension territoriale est essentielle. Les capacités industrielles ne se résument pas à des unités de production isolées : elles reposent sur des écosystèmes locaux associant infrastructures, compétences, réseaux de sous-traitance, foncier, accès à l'énergie, capacités logistiques, ingénierie publique et dynamiques de formation. Lorsqu'un maillon disparaît, c'est souvent l'ensemble de l'écosystème qui se fragilise.

Pour autant, cette trajectoire n'est ni homogène ni irréversible. Les dynamiques récentes montrent l'existence de capacités de rebond différenciées selon les territoires, les filières et les modèles productifs. La transition énergétique, les besoins de décarbonation, les transformations des chaînes de valeur mondiales ou encore les nouvelles politiques industrielles européennes ouvrent des marges de manœuvre réelles pour certains territoires industriels.

Cela suppose néanmoins de déplacer le regard porté sur la réindustrialisation. Celle-ci ne dépend pas uniquement de politiques de soutien à l'offre productive ou d'annonces d'implantations industrielles. Elle suppose également une réflexion sur l'organisation de la demande, les conditions de solvabilisation des marchés, les infrastructures, les compétences, les ressources énergétiques et les mécanismes de coordination entre acteurs publics et privés⁶.

Autrement dit, la réindustrialisation ne relève pas d'un simple retour spontané des usines. Elle implique une capacité à reconstruire des cohérences productives territoriales dans un contexte marqué par la contrainte carbone, les tensions géopolitiques et la compétition internationale sur les technologies, les ressources et les capacités industrielles.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

Les achats : un levier de transformation économique sous-exploité

Ce n'est pas le fruit du hasard. Une entreprise peut attendre 52 semaines pour recevoir des composants électroniques en provenance d'Asie quand, dans le même temps, 52 heures suffisent pour recevoir par avion des produits textiles commandés en trois clics sur un smartphone. Cette dissymétrie n'est pas naturelle. Elle est le résultat de décennies de choix économiques qui ont organisé, progressivement et méthodiquement, la dépendance productive de la France.

L'étude Reloc'h⁷, conduite en 2020-2021 par le cabinet Goodwill Management pour Produit en Bretagne, le Medef, le Crédit Mutuel Arkéa et la Région Bretagne, l'a montré avec sobriété à partir du terrain breton : la désindustrialisation ne signifie pas l'absence de potentiel. Il existe un écart mesurable entre ce que les entreprises achètent aujourd'hui et ce qui pourrait être produit localement, nationalement ou à l'échelle européenne. Et le frein n'est pas uniquement productif : il est organisationnel et décisionnel. Autrement dit, la demande structure l'offre. Ne pas interroger les achats, c'est se priver d'un levier central de politique industrielle.

Les achats, infrastructure invisible des chaînes de valeur

Les achats représentent en moyenne 60 à 70% du chiffre d'affaires des entreprises. C'est, de loin, le premier poste de dépenses de toute organisation productive. Chaque décision d'achat structure durablement l'économie réelle : elle oriente l'investissement, façonne les filières, conditionne l'innovation et crée – et trop souvent détruit – de la valeur territoriale. Quand une entreprise achète ses emballages à l'autre bout du monde, elle n'acquiert pas seulement un carton. Elle transfère de la valeur, des emplois, des cotisations sociales. Elle fragilise, sans nécessairement en avoir conscience, son propre écosystème.

Une entreprise ne peut pas être prospère dans un champ de ruines. Les achats ne sont donc ni neutres ni secondaires. Ils constituent une véritable infrastructure invisible de l'appareil productif, une infrastructure que personne ne voit parce qu'elle passe par des tableaux Excel et des relations fournisseurs, mais dont l'orientation détermine, en profondeur, la structure productive d'un territoire. Comme le disait une campagne des chambres de commerce et d'industrie (CCI) de France, il y a de cela bien longtemps : « nos emplettes sont nos emplois⁸ ». Cette intuition populaire, les travaux économiques récents l'ont confirmée avec rigueur.

L'achat lointain réchauffe la planète ; non seulement à cause du transport, mais parce que l'énergie utilisée pour produire ailleurs est rarement décarbonée. Chaque achat sur certaines plateformes

mondiales représente des cotisations retraite en moins, de la TVA en moins, de la valeur ajoutée qui s'évapore. La mécanique s'emballe. Le pays laisse sa valeur filer, et nous continuons.

Parfois, il suffit que quelques acteurs décident ensemble de regarder où va la valeur pour que tout change. Lorsque Coreff est lancée en 1985, les brasseurs bretons doivent se tourner vers la Belgique pour s'approvisionner en malt, leur orge bretonne part en dehors de la région pour y être transformée, puis revient. Une aberration logistique que quatre brasseurs décident un jour de nommer comme telle. De ce refus collectif est née la Malterie de Bretagne, installée à Scaër, qui regroupe aujourd'hui plus de cent agriculteurs et une quarantaine de brasseries, produisant environ 2000 tonnes d'orge bio annuelle en circuit court intégral. « Envoyer des céréales dans le centre de la France pour les faire revenir sous forme de malt a été une des raisons qui nous ont poussés à créer la Malterie de Bretagne⁹. La demande a structuré l'offre. Pas l'inverse.

Du prix facial au coût complet : une bascule culturelle nécessaire

Relocaliser n'est pas d'abord un acte idéologique. C'est une évolution managériale.

Pendant des décennies, le réflexe de l'acheteur professionnel a été guidé par un seul critère : le prix facial. Un composant vient de Chine ? Il coûte moins cher sur le bon de commande. Affaire réglée.

Mais derrière ce prix affiché se cache une multitude de coûts que personne ne comptabilise vraiment dans l'arbitrage initial : les délais qui paralysent la production, les stocks accumulés pour se protéger des ruptures, les coûts de non-qualité, les frais de transport et de douane, les risques géopolitiques désormais bien réels, le coût carbone du fret maritime. Tout cela n'apparaît pas sur la facture initiale. Mais tout cela pèse, lourd, sur les comptes réels.

Le raisonnement en coût complet – le TCO (*Total Cost of Ownership*) – change radicalement l'arbitrage économique. L'étude Reloc'h l'avait établi de façon robuste : l'écart de coût de production entre la France et la Chine, historiquement de l'ordre de 80%, est aujourd'hui souvent inférieur à 10% une fois intégrés les coûts logistiques, les risques, les stocks et les droits de douane¹⁰.

Autrement dit, lorsque l'on raisonne en coût complet, certaines relocalisations deviennent économiquement rationnelles, voire tout simplement plus performantes parce que plus robustes que des approvisionnements lointains. Relocaliser n'est donc pas payer plus. C'est réduire les risques, sécuriser les approvisionnements, maîtriser la qualité et regagner en compétitivité. C'est

passer d'une économie subie à une économie plus maîtrisée. C'est aussi bien souvent aligner la politique d'achats à celle de la politique générale d'entreprise, pas toujours exécutée comme le souhaite la direction.

Une logique de proximité graduée, pas de repli

Relocaliser ne signifie ni fermer ni se replier. Ce n'est pas la fin du commerce international. Il s'agit d'une logique de proximité graduée : rapprocher quand c'est pertinent, sécuriser quand c'est nécessaire pour notre souveraineté (médicaments, alimentation, énergie), en restant pleinement inscrit dans les échanges européens et internationaux. Ce n'est pas une économie du bocal. C'est un autre regard sur l'international : lucide et adapté aux bouleversements de notre époque. Qui peut développer son entreprise sereinement s'il peut dépendre de la fermeture brutale d'une route maritime, à Ormuz ou ailleurs ? Relocaliser, c'est peser davantage dans le monde, pas en sortir.

De l'étude à l'action : un démonstrateur territorial

La Bretagne ne s'est pas réveillée ce matin sur ce sujet. Ce dernier structure sa vie économique et sociale depuis plus de quarante ans, marquée notamment par l'expérience fondatrice de Produit en Bretagne, née en 1993 dans un contexte de crise industrielle régionale. L'intuition de ses fondateurs – apposer un logo, un petit phare bleu et jaune facilement reconnaissable – pour montrer aux consommateurs bretons que les produits qu'ils achetaient étaient liés aux emplois de leurs voisins semblait alors dérisoire.

Trente ans plus tard, ce logo figure chaque année sur près d'un demi-milliard de produits de grande consommation. La Bretagne est aujourd'hui la première région de France en termes d'achats locaux par les consommateurs. Ce résultat est un point de départ, pas d'arrivée.

Reloc'h : du diagnostic macro à l'expérimentation

Pour la première fois, et dans le contexte de la pandémie et des fragilités qu'elle avait révélées, l'étude Reloc'h a permis de passer au crible 582 secteurs économiques pour mesurer ce que la Bretagne importe et ce qu'elle pourrait produire en 2020-2021. Le résultat fut éloquent : un potentiel de 130 000 emplois, 5 milliards d'euros de valeur ajoutée et 3,9 millions de tonnes de CO₂ évitées à horizon 2030.

Ces chiffres méritent qu'on s'y arrête. 130 000 emplois, c'est 6% de la population active bretonne.

Ce n'est pas un rêve de planificateur : c'est le résultat d'une analyse macroéconomique rigoureuse, conduite secteur par secteur, sur la base de données réelles. Ce potentiel couvre les équipements agroalimentaires, les emballages, l'électronique embarquée, le traitement des déchets, l'aéronautique, c'est-à-dire les filières locomotives du territoire.

Mais une étude macroéconomique, aussi solide soit-elle, reste une promesse. Il fallait passer du possible au faisable. C'est l'objet de Reloc'h 2, conduite avec huit entreprises bretonnes volontaires issues de secteurs variés. Chacune a accepté d'ouvrir ses données d'achats, de cartographier ses approvisionnements, de simuler des scénarios de relocalisation partielle. Les données individuelles restent confidentielles car elles touchent au cœur de la stratégie des entreprises. Mais ce qui importe, c'est la conclusion : nous avons fait la démonstration que les ordres de grandeur de Reloc'h 1 étaient justes. Environ 10% des achats des entreprises sont relocalisables à court ou moyen terme, sans dégradation de la compétitivité, à condition de raisonner en coût complet. Extrapolé à l'ensemble du tissu économique breton, ce seul levier représente 5,4 milliards d'euros de valeur ajoutée et 70 000 emplois en Bretagne et 118 000 emplois soutenus à l'échelle nationale¹¹.

Les exemples concrets illustrent ce que signifie cette progression dans le réel. Une entreprise agroalimentaire qui relocalise ses matières premières agricoles en circuits plus courts : quelques pourcents d'évolution dans ses achats, mais une relation fournisseur plus solide, une traçabilité maîtrisée, un impact carbone réduit. Ce fabricant de système d'alarme qui fait passer sa part d'achats locaux de 50 à 80% en substituant des cartes électroniques bretonnes aux composants électroniques. Ce fabricant de confiseries qui achètent ses désormais ses présentoirs à sucettes sur la commune de Plescot, à quelques kilomètres.

Un industriel qui rapatrie la fabrication d'un produit emblématique (un bol breton !) jusqu'alors sous-traité hors du territoire et qui découvre que le coût complet est comparable, que la qualité est maîtrisée, que la réactivité est incomparablement meilleure. Ce sont des gestes apparemment modestes. C'est pourtant là, dans l'accumulation de ces décisions concrètes, que se joue la réindustrialisation réelle.

Ce passage du possible au faisable est décisif : il démontre que la relocalisation par les achats peut être opérationnelle, mesurable et accompagnée. Ce n'est pas un slogan. C'est un gisement.

Une méthode collective et un portage politique assumé

La solidité de la démarche bretonne repose sur trois piliers indissociables.

Le premier est un portage politique clair et durable. Sans ancrage institutionnel, les initiatives de ce type s'éteignent au premier changement de priorités. Ici, la démarche est portée depuis plusieurs années au plus haut niveau de la Région, intégrée dans la Stratégie régionale des transitions économiques et sociales. Elle n'est pas une expérimentation périphérique : elle est une politique structurante.

Le deuxième pilier est une gouvernance partenariale réelle parce que personne ne peut y arriver seul. Le comité de pilotage de notre démarche « [Relocalisons.bzh](#) » réunit le Medef Bretagne, les organisations professionnelles de la métallurgie et de l'industrie agroalimentaire, la Fédération française du bâtiment, Produit en Bretagne, la CCI de Bretagne, la Banque des territoires, l'Ademe, le Conseil national des achats Bretagne, et d'autres encore. Ce n'est pas une liste honorifique. Cette équipe a été un lieu de co-construction effective, qui a permis de décider ensemble des outils, des méthodes, des priorités. Du collectif, du collectif, encore du collectif pour trouver les points d'accord, mais aussi pour assumer les désaccords. C'est là que se construit la robustesse d'une démarche dans la durée.

Le troisième pilier est un appui scientifique garantissant la crédibilité des analyses. Un comité scientifique composé de chercheurs spécialistes de la réindustrialisation et d'économistes du cabinet Goodwill Management n'est pas décoratif : il permet d'affirmer les chiffres avec aplomb, de les défendre face aux sceptiques, de ne pas confondre conviction et démonstration.

Un enjeu central traverse cette démarche : réapprendre le temps long. L'action politique contemporaine est souvent contrainte par des cycles courts, des indicateurs immédiats, une pression à l'annonce permanente. La transformation industrielle, elle, se compte en années, parfois en décennies. C'est cette profondeur de temps qui fait la force des démarches qui durent. L'expérience bretonne l'enseigne : le temps d'appropriation a été plus long que prévu. Et la clé de la mise en mouvement tient moins au profil sectoriel ou à la taille des entreprises qu'à la personnalité des dirigeants et à l'adhésion des équipes. Ce n'est pas un frein, c'est une indication précieuse sur la nature réelle du levier : culturel avant d'être technique.

Outils pour agir : rendre la relocalisation praticable

La démarche [Relocalisons.bzh](#) repose sur des outils simples et accessibles, disponibles sur la plateforme du même nom¹².

Le premier est l'Indice breton de l'achat local (IBAL) : un outil de cartographie des achats, réalisable en trente minutes, qui permet à toute entreprise de connaître la répartition géographique de ses

approvisionnements entre la Bretagne, la France, l'Europe et le reste du monde. Pas d'ingénierie complexe, pas de consultant coûteux, un simple fichier Excel, les données fournisseurs, et une photographie claire de la réalité. C'est le point de départ indispensable : on ne relocalise pas ce qu'on ne mesure pas.

Ce premier outil ouvre sur un parcours d'accompagnement progressif, qui guide les entreprises à travers les étapes concrètes de la relocalisation : identifier les alternatives locales, calculer le coût complet, sourcer de nouveaux fournisseurs et enfin mettre en œuvre. Ce parcours inclut des formations pour les acheteurs sur le TCO et un accès à une base de données de fournisseurs locaux en constante expansion. La Charte « Je (re)localise mes achats en Bretagne » structure et valorise l'engagement sur deux ans.

La philosophie de l'ensemble est simple : il ne s'agit pas d'exiger la perfection ; chaque euro relocalisé compte. Il s'agit de donner les moyens d'entrer dans la démarche. De passer de l'ignorance de ses propres pratiques à la connaissance. Car comprendre, c'est déjà agir.

Neuf filières sont à ce jour accompagnées spécifiquement. Dans l'agroalimentaire, 52% des industriels bretons interrogés envisagent d'augmenter la part bretonne de leurs approvisionnements à court terme¹³. Le mouvement est en marche.

À ce jour, plus de 3000 entreprises ont été sensibilisées. La Région Bretagne, à titre d'exemple, et dans ses responsabilités d'acheteuse, a porté la part de ses achats publics réalisés auprès d'entreprises bretonnes à 78,5%¹⁴.

La démarche montre que le potentiel est immense, la victoire économique déterminante sans créer une seule nouvelle entreprise – en remplissant simplement mieux les carnets de commandes de celles qui existent.

Ce qui est transférable à l'échelle nationale : et si on s'y mettait collectivement ?

La Bretagne n'est pas seule. D'autres territoires s'intéressent à la démarche. Des chercheurs spécialisés dans la réindustrialisation soulignent que la Région bretonne est, à leur connaissance, la seule à aborder la question de la réindustrialisation par la demande en couvrant à la fois la commande publique, le $B to C$ ¹⁵ et le $B to B$ ¹⁶. C'est précisément ce qui la rend originale et potentiellement transposable.

Une méthode avant un modèle

La première erreur serait de vouloir copier-coller une expérience régionale. Les tissus industriels sont différents d'un territoire à l'autre, les acteurs économiques ont leurs histoires et leurs cultures propres. Ce qui est transférable, c'est une méthode. Un diagnostic partagé entre acteurs publics et privés. Des outils simples, accessibles, qui permettent à toute entreprise d'entrer dans la démarche. Une gouvernance collective qui associe organisations professionnelles, collectivités, État et partenaires financiers. Un appui scientifique indépendant. Et, surtout, une animation dans la durée, mais un travail continu de sensibilisation, de mise en relation, d'accompagnement. Un travail sobre, pas spectaculaire mais méthodique.

Si les conditions de succès sont connues – portage politique clair, outils simples, données crédibles, animation dans la durée –, les écueils à éviter le sont tout autant. Le localisme défensif, d'abord, qui confond relocalisation et protectionnisme. Relocaliser, c'est peser davantage dans le monde, pas s'en couper. La complexité excessive, ensuite, qui décourage avant même que la démarche ait commencé. La culpabilisation des entreprises, enfin : un dirigeant fait ce qu'il peut avec les contraintes de marchés qui sont les siennes, et aucune politique industrielle sérieuse ne peut reposer sur la culpabilité individuelle. On sensibilise, on outille, on accompagne. On ne culpabilise pas.

Structurer les filières par la demande

Il faut aussi éviter le piège du grand programme. La France excelle dans les plans nationaux ambitieux dont les milliards – quand ils existent vraiment – peinent à irriguer le tissu des PME régionales. Or c'est là que se jouent la résilience quotidienne et la cohésion territoriale. Le renforcement de la production dans les secteurs traditionnels – la mécanique, le bois, les emballages, l'agroalimentaire – créerait davantage d'emplois que les seules gigafactories très automatisées, et à moindre coût. Ce n'est pas contre l'innovation de rupture. C'est en complément indispensable.

Une piste mérite d'être explorée avec sérieux : utiliser l'argent public comme incitation plutôt que comme sanction. Une entreprise qui bénéficie d'une aide publique significative pourrait naturellement communiquer son indice d'achat local sans jugement *a priori* de la collectivité, mais avec la conscience que cet indicateur compte, que la valeur créée localement est une valeur pour toute la collectivité. Il s'agirait de structurer les filières par la demande, pas seulement par l'offre productive. C'est un changement de logiciel, et il appelle à une mobilisation collective.

Conclusion : vers une stratégie nationale de relocalisation par les achats

Reconnaître l'achat comme levier de politique industrielle, c'est gouverner l'économie autrement. C'est articuler industrie, climat et territoires sans injonction ni dogmatisme. C'est accepter que la transformation économique ne se décrète pas d'en haut : elle se construit, dans la durée, par la confiance faite aux territoires et aux acteurs de terrain.

Pendant longtemps, nous avons pensé la compétitivité principalement à travers le coût immédiat et l'optimisation des flux mondialisés. Mais un monde plus fragmenté, plus instable et plus contraint écologiquement oblige désormais à réintroduire dans la décision économique des dimensions devenues essentielles comme la robustesse des approvisionnements, l'empreinte carbone ou encore la capacité à préserver des savoir-faire productifs.

L'exemple breton montre qu'il est possible de passer du diagnostic à l'outillage, de l'outillage à la mobilisation collective, de la mobilisation collective à une transformation mesurable. Ce passage n'est ni magique ni automatique : il exige du portage politique, de la méthode et de la patience. Comment faire ? Diffuser des outils simples de diagnostic à toutes les entreprises françaises, utiliser l'argent public comme incitation plutôt que comme sanction, et structurer les filières par la demande.

Relocaliser les achats, ce n'est pas faire marche arrière. C'est faire preuve de discernement, de responsabilité et de cohérence dans un monde contraint, où souveraineté économique, transition écologique et justice sociale ne peuvent plus être pensées séparément.

La souveraineté n'est donc pas une abstraction. Elle se construit dans l'organisation concrète de nos chaînes de valeur, dans notre capacité à maintenir des écosystèmes productifs vivants et dans les décisions économiques les plus ordinaires. En ce sens, l'achat n'est pas un simple acte de gestion : il est déjà un acte d'aménagement du territoire, un acte climatique et, de plus en plus, un acte stratégique.

1. Docteure en géographie, directrice stratégie et RSE d'une société industrielle.
2. Kathleen R. McNamara et Federico Steinberg, « *Can Europe Sustain a New Rules-Based Geopolitical Order?* », *Journal of Common Market Studies*, février 2026.
3. Données des comptes nationaux de la Banque mondiale et fichiers de données des comptes nationaux de l'OCDE.
4. Ibid.
5. Ibid.

6. Mariana Mazzucato et Dani Rodrik, « **Industrial policy with conditionalities: a taxonomy and sample cases** », *Industrial and Corporate Change*, Oxford Academic, 2026.
7. Étude Goodwill Management pour Produit en Bretagne, le Medef, le Crédit Mutuel Arkéa et la Région Bretagne, « **Le projet Reloc'h** », 15 avril 2021.
8. Voir « **Journal télévisé du 30 novembre 1993** », Archives-imagesplus.tv, 30 novembre 1993.
9. À retrouver sur le site : malterie.bzh.
10. Étude Goodwill Management pour Produit en Bretagne, le Medef, le Crédit Mutuel Arkéa et la Région Bretagne « **Le projet Reloc'h** », 15 avril 2021.
11. « **Étude Reloc'h : quelles relocalisations et localisations peut-on envisager en Bretagne ?** », Produit en Bretagne, 2021.
12. « **Livre blanc. La relocalisation par les achats, un levier au service de la souveraineté et des transitions, Région Bretagne** », Relocalisons.bzh, avril 2026.
13. Voir le site d'ABEA.
14. « **Livre blanc. La relocalisation par les achats, un levier au service de la souveraineté et des transitions, Région Bretagne** », Relocalisons.bzh, avril 2026.
15. Pour *business to consumer*.
16. Pour *business to business*.