

Indice des risques de désindustrialisation

21/07/2025



Centre de Recherche Appliquée
de l'École de Guerre Économique

Ce rapport a été établi à des fins d'analyse stratégique et de sensibilisation aux dynamiques de désindustrialisation en France. Il repose sur des données publiques, des rapports d'entreprises (documents d'enregistrement universel, rapports annuels), des sources ouvertes fiables, ainsi que sur des estimations et interprétations élaborées par les auteurs à partir des informations disponibles à la date de publication.

Les évaluations de risque, notations et scores présentés dans ce document ne constituent ni une recommandation d'investissement, ni un avis financier, juridique ou fiscal. Ils ne doivent pas être interprétés comme des jugements définitifs sur la stratégie ou la solidité des entreprises étudiées, mais comme des indicateurs synthétiques destinés à éclairer les décideurs publics, économiques ou journalistiques.

Malgré le soin apporté à la collecte et à la vérification des données, certaines informations peuvent être incomplètes, imprécises ou sujettes à évolution. Les auteurs déclinent toute responsabilité quant aux décisions qui pourraient être prises sur la base de ce rapport.

Toute reproduction ou diffusion, même partielle, du contenu de ce rapport est autorisée sous réserve de mention de la source.

SOMMAIRE

1/ Contexte de la démarche et choix des entreprises

2/ Méthodologie

3/ Synthèse globale

4/ Monographies par entreprise

5/ Annexes

6/ Sources

Contexte de la démarche

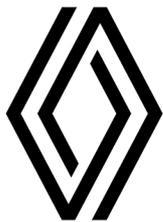
Les **entreprises françaises** font face à de très **nombreux chocs** qui impactent leur **compétitivité**, leur **viabilité** à long terme et leur capacité à **maintenir l'emploi** en France; parfois elles font des **choix stratégiques** qui ont les mêmes effets. Malgré les discours et politiques volontaristes, la **désindustrialisation** du pays – en cours depuis des décennies – risque fort de se poursuivre.

Le centre de recherche appliquée de l'EGE, le **cr451** a souhaité apporter dans le débat public un **éclairage factuel sur le risque de désindustrialisation** à travers une **analyse multicritères** des entreprises sur leurs différents **facteurs de vulnérabilité** afin de permettre aux responsables d'**objectiver l'ampleur de la menace** et d'**anticiper les actions à prendre**.

Un **premier panel de 10 entreprises** a été choisi pour assurer une **couverture large** en termes de **secteurs** (construction et équipement automobile, sidérurgie, matériel ferroviaire, matériel électrique, chimie, pharmacie, agro-alimentaire, électro-ménager), pour leur représentativité des enjeux de leur secteur respectif et pour **leur notoriété dans l'opinion publique**.

Une deuxième phase débutera en **septembre** avec pour **objectif** une extension à un panel plus large et une pérennisation de la démarche dans le cadre de la constitution d'un **Observatoire des Risques de Désindustrialisation**.

10 entreprises industrielles majeures sélectionnées pour ce 1^{er} panel :



ArcelorMittal



SOMMAIRE

1/ Contexte de la démarche et choix des entreprises

2/ Méthodologie

3/ Synthèse globale

4/ Monographies par entreprise

5/ Annexes

6/ Sources

9 axes
d'analyse

25
critères

1 pondération
par axe et par critère



Une évaluation du risque de désindustrialisation
(note sur 5)

Une identification des axes constituant une vulnérabilité
(note supérieure à 3,5 sur 5)

9
axes

1 Positionnement stratégique 13%

Dépendance à un nombre limité de clients	25%
Dépendance envers des fournisseurs critiques	25%
Dépendance au coût de l'électricité & gaz	25%
Investissements industriels en France	25%

2 Vulnérabilité technologique 12%

Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle	60%
Dépendance à des technologies externes	40%

3 Politique et réglementation 11%

Impact associé à la réglementation produits	30%
Impact associé à la réglementation process	30%
Risque géopolitique	25%
Éligibilité au contrôle des investissements étrangers	15%

4 Situation financière 13%

Risque lié à l'endettement	35%
Évolution du résultat opérationnel en France	35%
Capacité d'autofinancement de l'entreprise	30%

5 Fiscalité et financement public 12%

Taxes sectorielles et imposition	60%
Dépendance aux aides publiques	40%

6 Structure actionariale et gouvernance 8%

Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme	60%
Part de français au comex	40%

25
critères

7 Emploi et compétences 11%

Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée	40%
Formation des salariés	20%
Évolution des effectifs	40%

8 Ancrage territorial 10%

Relation avec les écosystèmes locaux	50%
Partenariats locaux	50%

9 Image et notoriété 10%

Controverses publiques	50%
Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française	20%
Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux	30%

SOMMAIRE

1/ Contexte de la démarche et choix des entreprises

2/ Méthodologie

3/ Synthèse globale

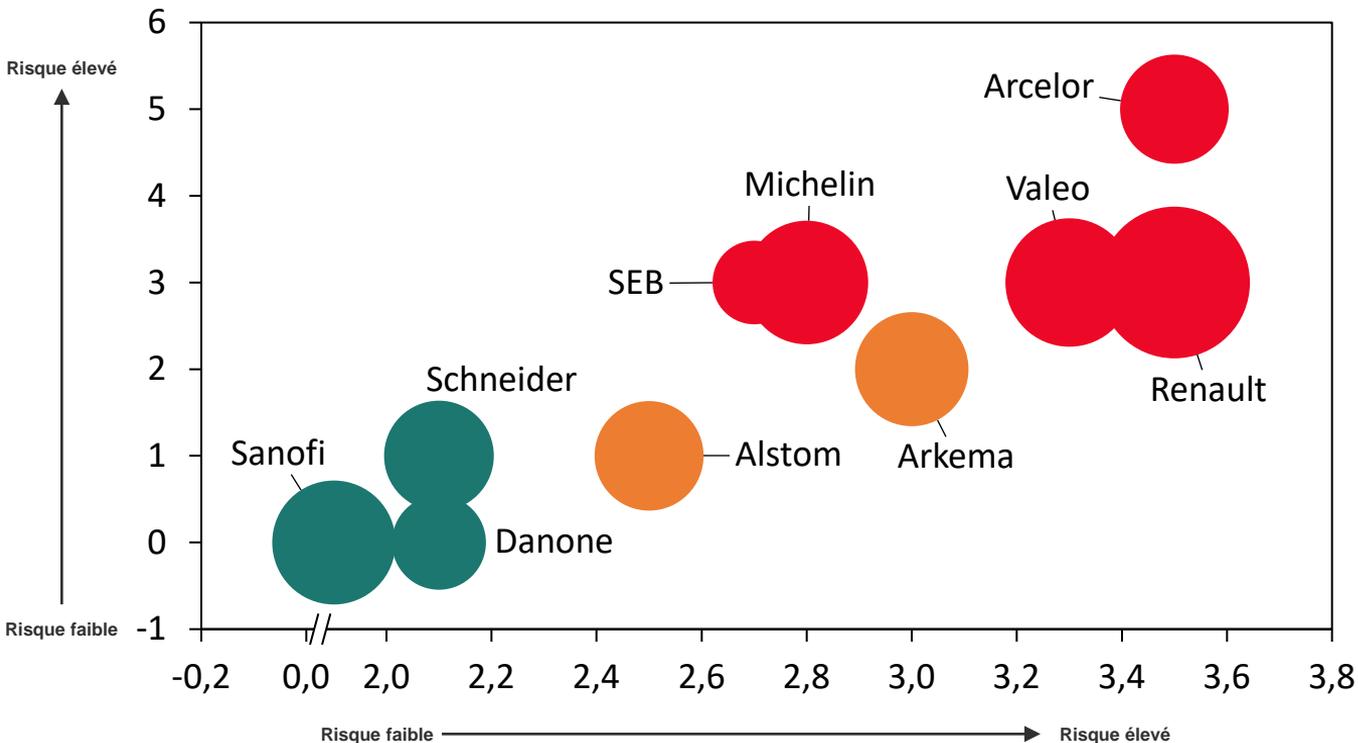
4/ Monographies par entreprise

5/ Annexes

6/ Sources

 *Entreprise avec un fort nombre de sites industriels et de salariés en France*
 *Entreprise avec un faible nombre de sites industriels et de salariés en France*
Surface = # sites + Emplois/1000

Nombre de vulnérabilités



	Emplois en France	Sites Prod et R&D
ArcelorMittal	~ 14 500	~ 15
Michelin	~ 21 000	~ 17
Renault	~ 41 000	~ 16
SEB	~ 6 000	~ 11
Valeo	~ 11 000	~ 30
Alstom	~ 14 000	~ 16
Arkema	~ 7 000	~ 25
Danone	~ 9 000	~ 13
Sanofi	~ 21 000	~ 17
Schneider Electric	~ 15 000	~ 15

Axe Entreprise	1.Position- nement stratégique	2.Vulnérabilité technologique	3.Politique & réglementation	4.Situation financière	5.Fiscalité & financement public	6.Structure actionnariale & gouvernance	7.Employ & compétences	8.Ancrage territorial	9.Image & notoriété	Score risque moyen pondéré	# Vulnérabilités
Alstom	3,3	2,6	2,4	3,7	1,4	2,8	2,2	1,0	3,2	2,5	1
ArcelorMittal	2,8	3,2	3,9	4,0	4,6	4,6	2,4	2,5	3,7	3,5	5
Arkema	2,8	3,0	3,2	3,3	3,6	2,2	2,6	2,0	3,9	3,0	2
Danone	1,8	2,0	2,5	1,4	2,0	3,2	2,4	2,0	2,5	2,1	0
Michelin	3,3	2,8	3,6	1,7	3,6	2,2	2,6	2,0	3,6	2,8	3
Renault	3,3	5,0	4,0	3,1	4,2	2,6	3,4	2,0	3,1	3,5	3
Sanofi	1,5	2,0	2,3	1,7	2,0	2,4	2,2	1,5	1,7	1,9	0
Schneider Electric	2,0	2,0	2,3	1,0	3,0	3,6	2,0	1,5	2,0	2,1	1
Groupe SEB	2,3	2,4	3,8	2,7	3,6	1,0	2,6	1,5	4,0	2,7	3
Valeo	3,8	3,4	3,5	3,4	4,2	2,6	3,2	2,0	3,4	3,3	3
Moyenne	2,7	2,8	3,1	2,6	3,2	2,7	2,6	1,8	3,1	/	/
#Vulnérabilités	1	1	5	2	6	2	0	0	4	/	/

SOMMAIRE

1/ Contexte de la démarche et choix des entreprises

2/ Méthodologie

3/ Synthèse globale

4/ Monographies par entreprise

5/ Annexes

6/ Sources


Score : 3,5 ; Vulnérabilités : 5

Positionnement stratégique 2,8 Dépendance à un nombre limité de clients 2 Dépendance envers des fournisseurs critiques 3 Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 3 Investissements industriels en France 3	<i>Base de clients diversifiée, dépendance moyenne à l'achat de minerais de fer, quasi-autosuffisance en coke sauf en charbon à coke, impact croissant du prix de l'élec en cas d'usage de fours à arcs électriques (investissements en suspens)</i>	Vulnérabilité technologique 3,2 Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 4 Dépendance à des technologies externes 2	<i>Innovations incrémentales sur les produits et processus, dépendances moyenne à des partenaires pour les composants électroniques importés</i>	Politique et réglementation 3,9 Impact associé à la réglementation produits 2 Impact associé à la réglementation process 5 Risque géopolitique 4 Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 2	<i>Normes européennes sur l'acier modérément protectrices, surcoût majeur lié à la réglementation environnementale, surexposition à la surproduction chinoise, dépendance aux politiques douanières</i>
Situation financière 4,0 Risque lié à l'endettement 3 Évolution du résultat opérationnel en France 4 Capacité d'autofinancement de l'entreprise 5	<i>Situation financière correcte mais dégradée ces dernières années, forte exposition à un choc sectoriel, capacité d'autofinancement dégradée et proche de zéro</i>	Fiscalité et financement public 4,6 Taxes sectorielles et imposition 5 Dépendance aux aides publiques 4	<i>Très forte exposition à la fiscalité liée aux émissions de CO2 et aux pollutions Dépendance importante aux subventions pour financement de projets de transitions écologiques</i>	Structure actionnariale et gouvernance 4,6 Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 5 Part de français au comex 4	<i>Famille étrangère premier actionnaire, capital flottant majoritaire, très faible présence française au COMEX</i>
Emploi et compétences 2,4 Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 1 Formation des salariés 2 Évolution des effectifs 4	<i>Savoir-faire métallurgique et procédés lourds uniques, effort élevé de formation, annonce de délocalisation de fonctions supports, récurrence des plans sociaux</i>	Ancrage territorial 2,5 Relation avec les écosystèmes locaux 3 Partenariats locaux 2	<i>Oppositions au projet de ligne à haute tension pour le projet de Fos-sur-Mer, même si soutien pour le maintien de l'activité industrielle, multiples partenariats</i>	Image et notoriété 3,7 Controverses publiques 4 Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 1 Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 5	<i>Médiatisation des mouvements sociaux, récurrence de grèves suicides, accidents mortels, critiques sur la gestion des aides publiques</i>



ArcelorMittal

« Tous les sites européens d'acier sont à risque' de fermeture en 2025, si rien n'est fait pour protéger la sidérurgie européenne, a déclaré mercredi 22 janvier le président d'ArcelorMittal France, Alain Le Grix de la Salle, lors d'une audition parlementaire à Paris. »

[Le Figaro](#), 22/01/2025

« Fin 2024, ArcelorMittal avait suspendu son projet d'investissement -- à hauteur de 1,8 milliard d'euros dont plus de 800 millions d'aide promise par l'État -- dans la décarbonation de ses hauts fourneaux de Dunkerque, en arguant de la non-compétitivité de l'acier produit en Europe. Le projet prévoyait la construction à Dunkerque de deux fours électriques et d'une unité de réduction directe du fer (DRI) avec du gaz ou de l'hydrogène qui permet de produire de l'acier décarboné sans charbon fossile. Avec le coût actuel du gaz, 'il n'y a pas de modèle économique pour le DRI', a déclaré le patron d'ArcelorMittal France. »

[L'info durable](#), 15/05/2025

« ArcelorMittal investit plus de 300 M€ pour moderniser deux sites clé de la sidérurgie française, de Dunkerque à Fos, et renforcer la compétitivité nationale. [...] Ce plan d'envergure, estimé à plus de 300 millions d'euros, se décompose en 254 millions pour le site dunkerquois et 53 millions pour l'usine méridionale. »

[Infonet](#), 17/04/2025

Leader européen de la sidérurgie, ArcelorMittal est fragilisé par la politique européenne de décarbonation qui affecte sa position et celle de ses clients face à la concurrence chinoise. Fort risque lié aux choix de sa direction.

« Le Réseau Action Climat tacle le cas d'ArcelorMittal. L'Etat doit verser au géant de l'acier 850 millions d'euros de subventions pour la transition écologique de ses sites de Dunkerque (Nord) et Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône), « malgré une stratégie de décarbonation imprécise, incomplète, mouvante et contradictoire (construction de nouveaux hauts fourneaux au charbon dans d'autres pays), ainsi que de multiples infractions environnementales ayant des conséquences néfastes sur les populations riveraines des mines et sites sidérurgiques du groupe » »

[Challenges](#), 16/07/2024

« ArcelorMittal expects several important developments in 2025 for its decarbonization plans in Europe, including the scheduled review of the EU's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), an anticipated review of the steel safeguards, and the publication of the Steel and Metals Action Plan, among others, the company said on Thursday February 6. [...] Efforts to protect the European market, such as the Carbon Border Adjustment Mechanism, starting in January 2026, are seen as vital to levelling the playing field. »

[EUROMETAL](#), 07/02/2025


Score : 3,5 ; Vulnérabilités : 3

Positionnement stratégique 3,3	<i>Part importante de fournisseurs à risque, sensibilité au prix de l'énergie, part historiquement croissante de la production industrielle à l'international malgré des investissements pour la production de véhicules électriques en France</i>	Vulnérabilité technologique 5	<i>Vulnérabilité liée aux technologies de batteries, dépendances à des partenaires technologiques pour intégrer l'IA dans les véhicules</i>	Politique et réglementation 4	<i>Exigences européennes associées aux normes CAFE, normes de sécurité renforcées, imposition d'objectifs d'usage de matières plastiques recyclées, exigences accrues de traçabilité, obligation d'intégration de fonctions ADAS, risques géopolitiques associés aux approvisionnements asiatiques</i>
Dépendance à un nombre limité de clients 2		Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 5		Impact associé à la réglementation produits 5	
Dépendance envers des fournisseurs critiques 4		Dépendance à des technologies externes 5		Impact associé à la réglementation process 4	
Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 3				Risque géopolitique 4	
Investissements industriels en France 4				Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 2	
Situation financière 3,1	<i>Rentabilité stable mais faible ces dernières années malgré la crise du secteur, capacité d'autofinancement modérée et accès au financement coûteux et incertain malgré la nécessité de financer de lourds investissements</i>	Fiscalité et financement public 4,2	<i>Niveau de charges sociales et patronales élevé, baisse des aides pour l'achat de véhicules électriques, dépendances aux financements publics dans le cadre du plan automobile</i>	Structure actionnariale et gouvernance 2,6	<i>Etat et actionnaires français prépondérants en droit de vote, capital flottant minoritaire, majorité de français au COMEX</i>
Risque lié à l'endettement 4		Taxes sectorielles et imposition 5		Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 3	
Évolution du résultat opérationnel en France 3		Dépendance aux aides publiques 3		Part de français au comex 2	
Capacité d'autofinancement de l'entreprise 2					
Emploi et compétences 3,4	<i>Ressources R&D à forte valeur ajoutée dans le thermique et l'électrique/logiciel, investissement dans la formation modéré, décroissance progressive historique des emplois industriels en France</i>	Ancrage territorial 2	<i>Forte implication des écosystèmes locaux pour le maintien industriel, nombreux partenariats (école, labo, pôles auto, R&D)</i>	Image et notoriété 3,1	<i>Récurrence des controverses techniques, polémiques sur la gestion sociale, quelques grèves ces dernières années</i>
Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 2		Relation avec les écosystèmes locaux 2		Controverses publiques 4	
Formation des salariés 3		Partenariats locaux 2		Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 1	
Évolution des effectifs 5				Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 3	



« Renault Group annonce le lancement d'un plan de transformation en profondeur de son système industriel. Ce plan vient soutenir la phase *Révolution* du plan stratégique *Renaultion* pour faire de Renault Group l'entreprise automobile de prochaine génération. Il vise une réduction des coûts industriels par véhicule à l'horizon 2027 de 30 % sur le véhicule thermique et de 50 % sur le véhicule électrique. »

[Renault Group](#), 07/12/2023

« Le groupe Renault estime que la norme Euro 7 leur coûtera **plus d'un milliard d'euros**. Luca de Meo, président actuel de l'ACEA et patron de la marque au losange, expliquait d'ailleurs que cette mesure pourrait amener à la **fermeture de quatre de leurs usines**. »

[Caroom.fr](#) 2023

« Renault will not push its self-driving cars past Level 2 as it's too expensive and customers don't want them, the firm has said. »

[Car Magazine](#), 15/05/2024

« En testant son FSD à Amsterdam, Tesla met à l'épreuve une fonctionnalité que beaucoup de Français attendent depuis des années. Le constructeur cherche à démontrer que son pilote automatique peut fonctionner dans les rues animées d'une grande capitale européenne »

[Automobile Propre](#), 13/04/2024

Percuté de plein fouet par la stratégie tout électrique, l'évolution vers la conduite autonome, les réglementations de l'UE et la concurrence chinoise, Renault apparaît très vulnérable.

« Le partenariat entre Envision AESC (entreprise sino-japonaise) et Renault montre que les constructeurs européens, comme Renault, peinent à atteindre une pleine souveraineté en matière de production de batteries. »

[Mac4Ever](#), 8/2/2025

« La solidité financière de Renault est encore en reconstruction : les niveaux de fonds propres sont modestes (avec seulement 23 % de fonds propres contre 32 % pour le secteur), la dépendance aux incitations publiques pour l'électrique demeure, et les marges (inférieures à celles du secteur) restent sous pression dans un contexte de guerre des prix dans l'automobile. »

[Ideal Investisseur](#), 3/7/2025


Score : 3,3 ; Vulnérabilités : 3

Positionnement stratégique 3,8	Forte dépendance au marché de la première monte porté par quelques constructeurs automobiles, forte dépendance à des fournisseurs de semi-conducteurs ou composants électroniques, fermeture définitive d'un site, regroupement des centres de R&D et fermeture annoncée d'un centre	Vulnérabilité technologique 3,4	Equipementier automobile exposé aux innovations liées à l'électrification, la conduite assistée / autonome, Forte dépendance à la nanoélectronique et aux technologies embarquées issus de fournisseurs	Politique et réglementation 3,5	Inflation normative en matière de sécurité et d'environnement, risques géopolitiques associés à la stabilité des chaînes d'approvisionnement mondiales, concurrence croissante d'équipementiers chinois subventionnés
Dépendance à un nombre limité de clients 4		Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 3		Impact associé à la réglementation produits 4	
Dépendance envers des fournisseurs critiques 4		Dépendance à des technologies externes 4		Impact associé à la réglementation process 4	
Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 3				Risque géopolitique 3	
Investissements industriels en France 4				Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 2	
Situation financière 3,4	Baisse des volumes, rentabilité faible, fragilité financière accrue, accès au financement plus couteux pour financer les investissements	Fiscalité et financement public 4,2	Niveau de charges sociales et patronales élevé, baisse des aides pour l'achat de véhicules électriques, financements publics dans le cadre du plan automobile	Structure actionnariale et gouvernance 2,6	Présence d'institutionnels français, mais flottant prépondérant, majorité du COMEX français
Risque lié à l'endettement 4		Taxes sectorielles et imposition 5		Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 3	
Évolution du résultat opérationnel en France 3		Dépendance aux aides publiques 3		Part de français au comex 2	
Capacité d'autofinancement de l'entreprise 3					
Emploi et compétences 3,2	Ressources R&D et industrialisation critiques dans l'électronique embarqué, ADAS Investissement faible dans la formation, baisse des effectifs et annonces de suppressions d'emplois de production et R&D en France	Ancrage territorial 2,0	Forte implication des écosystèmes locaux pour le maintien industriel, nombreux partenariats (école, labo, pôles auto, R&D)	Image et notoriété 3,4	Quelques controverses sociales liés à des plans sociaux, adaptations industrielles, ayant induit des mouvements de grève
Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 2		Relation avec les écosystèmes locaux 2		Controverses publiques 3	
Formation des salariés 4		Partenariats locaux 2		Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 2	
Évolution des effectifs 4				Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 5	



« Les récentes déconvenues du marché de la voiture électrique n'ont pas entamé les convictions de Valeo sur les perspectives du secteur. L'équipementier automobile français, qui s'est positionné très tôt sur ce marché, estime toujours que la trajectoire de la filière automobile mondiale, et plus encore en Europe, s'oriente vers une massification de l'électrification »

[Journal de l'Automobile](#), 01/03/2024

« L'objectif de Valeo est de réduire ses émissions de 75 % en valeur absolue d'ici 2030 par rapport à 2019. Pour un Groupe qui compte plus de 180 sites de production dans près de 30 pays, il s'agit d'une transformation majeure. Au service de cette ambition, Valeo investira d'ici à 2030 plus de 400 millions d'euros. »

[Valeo](#), 10/07/2025

« La banque Stifel redoute que Valeo et Forvia se retrouvent de plus en plus concurrencés par leurs rivaux chinois. La banque écrit que les équipementiers chinois possèdent des avantages en termes de coûts et de technologies par rapport aux occidentaux, et redoute que les constructeurs "traditionnels" des équipementiers occidentaux élargissent leurs panels de fournisseurs (aux groupes chinois donc) pour réduire davantage les coûts. Ce qui pèserait évidemment sur l'activité des équipementiers »

[BFM Bourse](#), 24/06/2024

« Valeo SA is undertaking considerable job cuts, affecting approximately 1,000 positions across Europe. The majority of these job cuts—over 800—will occur in France, where eight of Valeo's sites will see significant workforce reductions. »

[CTOL Digital Solutions](#), 28/11/2024

Acteur clef des révolutions du marché automobile (électrification, véhicules autonomes), Valeo est contraint d'adapter son outil industriel à marche forcée face à la concurrence chinoise. Fort impact anticipé de la réglementation européenne sur les plastiques (PPWR).

« Valeo a confirmé chercher un repreneur pour trois de ses sites français. Parmi eux, deux usines et un centre de recherche. Tous ces sites emploient au total un millier de personnes. [...] Le site, trop "ancien" nécessiterait "plusieurs dizaines de millions d'euros d'investissement pour le mettre à jour", selon le porte-parole du groupe. »

[La Tribune](#), 16/07/2024


Score : 2,8 ; Vulnérabilités : 3

Positionnement stratégique 3,3 Dépendance à un nombre limité de clients 1 Dépendance envers des fournisseurs critiques 4 Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 4 Investissements industriels en France 4	Fortes diversifications du portefeuille de clients, dépendance forte à certains fournisseurs asiatiques (caoutchouc, composants), industrie très exposée au prix de l'énergie peu compétitive en France, investissements surtout portés à l'international	Vulnérabilité technologique 2,8 Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 2 Dépendance à des technologies externes 4	Nombreuses innovations produits et procédés industriels développées, dépendance aux technologies de nanoélectronique et aux équipements de productions importés	Politique et réglementation 3,6 Impact associé à la réglementation produits 3 Impact associé à la réglementation process 4 Risque géopolitique 4 Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 3	Normes techniques et environnementales européennes modérément protectrices, obligation de traçabilité du caoutchouc. Forte exposition géopolitique pour les approvisionnements en caoutchouc et noir de carbone
Situation financière 1,7 Risque lié à l'endettement 1 Évolution du résultat opérationnel en France 2 Capacité d'autofinancement de l'entreprise 2	Replis des volumes mais taux de rentabilité stable, solidité financière, capacité d'autofinancement en hausse	Fiscalité et financement public 3,6 Taxes sectorielles et imposition 4 Dépendance aux aides publiques 3	Importants prélèvements sociaux et fiscaux impactant le coût du travail, forte dépendance aux crédits d'impôts pour le financement de la R&D	Structure actionnariale et gouvernance 2,2 Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 3 Part de français au comex 1	Présence d'institutionnels français en plus de l'actionariat familial, mais flottant majoritaire. Membres du COMEX très largement français
Emploi et compétences 2,6 Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 2 Formation des salariés 1 Évolution des effectifs 4	Savoir-faire unique en formulation des gommes, ingénierie process Politique de formation ambitieuse Fermeture de sites annoncée entraînant la suppression de nombreux emplois	Ancrage territorial 2,0 Relation avec les écosystèmes locaux 2 Partenariats locaux 2	Partenariats avec écoles d'ingénieurs, laboratoires, pôles mobilité, plateformes technologiques Engagements vers l'emploi régional	Image et notoriété 3,6 Controverses publiques 4 Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 2 Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 4	Controverses et polémiques nationales liées aux fermetures de sites et licenciements massifs malgré aides publiques, polémique nationale, mobilisation syndicale, grèves, forte couverture médiatique



« Les usines Michelin de Vannes et de Cholet fermeront leurs portes d'ici 2026. Mais avant elles, c'est le site de La Roche-sur-Yon qui avait été mis à l'arrêt en 2020. Le géant du pneumatique réduit sa présence industrielle en France. Bientôt Michelin n'y comptera plus que 13 sites de production, pour 18.000 salariés, dont 8.000 dans l'industrie. »

[La Tribune](#), 17/12/2024

« Pour Arnaud Aymé, spécialiste du secteur, le mal est plus profond. Michelin maintenait ses sites sous perfusion depuis des années. « On parle beaucoup de l'effondrement du marché de l'automobile mais la cause n'est pas conjoncturelle. Elle est structurelle. Au-delà des prix de l'énergie et du coût des réglementations européennes, il y a aussi le poids des impôts de production et des cotisations sociales dans l'Hexagone. Il y a un gros écart entre le super brut payé par les entreprises et le net reçu par le salarié. »

[La Tribune](#), 17/12/2024

« Face à l'appétit de concurrents, l'Union européenne décroche et devient de moins en moins attrayante. Par rapport à une base 100 qui serait le coût de production de Michelin en Asie, celui aux États-Unis était de 127, en 2019, et celui en Europe à 134. Des chiffres qui ont augmenté respectivement, en 2024, à 176 et 191. « *On est deux fois plus chers en Europe qu'en Asie* », a résumé le patron de Michelin. »

[Le Figaro](#), 27/02/2025

Confronté à une concurrence mondiale, pénalisé en France par les coûts de l'énergie et des normes européennes, Michelin diminue son outil industriel français et doit le faire évoluer vers des produits plus durables. Forte sensibilité aux aides publiques et vulnérabilité à ses fournisseurs critiques.

« Michelin in Motion assigne au Groupe deux grands objectifs : d'une part, réduire ses émissions de CO2 en vue d'atteindre la neutralité carbone en 2050, d'autre part, porter la part des matériaux durables dans tous ses produits à 40 % à horizon 2030 et à 100 % en 2050 »

[Les Echos Investir](#), 28/11/2023

« Fin 2022, les pneus produits par le Groupe Michelin contenaient déjà, en moyenne, 30 % de matériaux renouvelables. Et d'ici 2050, ce taux devrait atteindre 100 %. Dans cet objectif, le fabricant clermontois, IFP Energies nouvelles (IFPEN) et le groupe Axens viennent d'inaugurer un démonstrateur destiné à mesurer la viabilité d'une production de butadiène, non pas à partir de pétrole, mais de bioéthanol.

Installé sur un site de Michelin à Bassens (près de Bordeaux), le démonstrateur a démarré son activité en juillet 2023. Un investissement de 80 M€ »

[Les Échos Etudes](#), 10/02/2025



Score : 2,7 ; Vulnérabilités : 3

<p>Positionnement stratégique 2,3</p>	<p><i>Base de clients et distributeurs très diversifiée, dépendance relative à certains fournisseurs de composants électroniques, investissements industriels principalement tournés vers l'Asie</i></p>	<p>Vulnérabilité technologique 2,4</p>	<p><i>Innovations incrémentales sur les produits et processus, dépendances moyenne à des partenaires pour les composants électroniques importés</i></p>	<p>Politique et réglementation 3,8</p>	<p><i>Menace d'extension de l'interdiction liée aux PFAS, absence de substituts identifiés. Diversité géographique d'implantation, capacités de relocalisation</i></p>
<p>Dépendance à un nombre limité de clients 1</p> <p>Dépendance envers des fournisseurs critiques 3</p> <p>Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 2</p> <p>Investissements industriels en France 3</p>		<p>Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 2</p> <p>Dépendance à des technologies externes 3</p>		<p>Impact associé à la réglementation produits 5</p> <p>Impact associé à la réglementation process 3</p> <p>Risque géopolitique 3</p> <p>Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 4</p>	
<p>Situation financière 2,7</p>	<p><i>Résultat opérationnel en hausse ces dernières années, capacité d'autofinancement faible même si croissante</i></p>	<p>Fiscalité et financement public 3,6</p>	<p><i>Cotisations sociales et patronales élevées, éco-participation pour la production de produits électroniques, déchets</i></p>	<p>Structure actionnariale et gouvernance 1</p>	<p><i>Ancrage familial très fort, stabilité, présence d'institutionnels français, COMEX très largement français</i></p>
<p>Risque lié à l'endettement 3</p> <p>Évolution du résultat opérationnel en France 3</p> <p>Capacité d'autofinancement de l'entreprise 3</p>		<p>Taxes sectorielles et imposition 4</p> <p>Dépendance aux aides publiques 3</p>		<p>Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 1</p> <p>Part de français au comex 1</p>	
<p>Emploi et compétences 2,6</p>	<p><i>Ressources R&D travaillant sur l'innovation produit et l'industrialisation, investissement modéré dans la formation, décroissance lente des emplois industriels en France</i></p>	<p>Ancrage territorial 1,5</p>	<p><i>Fort soutien dans les régions industrielles d'implantation, multiples partenariats (école, labo, etc.)</i></p>	<p>Image et notoriété 4</p>	<p><i>Controverse majeure liée aux PFAS et à leurs potentiels effets sur la santé</i></p>
<p>Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 3</p> <p>Formation des salariés 3</p> <p>Évolution des effectifs 2</p>		<p>Relation avec les écosystèmes locaux 1</p> <p>Partenariats locaux 2</p>		<p>Controverses publiques 5</p> <p>Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 3</p> <p>Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 3</p>	



« "Confronté à une mutation rapide de notre environnement, nous externalisons la fabrication des produits les plus banalisés, comme les bouilloires, les cafetières filtre, les fours posables, les grille-pain, les grils viande, qu'il n'est plus économiquement possible de fabriquer en France", a justifié le PDG de ce groupe familial, Thierry de La Tour d'Artaise »

[Le Monde](#), 25/01/2006

« Générations Futures [...] travestit l'information et présente la saisine de l'ECHA (Agence européenne des produits chimiques) par 5 pays européens comme une demande d'interdiction alors qu'il s'agit d'une demande de « restriction » en anglais, [...] Il s'agit d'un mensonge par omission, d'une désinformation [...] Cette partie montre que le camp anti-PFAS a obtenu une capture institutionnelle, c'est-à-dire que certaines autorités ont repris un narratif issu de l'argumentation des ONG et militants [...] la réutilisation du vocable « polluants éternels » sans réelle prise de distance). [...] Le rapport met également en perspective cette guerre informationnelle avec les débats en cours au niveau européen. »

[Ecole de Guerre Economique](#), juin 2025

« Nous nous battons tous les jours pour garder tous nos sites. (...) En revanche, dans notre contexte international, il faut assumer de dire que la recherche que nous faisons en France est financée aussi par les cafetières filtre que nous fabriquons dans notre usine chinoise et que l'on vend ensuite sur le marché français »

[L'Hémicycle](#), 31/10/2024

« Seb annonce la construction de son premier hub d'équipement professionnel à Shaoxing, en Chine. Avec un investissement de 60 millions d'euros, ce nouveau hub ultramoderne traduit l'engagement du groupe en faveur d'une croissance durable en Asie. Il s'agit d'un projet qui marque une étape importante dans le renforcement de sa position de leader mondial dans le secteur de l'équipement pour le café professionnel. Le groupe prépare son expansion vers de nouvelles catégories de produits. »

[ABC Bourse](#), 30/01/2024

Présent dans de nombreux pays développés et émergents, le Groupe SEB a été affaibli sur sa base nationale par les débats autour d'une loi devant calendrier européen et réglementations internationales et par une guerre informationnelle autour des PFAS. Seb est un cas particulier : le risque de désindustrialisation repose en grande partie sur les conséquences d'une guerre informationnelle et sur une évolution normative européenne.

« Le directeur général du groupe Stanislas de Gramont (...) voit dans le texte d'interdiction des PFAS en France « une menace très directe » sur les 3 000 emplois des usines Seb de Rumilly (Haute-Savoie) et de Tournus (Saône-et-Loire) qui fabriquent notamment les poêles Tefal.. »

[Le Figaro](#), 03/04/2024



Score : 3,0 ; Vulnérabilités : 2

<p>Positionnement stratégique 2,8</p>	<p><i>Diversification de clients, dépendance modérée à des intrants chimiques spécialisés</i> Forte exposition aux prix de l'énergie Investissements proportionnellement renforcés à l'international</p>	<p>Vulnérabilité technologique 3,0</p>	<p><i>Emergence de matériaux composites thermoplastiques, polymères biosourcés, technologies de recyclage de polymères</i></p>	<p>Politique et réglementation 3,2</p>	<p><i>Inflation normative faisant barrière à l'entrée mais induisant des coûts et investissements élevés : réglementation REACH, normes de sécurité, restrictions sur les PFAS.</i> Attention portée à l'évolution de la demande mondiale et aux perturbations liées aux tensions géopolitiques</p>
<p>Dépendance à un nombre limité de clients 2</p> <p>Dépendance envers des fournisseurs critiques 3</p> <p>Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 3</p> <p>Investissements industriels en France 3</p>		<p>Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 3</p> <p>Dépendance à des technologies externes 3</p>		<p>Impact associé à la réglementation produits 3</p> <p>Impact associé à la réglementation process 4</p> <p>Risque géopolitique 3</p> <p>Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 2</p>	
<p>Situation financière 3,3</p>	<p><i>Légère baisse des activités, et dégradation de la rentabilité, solidité financière relative, faible capacité d'autofinancement</i></p>	<p>Fiscalité et financement public 3,6</p>	<p><i>Fiscalité importante liée aux activités polluantes et à l'environnement (taxe carbone, green deal)</i> Dépendance aux financements publics pour les investissements verts</p>	<p>Structure actionnariale et gouvernance 2,2</p>	<p><i>Présence d'institutionnels français, mais flottant majoritaire au capital.</i> Membres français très largement majoritaires au sein du COMEX</p>
<p>Risque lié à l'endettement 2</p> <p>Évolution du résultat opérationnel en France 4</p> <p>Capacité d'autofinancement de l'entreprise 4</p>		<p>Taxes sectorielles et imposition 4</p> <p>Dépendance aux aides publiques 3</p>		<p>Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 3</p> <p>Part de français au comex 1</p>	
<p>Emploi et compétences 2,6</p>	<p><i>Emplois critiques en chimie fine, procédés complexes, techniciens spécialisés. Investissement relatif dans la formation, peu de réductions d'effectifs</i></p>	<p>Ancrage territorial 2,0</p>	<p><i>Soutien des élus sur les sites clés, implication dans la concertation environnementale, partenariats locaux (école, laboratoires, pôles chimie)</i></p>	<p>Image et notoriété 3,9</p>	<p><i>Controverses environnementales majeures (pollution PFAS), campagnes d'ONG et de riverains, procès très médiatisés, mobilisation associative, accusations de « crime industriel », virulence élevée du discours</i></p>
<p>Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 2</p> <p>Formation des salariés 3</p> <p>Évolution des effectifs 3</p>		<p>Relation avec les écosystèmes locaux 2</p> <p>Partenariats locaux 2</p>		<p>Controverses publiques 4</p> <p>Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 2</p> <p>Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 5</p>	

ARKEMA

« La part de l'Europe dans le chiffre d'affaires total d'Arkema va continuer à diminuer au cours de la décennie, alors que l'entreprise française de spécialités concentre ses dépenses de croissance ailleurs et que les problèmes de compétitivité continuent de peser sur la région. (...) Au cours des dernières années, Arkema a considérablement accru sa présence hors d'Europe avec l'acquisition de l'activité adhésifs de performance d'Ashland début 2022, une participation majoritaire dans le sud-coréen PI Advanced Materials en décembre 2023 et l'activité adhésifs de laminage de Dow en décembre 2024. »

[ICIS](#), 27/02/2025

« À l'appel de la CGT, plusieurs centaines de salariés d'Arkema (...) se sont mobilisés devant le ministère de l'Économie et des Finances afin de défendre l'emploi dans l'industrie. La CGT appelle le gouvernement à « sortir du déni » face aux licenciements, « Il n'y a pas de réindustrialisation » a martelé Sophie Binet, la secrétaire générale de la CGT. « Tous les experts partagent le constat de la CGT, nous sommes au début d'un tsunami de désindustrialisation », a déclaré devant les manifestants, la responsable de la CGT. »

[L'Humanité](#), 22/01/2025

«Le chimiste français a décidé de réinjecter environ 20 millions de dollars dans une nouvelle unité sur son site dédié au polyamide 11 biosourcé basé à Singapour. Cette usine géante, qui a démarré progressivement il y a deux ans, représentait déjà le plus gros investissement de l'histoire d'Arkema. »

[Challenges](#), 09/07/2025

« Le chimiste Arkema cessera sa production de chlore, de chlorure de méthyle et de fluides techniques à Jarrie, en France. (...) Les fermetures d'Arkema entraîneront la perte de 154 emplois supplémentaires pour l'industrie chimique de la région. »

[C&EN](#), 23/01/2025

« Cette augmentation de 15 % de la capacité de production du site de production de PVDF d'Arkema à Calvert City, dans le Kentucky, représente un investissement d'environ 20 millions de dollars américains et s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à accroître sa présence mondiale dans le PVDF à un rythme et avec des capacités adaptées au développement du marc »

[Arkema](#), 26/02/2025

Pénalisé par les prix du gaz et les obligations européennes de décarbonation, Arkema se développe à l'étranger et fait évoluer son outil industriel vers des produits de spécialité. Controverses liées à la chimiophobie et risque financier.

« Les syndicats accusent la direction du groupe de profiter d'un «effet d'aubaine» avec les difficultés de Vencorex pour justifier la fermeture d'une partie du site. «Ils en profitent pour fermer une usine qu'ils voulaient fermer depuis longtemps, parce qu'elle ne gagne pas assez d'argent selon eux», estime Alexandre Fiat.»

[Le Figaro](#), 22/01/2025



Score : 2,5 ; Vulnérabilités : 1

<p>Positionnement stratégique 3,3</p>	<p><i>Dépendance au secteur ferroviaire public, forte dépendance à des fournisseurs spécialisés Recours accru aux capacités d'ingénierie et de production à l'étranger</i></p>	<p>Vulnérabilité technologique 2,6</p>	<p><i>Développement d'innovations (train autonome, traction verte), Dépendance à des composants électroniques, signalisation, équipements de traction</i></p>	<p>Politique et réglementation 2,4</p>	<p><i>Cadre réglementaire complexe (sécurité, environnement, normes ferroviaires), coût de conformité élevé, induisant des surcoûts vis-à-vis de la concurrence internationale. Risques géopolitiques pour les marchés à l'export ou les approvisionnements critiques</i></p>
<p>Dépendance à un nombre limité de clients 2</p> <p>Dépendance envers des fournisseurs critiques 4</p> <p>Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 2</p> <p>Investissements industriels en France 4</p>		<p>Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 3</p> <p>Dépendance à des technologies externes 2</p>		<p>Impact associé à la réglementation produits 2</p> <p>Impact associé à la réglementation process 3</p> <p>Risque géopolitique 3</p> <p>Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 1</p>	
<p>Situation financière 3,7</p>	<p><i>Chiffre d'affaires en hausse et carnet de commande rempli, mais rentabilité faible. Nette amélioration des capacités d'autofinancement Situation financière améliorée suite à la restructuration du bilan</i></p>	<p>Fiscalité et financement public 1,4</p>	<p><i>Taxation sectorielle modérée, coût du travail élevé Aides publiques récurrentes (ex: France 2030, PIA)</i></p>	<p>Structure actionnariale et gouvernance 2,8</p>	<p><i>Faible part d'actionnaires de référence français, malgré la présence d'institutionnels COMEX très majoritairement français</i></p>
<p>Risque lié à l'endettement 3</p> <p>Évolution du résultat opérationnel en France 5</p> <p>Capacité d'autofinancement de l'entreprise 3</p>		<p>Taxes sectorielles et imposition 1</p> <p>Dépendance aux aides publiques 2</p>		<p>Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 4</p> <p>Part de français au comex 1</p>	
<p>Emploi et compétences 2,2</p>	<p><i>Emplois à forte valeur ajoutée en ingénierie ferroviaire, signalisation, maintenance avancée Investissement dans la formation</i></p>	<p>Ancrage territorial 1,0</p>	<p><i>Soutien très fort des élus, implication dans les programmes "Territoires d'industrie » Très nombreux partenariats : écoles, universités, clusters ferroviaires, etc.</i></p>	<p>Image et notoriété 3,2</p>	<p><i>Controverses sur des retards de livraison enquêtes pour corruption Mouvements sociaux récurrents</i></p>
<p>Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 2</p> <p>Formation des salariés 3</p> <p>Évolution des effectifs 2</p>		<p>Relation avec les écosystèmes locaux 1</p> <p>Partenariats locaux 1</p>		<p>Controverses publiques 3</p> <p>Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 1</p> <p>Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 5</p>	

ALSTOM

« La CFDT déplore une désindustrialisation au profit des low cost d'Asie, après une mauvaise gestion des affaires de Bombardier
Depuis le rachat de Bombardier, le groupe Alstom décline des objectifs dévastateurs concernant l'emploi en France »

[CFDT](#), 09/02/2022

« Alstom Belfort, le symbole de la désindustrialisation de la France. (...) Les Belfortains surmontent leur dépit : la survie de quelques centaines d'emplois est à ce prix, à l'heure où tous les grands contrats de TGV à l'export sont assortis de transferts de technologies, les privant de travail. »

[Les Echos](#), 23/08/2018

« L'annonce par Alstom de l'arrêt de la production en 2018 a été un choc pour les salariés, pour la ville et pour les responsables politiques. Après la fermeture des hauts-fourneaux à Florange en 2011, Alstom devient le nouveau symbole de la désindustrialisation. »

[Le Monde](#), 16/09/2016

Après le relèvement de ses finances par suite de l'intégration de Bombardier, Alstom ferme des sites. Forts risques liés au résultat opérationnel et aux dysfonctionnements sociaux sérieux de l'entreprise.

« Alstom, Alcatel, Arcelor, et désormais Doliprane. Ces pertes de fleurons industriels français au profit de puissances étrangères ne sont-elles pas le symptôme de notre manque de stratégie dans ce que l'on appelle l'intelligence économique ? (...) C'est finalement l'Américain General Electric qui rachète Alstom, avec l'aval du gouvernement français. »

[The Conversation](#), 13/10/2024

« Massacré en Bourse à l'automne 2023, le groupe ferroviaire change de gouvernance. Ses fondamentaux sont bons, mais son image de victime de la désindustrialisation à la française lui colle à la peau. »

[Les Echos](#), 07/03/2025



Score : 2,1 ; Vulnérabilités : 1

<p>Positionnement stratégique 2,0</p>	<p><i>Base client diversifiée et peu de fournisseurs critiques, qui sont plutôt européens</i> <i>Intensité énergétique relativement limitée</i> <i>Investissements récents en France</i></p>	<p>Vulnérabilité technologique 2,0</p>	<p><i>Forte capacité interne d'innovation</i> <i>Faible dépendance l'import de technologies étrangères</i></p>	<p>Politique et réglementation 2,3</p>	<p><i>Normes protectives sur les installations électriques et leur sécurité</i> <i>Mise en œuvre coûteuse des réglementations REACH, RoHS</i> <i>Diversification mondiale</i></p>
<p>Dépendance à un nombre limité de clients 2</p> <p>Dépendance envers des fournisseurs critiques 2</p> <p>Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 2</p> <p>Investissements industriels en France 2</p>		<p>Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 2</p> <p>Dépendance à des technologies externes 2</p>		<p>Impact associé à la réglementation produits 2</p> <p>Impact associé à la réglementation process 3</p> <p>Risque géopolitique 2</p> <p>Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 2</p>	
<p>Situation financière 1,0</p>	<p><i>Situation financière aisée, tant en valeurs absolues qu'en tendances récentes</i></p>	<p>Fiscalité et financement public 3,0</p>	<p><i>Importants prélèvements sociaux et fiscaux impactant le coût du travail</i> <i>Aides publiques propres au secteur, peu élevées</i></p>	<p>Structure actionariale et gouvernance 3,6</p>	<p><i>Capital flottant très important, peu d'institutionnels français</i> <i>Pas de majorité de français au COMEX</i></p>
<p>Risque lié à l'endettement 1</p> <p>Évolution du résultat opérationnel en France 1</p> <p>Capacité d'autofinancement de l'entreprise 1</p>		<p>Taxes sectorielles et imposition 3</p> <p>Dépendance aux aides publiques 3</p>		<p>Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 4</p> <p>Part de français au comex 3</p>	
<p>Emploi et compétences 2,0</p>	<p><i>Baisses d'effectifs par le passé mais pas récemment</i> <i>Formation des salariés structurée</i></p>	<p>Ancrage territorial 1,5</p>	<p><i>Soutien fort dans les territoires industriels, concertation régulière, nombreux partenariats locaux</i></p>	<p>Image et notoriété 2,0</p>	<p><i>Acteur reconnu, avec peu de controverses et dysfonctionnements récents</i></p>
<p>Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 3</p> <p>Formation des salariés 2</p> <p>Évolution des effectifs 1</p>		<p>Relation avec les écosystèmes locaux 2</p> <p>Partenariats locaux 1</p>		<p>Controverses publiques 2</p> <p>Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 2</p> <p>Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 2</p>	



« Schneider Electric, leader de la transformation numérique de la gestion de l'énergie et des automatismes, a sensiblement augmenté la capacité de production et de fabrication de son usine de centres de données préfabriqués de Barcelone, passant de 7 000 m² à 12 000 m², pour répondre à la forte demande client en solutions de centres à capacité de calcul élevée. »

[Schneider Electric](#), 04/12/2024

« Schneider Electric is making a major commitment to strengthening its North American supply chain, pledging over US\$700m to expand its US operations by 2027. This investment will support energy infrastructure upgrades, boost domestic manufacturing and meet the rising demand for AI-driven technologies. (...) This follows previous investments in 2023 and 2024, bringing its total US spending this decade to over US\$1bn. The funding will go towards factory expansions and job creation »

[Manufacturing digital](#), 26/03/2025

« [La cour homologue le PSE de Schneider Electric] conduisant au licenciement collectif des 43 salariés du site dont la fermeture est prévue »

[Cour administrative d'appel de Nantes](#),
18/06/2024

Malgré un contexte de marché porteur, Schneider Electric procède à des fermetures de sites et à des licenciements. Un choix de déploiement à l'étranger au détriment de la France, poursuivant ainsi la désindustrialisation du groupe en France.

« Le syndicat FO (majoritaire) de Schneider Electrica accusait mercredi le groupe de préparer la «délocalisation» de milliers d'emplois de la France vers l'Europe de l'Est dans les prochaines années, (...). FO n'a pas évoqué de licenciements, mais accusé la direction de préparer des «transferts de postes» dans la partie production mais également d'autres métiers comme la recherche et le développement, équivalant à «un millier de salariés par an sur trois ans» (...). »

[Le Figaro](#), 15/02/2023

« Schneider Electric va délocaliser ses transformateurs de grande série en Pologne pour se concentrer sur les produits à plus haute valeur ajoutée, ce qui devrait se traduire par des plans sociaux en France, rapportent Les Echos ce jeudi »

[La Tribune](#), 07/05/2015



Score : 2,1 ; Vulnérabilités : 0

<p>Positionnement stratégique 1,8</p> <p>Dépendance à un nombre limité de clients 1</p> <p>Dépendance envers des fournisseurs critiques 2</p> <p>Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 2</p> <p>Investissements industriels en France 2</p>	<p><i>Clients et canaux de distributions très variés</i> <i>Base fournisseurs très large, peu de fournisseurs critiques</i> <i>Part énergie relativement faible dans les coûts</i> <i>Investissement régulier en France et à l'international</i></p>	<p>Vulnérabilité technologique 2,0</p> <p>Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 2</p> <p>Dépendance à des technologies externes 2</p>	<p><i>Faible dépendance à des innovations de rupture majeures</i> <i>Technologies de process et d'emballage maîtrisées</i></p>	<p>Politique et réglementation 2,5</p> <p>Impact associé à la réglementation produits 2</p> <p>Impact associé à la réglementation process 3</p> <p>Risque géopolitique 2</p> <p>Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 3</p>	<p><i>Normes agroalimentaires françaises et européennes élevées (sécurité, traçabilité, emballages)</i> <i>Forte diversification des marchés et des sources d'approvisionnement.</i></p>
<p>Situation financière 1,4</p> <p>Risque lié à l'endettement 2</p> <p>Évolution du résultat opérationnel en France 1</p> <p>Capacité d'autofinancement de l'entreprise 1</p>	<p><i>CA en hausse, volume désormais en croissance, rentabilité forte, risque financier faible</i></p>	<p>Fiscalité et financement public 2,0</p> <p>Taxes sectorielles et imposition 2</p> <p>Dépendance aux aides publiques 2</p>	<p><i>Importants prélèvements sociaux et fiscaux impactant le coût du travail</i> <i>Financements publics pour la transition énergétique</i></p>	<p>Structure actionnariale et gouvernance 3,2</p> <p>Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 4</p> <p>Part de français au comex 2</p>	<p><i>Faible part d'actionnaires institutionnels français</i> <i>Faible majorité de membres français au COMEX</i></p>
<p>Emploi et compétences 2,4</p> <p>Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 3</p> <p>Formation des salariés 2</p> <p>Évolution des effectifs 2</p>	<p><i>Compétences à forte valeur dans la R&D nutrition, process industriels spécifiques</i> <i>Effort important de formation</i> <i>Réorganisation et réduction d'effectifs concentrées sur les fonctions support</i></p>	<p>Ancrage territorial 2,0</p> <p>Relation avec les écosystèmes locaux 2</p> <p>Partenariats locaux 2</p>	<p><i>Ancrage local reconnu, accord avec de nombreux agriculteurs, multiples partenariats (écoles agro, laboratoires, clusters, collectivités, etc.)</i></p>	<p>Image et notoriété 2,5</p> <p>Controverses publiques 3</p> <p>Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 2</p> <p>Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 2</p>	<p><i>Quelques polémiques internationales (ex : polémique sur le soja au Brésil)</i> <i>Peu de mouvements sociaux</i></p>



« La croissance de Danone est plus faible en Europe (+1,7 %) que dans le reste du monde. (...) 'Ces investissements que nous avons fléchés vers nos catégories en pleine croissance, comme les produits hyperprotéinés ou la nutrition médicale, sont aujourd'hui des leviers de développement' »

[Le Figaro](#), 31/07/2024

« Nestle and Danone are among firms whose product prices in France have risen by more than 10% this year, data shows, potentially putting them under government pressure to renegotiate with French retailers. (...) inflation has driven increases in our input costs across energy, transport and raw materials (...) Danone said in a statement »

[Investing](#) (relai Reuters), 25/07/2023

« Selon Bruno Monteyne, analyste chez Bernstein, c'est Danone qui subira la pression la plus forte pour baisser ses prix. "Ses produits sont beaucoup plus banalisés - un yaourt est un yaourt et il y a des alternatives" »

[Zone Bourse](#) (relai Reuters), 25/09/2023

Avec une offre désormais tournée vers la santé et la nutrition, Danone investit particulièrement dans les marchés émergents, pouvant susciter l'inquiétude quant au maintien de ses activités en France, dans un contexte de forte pression sur les prix. Fort risque lié à capital peu détenu par des Français.

« Danone s'est délesté d'activités qui représentaient environ 10 % de son chiffre d'affaires pour se recentrer sur les produits les plus rentables »

[La Tribune](#), 26/02/25

« Danone ouvre le nouveau chapitre de sa stratégie Renew; Projetant l'entreprise dans le futur de la santé et de la nutrition (...) continuant d'étendre son empreinte géographique. »

[GlobeNewswire](#) (Danone Press Release), 20/06/2024



Score : 1,9 ; Vulnérabilités : 0

<p>Positionnement stratégique 1,5</p>	<p><i>Très forte diversification de marchés et de clients</i> <i>Dépendance modérée à des fournisseurs critiques</i> <i>Faible exposition au prix de l'électricité et du gaz</i> <i>Investissements centrés les sites liés aux vaccins et médicaments innovants</i></p>	<p>Vulnérabilité technologique 2,0</p>	<p><i>Innovation continue en biotechnologies, production et formulation en partie maîtrisées en France</i> <i>Irruption de l'IA disruptant l'activité de R&D</i></p>	<p>Politique et réglementation 2,3</p>	<p><i>Réglementations pharmaceutiques très strictes</i> <i>Nouvelles BPF induisant des coûts de conformité élevés</i> <i>Exposition géopolitique limitée</i></p>
<p>Dépendance à un nombre limité de clients 1</p> <p>Dépendance envers des fournisseurs critiques 2</p> <p>Dépendance au coût de de l'électricité & gaz 1</p> <p>Investissements industriels en France 2</p>		<p>Existence de ruptures technologiques impactant la chaîne industrielle 2</p> <p>Dépendance à des technologies externes 2</p>		<p>Impact associé à la réglementation produits 2</p> <p>Impact associé à la réglementation process 3</p> <p>Risque géopolitique 2</p> <p>Éligibilité au contrôle des investissements étrangers 2</p>	
<p>Situation financière 1,7</p>	<p><i>Chiffre d'affaires en hausse, rentabilité forte, capacité d'autofinancement élevée</i> <i>solidité financière</i></p>	<p>Fiscalité et financement public 2,0</p>	<p><i>Nombreuses taxes sectorielles spécifiques à l'industrie pharmaceutique.</i> <i>Importance des crédits d'impôts pour soutenir les activités de R&D</i></p>	<p>Structure actionnariale et gouvernance 2,4</p>	<p><i>Présence importante d'institutionnels français au capital, même si flottant très majoritaire</i> <i>COMEX internationalisé en partie</i></p>
<p>Risque lié à l'endettement 1</p> <p>Évolution du résultat opérationnel en France 2</p> <p>Capacité d'autofinancement de l'entreprise 2</p>		<p>Taxes sectorielles et imposition 2</p> <p>Dépendance aux aides publiques 2</p>		<p>Part du capital déclaré, détenu par des actionnaires français de long terme 2</p> <p>Part de français au comex 3</p>	
<p>Emploi et compétences 2,2</p>	<p><i>Emplois critiques très spécialisés : bio-production, formulation, R&D pharmaceutique</i> <i>Effort important de formation</i> <i>Pas de suppressions de sites, même si cessions d'actifs</i></p>	<p>Ancrage territorial 1,5</p>	<p><i>Ancrage importante, avec de très nombreux partenariats : universités santé, laboratoires, CHU, pôles biotech</i></p>	<p>Image et notoriété 1,7</p>	<p><i>Quelques controverses ponctuelles (prix des médicaments, accès aux vaccins), peu de mouvements sociaux</i></p>
<p>Existence de compétences rares à forte valeur ajoutée 2</p> <p>Formation des salariés 1</p> <p>Évolution des effectifs 3</p>		<p>Relation avec les écosystèmes locaux 2</p> <p>Partenariats locaux 1</p>		<p>Controverses publiques 2</p> <p>Visibilité dans les débats sur le développement de l'économie française 2</p> <p>Évolution du nombre de dysfonctionnements sociaux sérieux 1</p>	

sanofi

«French drugmaker Sanofi (SASY.PA), opens new tab plans to invest 400 million euros (\$437.24 million) in its global capacity centre (GCC) in India by the end of the decade, as it aims to expand and more than double its workforce over the next two years (...) This includes hiring data scientists and data engineers to grow its digital team and effectively use artificial intelligence tools. »

[Reuters](#), 17/07/2024

«Le Doliprane s’apprête à commencer une nouvelle vie. (...) le médicament le plus vendu de France passera bientôt sous la houlette du fonds d’investissement américain CD&R »

[Le Monde](#), 22/10/2024

« Un abandon progressif de ses implantations départementales" : Sanofi va lâcher une nouvelle usine française

Le site emploie 600 salariés. Sa cession confirme la stratégie vers les maladies rares menée par le laboratoire français.

Sanofi ne joue plus la carte du made in France »

[BFM](#), 29/06/2025

« Sanofi is considering a substantial investment ranging between €1.3 billion and €1.5 billion in its Frankfurt manufacturing site, where it produces the insulin brand Lantus. Initially contemplating relocating these operations to France, Sanofi’s decision to upgrade its German site underscores confidence in the local infrastructure and economic environment »

[Stankevicus](#) 03/07/2024

Tourné désormais vers les médicaments innovants et les vaccins, Sanofi accélère sa transformation digitale et sa R&D mondiale. La France est touchée par les fermetures de sites, les cessions d’actifs et les choix de délocalisations.

«Sanofi se hace con Blueprint por 8.000 millones (...) “La propuesta de adquisición de Blueprint Medicines representa un avance estratégico en nuestras carteras de medicamentos raros e inmunológicos. Mejora nuestra cartera de productos y acelera nuestra transformación en la compañía líder mundial en inmunología”, señala Paul Hudson, CEO de Sanofi »

[El Pais](#), 02/06/2025

SOMMAIRE

1/ Contexte de la démarche et choix des entreprises

2/ Méthodologie

3/ Synthèse globale

4/ Monographies par entreprise

5/ Annexes

6/ Sources

Critères d'analyse

- **Concentration du chiffre d'affaires**
 - Part du CA réalisée avec le premier client, les 3 premiers, les 5 premiers clients
 - Seuils critiques : >10 % pour un client, >25 % pour les 5 premiers clients
- **Tendance de la concentration** : Évolution sur 3 à 5 ans (baisse = diversification, hausse = risque accru)
- **Diversification sectorielle** : Les clients sont-ils issus d'un ou plusieurs secteurs ? Concentration sectorielle = risque accru en cas de crise sectorielle
- **Nature des contrats** : Contrats longs, pluriannuels, ou commandes ponctuelles ? Les contrats stables réduisent le risque

Échelle d'évaluation

Score	Critère principal (concentration CA)	Critères secondaires	Risque de désindustrialisation
1	Aucun client >10 %, top 5 <25 %	Diversification forte, contrats stables, faible pouvoir client	Très faible
2	1 client 10–15 %, top 5 <35 %	Diversification sectorielle ou géographique, contrats longs	Faible
3	1 client 15–20 %, top 5 <45 %	Concentration modérée, contrats mixtes	Modéré
4	1 client >20 % ou top 5 >50 %	Concentration élevée, dépendance sectorielle, pouvoir client élevé	Élevé
5	1 client >30 % ou top 3 >60 %	Concentration extrême, contrats courts, pouvoir client total	Très élevé

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	3	Plusieurs clients publics majeurs (SNCF, RATP, régions), mais aucun >20 % du CA. Concentration modérée, dépendance au secteur ferroviaire public, contrats longs mais risque en cas de politique publique défavorable
ArcelorMittal	2	Base clients diversifiée (auto, construction, énergie), aucun client >10 %, top 5 <30 %. Faible dépendance à un client unique, mais exposition sectorielle
Arkema	2	Diversification clients (chimie, auto, électronique), top client <10 %, top 5 <30 %. Risque sectoriel mais faible concentration directe
Danone	1	Distribution très éclatée (grande distribution, hôpitaux, export), aucun client >5 %, top 5 <20 %. Très faible risque de concentration
Michelin	1	Forte diversification du portefeuille clients (constructeurs automobiles, gestionnaires de parcs, clients finaux via centres auto ou distributeurs, etc.), aucun client >10 %
Renault	2	Base très large de clients finaux (particuliers, entreprises). Top 10 des distributeurs en France représentant environ 50% des ventes ; marché de la distribution en cours de concentration
Sanofi	1	Très forte diversification (hôpitaux, pharmacies, États, export), aucun client >5 %. Aucun risque de concentration
Schneider Electric	2	Clients industriels et tertiaires, distribution mondiale, aucun client >10 %. Diversification sectorielle
Groupe SEB	1	Base très large de clients finaux (particuliers, entreprises) Canaux de distribution diversifiés : grande distribution alimentaire, grande distribution spécialisée, e-commerce, B2B, réseau en propre
Valeo	4	Dépendance très élevée au marché de la première monte porté par quelques grands constructeurs auto (Renault, PSA, VW...) Top 5 >50 %. Risque fort en cas de crise du secteur

Critères d'analyse

- **Part des achats auprès de fournisseurs critiques** : % des achats réalisés auprès des 3 principaux fournisseurs ou part des achats critiques dans la chaîne de valeur
- **Spécificité des inputs** : Caractère substituable ou non des composants, technologies ou services fournis
- **Risque géopolitique** : Localisation hors UE/OCDE, exposition aux tensions internationales, dépendance à des zones à risque (Chine, Russie, etc.)
- **Plan de mitigation** : Existence de plans de double sourcing, stocks stratégiques, partenariats de long terme, intégration verticale, audits réguliers
- **Diversification et résilience** : Nombre de fournisseurs alternatifs, capacité à relocaliser ou à substituer rapidement

Échelle d'évaluation

Score	Profil de dépendance (déindustrialisation)
1	Achats très dispersés, fournisseurs substituables, alternatives nationales/UE, plans de résilience robustes, aucun impact en cas de rupture
2	Dépendance modérée, double sourcing possible, fournisseurs majoritairement européens, plans de mitigation en place, impact limité
3	Dépendance sectorielle moyenne, concentration modérée, alternatives existantes mais coûteuses, impact potentiel mais non systémique
4	Forte concentration, fournisseurs critiques hors UE, alternatives rares, plans de résilience partiels, risque réel sur l'emploi/R&D
5	Monopole ou quasi-monopole, fournisseurs critiques hors UE, aucune alternative, absence de plan B, rupture = arrêt d'activité ou perte d'emplois/R&D en France

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	4	Forte dépendance à des fournisseurs spécialisés (composants électroniques, matériel de signalisation, équipements de traction), souvent étrangers, coûts de commutation élevés, plans de mitigation partiels mais diversification en cours
ArcelorMittal	3	Dépendance moyenne au minerai de fer, couvert à 60% par les activités minières mondiales du groupe, avec achats complémentaires à Vale, BHP Billiton et Rio Tinto, venant de sources géographiques diversifiées. Quasi-autosuffisance en coke, mais forte dépendance envers les importations de charbon à coke (notamment Australie)
Arkema	3	Dépendance modérée à des intrants chimiques spécialisés, mais diversification des sources. Plans de mitigation présents, alternatives parfois coûteuses
Danone	2	Base fournisseurs très large (~ 3 000 entités, 70 % des achats sur plateformes auditées), audits réguliers, plans de mitigation robustes (RESPECT), peu de fournisseurs critiques non substituables
Michelin	4	Dépendance forte à certains fournisseurs asiatiques (caoutchouc, composants), peu d'alternatives européennes, plans de mitigation en cours, risque de ruptures d'approvisionnement
Renault	4	25% à 30% de la masse d'achats issus de fournisseurs à risque, chaînes d'approvisionnement dépendantes de fournisseurs asiatiques (semi-conducteurs, batterie, composants électroniques, etc.), dispositif de maîtrise des risques en place
Sanofi	2	Dépendance faible à modérée, stratégie de double sourcing et audits réguliers, base fournisseurs diversifiée, capacité de mitigation élevée, impact limité sur la production en France
Schneider Electric	2	Dépendance modérée, fournisseurs critiques principalement européens ou diversifiés, plans de mitigation solides, impact limité sur l'emploi industriel en France
Groupe SEB	3	Dépendance modérée à certains composants électroniques importés, mais base fournisseurs diversifiée, plans de mitigation en développement, alternatives existantes bien que parfois coûteuses
Valeo	4	Forte dépendance à des fournisseurs de semi-conducteurs et composants électroniques asiatiques, alternatives limitées, plans de mitigation partiels

Critères d'analyse

- **Part des coûts de l'électricité et du gaz dans les charges d'exploitation** : Poids de l'électricité et du gaz dans les coûts totaux (faible : <5 %, élevé : >15%)
- **Stratégie énergétique** : Part d'énergie renouvelable, couverture
- **Résilience et investissements** : Capacité à investir dans l'efficacité énergétique, la décarbonation

Échelle d'évaluation

Score	Profil de dépendance (déindustrialisation)
1	Part énergie <5 %, secteur peu énergivore, stratégie énergétique avancée
2	Part énergie 5–10 %, secteur moyennement énergivore, plans de mitigation solides
3	Part énergie 10–15 %, plans de transition en cours
4	Part énergie 15–20 %, secteur très énergivore, peu de capacité de répercussion, plans de mitigation partiels
5	Part énergie >20 %, secteur ultra énergivore, absence de stratégie énergétique

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	2	Part énergie faible (<5 %), secteur manufacturier, stratégie avancée : 88 % électricité renouvelable, objectif 100 % en 2025, investissements dans la sobriété et la décarbonation
ArcelorMittal	3	Part énergie forte (> 20%) mais majorité de production de fonte issue des hauts-fourneaux, donc par réduction du minerai de fer par charbon/coke ; forte hausse attendue de la production d'acier par four électrique par remplacement progressif de plusieurs hauts fourneaux d'ici 2030 (EAF acier recyclé à Fos, et projet DRI hydrogène à Dunkerque, initialement au gaz naturel avant H2, reporté pour le moment)
Arkema	3	Chimie : secteur énergivore (10–15 %), plans de transition en cours, investissements dans l'efficacité énergétique. Incertitude / manque de prévisibilité des coûts pénalisante pour investir
Danone	2	Agroalimentaire, part énergie faible (<5 %), 85 % d'électricité renouvelable, objectif 100 % en France, Chine, Maroc, Turquie. Stratégie de transition avancée
Michelin	4	Industrie manufacturière très exposée (15–20 %) au coût de l'énergie, facteur déterminant pour la compétitivité, actions d'amélioration de l'efficacité énergétique des usines en cours
Renault	3	Energie représentant 10–15 % à des coûts de production, investissements dans l'efficacité énergétique des usines
Sanofi	1	Industrie pharmaceutique, part énergie très faible, investissements continus dans l'efficacité énergétique
Schneider Electric	2	Part énergie faible, stratégie énergétique avancée (digitalisation, efficacité)
Groupe SEB	2	Part énergie faible, investissements dans l'efficacité énergétique (projet « cocotte énergie » à Selongey)
Valeo	3	Part énergie représentant 10–15 % des coûts de production, plans de transition en cours

Critères d'analyse

- **Nature et localisation des investissements récents** : Annonces de nouveaux sites ou d'extensions en France vs. à l'étranger
- **Fermetures ou réductions de sites en France** : Indicateur direct d'un risque de délocalisation
- **Transfert de fonctions support ou de production** : Externalisation ou relocalisation hors de France/Europe

Échelle d'évaluation

Score	Risque de délocalisation	Principaux signaux
1	Très faible	Investissements industriels majoritairement en France, aucune fermeture, stratégie de relocalisation
2	Faible	Nouveaux investissements en France, quelques projets à l'étranger mais pas au détriment des sites français
3	Modéré	Investissements partagés, quelques transferts de fonctions ou de production hors de France
4	Fort	Investissements à l'international, fermetures de sites en France, transferts significatifs de production ou de fonctions support à l'étranger
5	Très fort	Délocalisations avérées, annonces de fermetures majeures en France

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	4	Recours accru aux capacités d'ingénierie et de production à l'étranger, notamment en Inde Fermetures et réorganisation de sites annoncées en Allemagne, mais pas en France depuis la fermeture de Belfort
ArcelorMittal	3	Projet de four à arc électrique à Fos-sur-Mer, mais dépendance à ligne électrique THT prévue pour 2028 et contestée. Projets de décarbonation à Dunkerque dépendants des aides publiques et au stade de pilotes. Annonce en 2025 du transfert de toutes les fonctions support européennes vers l'Inde, impactant 37 sites dont plusieurs en France
Arkema	3	Plans de cession d'activités entières (ex : pôle vinylique), parfois hors de France, mais aussi investissements pour moderniser certains sites français
Danone	2	Aucune annonce de fermeture ou de délocalisation industrielle majeure. Investissements réguliers en France et à l'international. Pas d'impact négatif sur l'ancrage industriel français mais forte pression sur les prix
Michelin	4	Fermetures d'usines à Cholet et Vannes annoncées en 2024, transfert de la production vers l'Italie, la Pologne et l'Espagne. Productions accrues en Asie Investissement de 60 M€ annoncé en 2025 dans l'usine pilote de 5-HMF en France pour la chimie verte
Renault	4	Délocalisation progressive de la production hors France (seulement 10% de la production mondiale en France), Investissements industriels renforcés à l'étranger, mais investissements récents dans la production de véhicules électriques en France, dont le site de Sandouville à hauteur d'environ 300M€ dans la coentreprise Flexis, sa filiale Ampère ou dans la société Verkor
Sanofi	2	Investissements industriels en France (1 Md€ à Vitry-sur-Seine en 2024 pour anticorps monoclonaux), tandis que 9 sites industriels ont été cédés ces 18 derniers mois (activités matures ou en déclin). Stratégie de maintien d'un socle industriel français
Schneider Electric	2	Investissements récents en France (Mâcon, Aubenas, Chartre-de-Bretagne), pas de fermetures, quelques extensions à l'étranger mais pas au détriment des sites français. Stratégie d'équilibre géographique
Groupe SEB	3	Investissements industriels orientés principalement vers l'Asie, notamment en Chine avec le premier Hub dédié à l'équipement professionnel à Shaoxing. Externalisation accrue de la production pour les produits banalisés ou sans facteur de différenciation fort. Quelques investissements significatifs en France dans de nouvelles plateformes logistiques, nouveaux locaux et extension de 16 000 m2 + nouvelle ligne CMS pour le site de Saint Lô dédié aux cartes électroniques
Valeo	4	Fermeture définitive du site de la Suze sur Sarthe annoncée en 2024, suppressions de postes prévues sur le site de Saint Quentin Fallavier, réduction globale d'effectifs sur les autres sites de production français, regroupement des centres de R&D français et fermeture du centre de la Verrière annoncé fin 2024, accroissement de la part des investissements hors France

Critères d'analyse

- **Exposition sectorielle** : existence de ruptures technologiques majeures (ex : numérique, IA, automatisation, nouveaux matériaux, etc.)
- **Leadership technologique** : nouvelles technologies développées en interne ou dépendantes de partenaires
- **Capacité d'anticipation et d'intégration** : investissements dans l'innovation, R&D, veille technologique
- **Impact potentiel sur l'emploi et la localisation industrielle** : conséquences sur le transfert de production ou l'automatisation réduisant l'ancrage industriel local

Échelle d'évaluation

Score	Risque de rupture technologique	Principaux signaux
1	Très faible	Forte capacité d'innovation interne, anticipation, leadership technologique, adaptation rapide
2	Faible	Veille active, investissements réguliers, adaptation en cours, peu de dépendance externe
3	Modéré	Exposition sectorielle, adaptation partielle, dépendance à technologies externes
4	Fort	Secteur très exposé, retard d'investissement, dépendance forte à l'innovation externe
5	Très fort	Ruptures subies, absence de stratégie d'adaptation, dépendance critique à des technologies externes

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	3	Secteur ferroviaire en pleine mutation (BIM, digitalisation, hydrogène, cybersécurité, impression 3D). Alstom investit dans l'innovation (train autonome, traction verte), mais la concurrence et la rapidité des ruptures imposent une adaptation continue. Risque modéré, capacité d'anticipation mais dépendance à la vitesse d'adoption du secteur
ArcelorMittal	4	Ruptures technologiques liées à la décarbonation, non maîtrisées à un coût économiquement acceptable aujourd'hui
Arkema	3	Chimie exposée à l'innovation (matériaux avancés, procédés bas carbone). Arrêt de sites (ex : Jarrie) montre la sensibilité aux ruptures technologiques et réglementaires. Adaptation en cours, risque modéré
Danone	2	Agroalimentaire moins exposé, mais intègre l'IA pour la traçabilité et la sécurité alimentaire. Adaptation proactive, faible dépendance à des ruptures majeures, capacité d'innovation
Michelin	2	Leadership en procédés industriels spécifiques et innovation de rupture (matériaux, recyclage, usines du futur). Forte capacité d'industrialisation interne, veille active
Renault	5	Automobile très exposée (électrification, digitalisation, IA). Renault investit dans l'industrie 4.0 et l'IA (partenariat Google), mais la rapidité des ruptures (véhicules autonomes, batteries) impose une adaptation permanente. Faible capacité à développer une solution pleinement autonome (FSD full self-driving) sans license externe
Sanofi	2	Innovation continue en biotechnologies, production et formulation ; investissements élevés pour rattraper le retard dans le développement de vaccins ARN messagers. Irruption de l'IA disruptant l'activité de R&D
Schneider Electric	2	Forte capacité d'innovation interne, anticipation des ruptures (digitalisation, automatisation, IoT industriel)
Groupe SEB	2	Biens de consommation : innovations incrémentales (connectivité, matériaux), mais peu de ruptures majeures menaçant l'ancrage industriel. Capacité d'adaptation
Valeo	3	Équipementier automobile très exposé (électrification, ADAS, digitalisation). Investissements importants, mais dépendance à la rapidité des ruptures sectorielles

Critères d'analyse

- **Origine des technologies utilisées** : Technologies clés (machines, équipements, savoir-faire, brevets, procédés) développées en France/UE ou importées
- **Capacité d'intégration interne** : Maîtrise interne de l'assemblage, de l'adaptation, du développement ou de la maintenance des technologies critiques
- **Stratégies de migration/substitution** : Existence de plans pour remplacer une technologie clé (R&D interne, partenariats, veille, acquisition de compétences)
- **Risque de lock-in** : Verrouillage technologique : dépendance à un fournisseur unique, à un standard fermé, ou à des licences propriétaires difficiles à migrer

Échelle d'évaluation

Score	Profil de dépendance technologique
1	Technologies critiques majoritairement internes/UE, forte capacité d'intégration, plans de migration robustes, aucun lock-in
2	Dépendance modérée, alternatives européennes ou internes possibles, plans de mitigation en place, lock-in faible
3	Dépendance sectorielle moyenne, concentration modérée, alternatives existantes mais coûteuses, impact potentiel mais non systémique
4	Forte dépendance à des technologies hors UE, alternatives rares ou coûteuses, lock-in partiel, impact réel sur la chaîne industrielle/R&D
5	Dépendance critique à des technologies hors UE, aucune alternative, lock-in total, rupture = arrêt d'activité industriel/R&D

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	2	Dépendance à des technologies de signalisation, électronique embarquée et automatisation parfois importées (hors UE). Capacité d'intégration interne partielle, plans de migration en développement mais lock-in sur certains systèmes critiques
ArcelorMittal	2	Bonne maîtrise des procédés sidérurgiques, écosystème européen de fabricants de matériels et d'équipements de contrôle process
Arkema	3	Certains procédés chimiques clés sont importés, mais forte capacité d'innovation interne et partenariats avec laboratoires français. Plans de substitution existants mais coûteux
Danone	2	Dépendance modérée : technologies de process et d'emballage en partie françaises/européennes, capacité d'intégration élevée, plans de migration (open innovation, R&D interne), lock-in faible
Michelin	4	Forte dépendance à la nanoélectronique, aux équipements de production importés, et à certains brevets non européens. Capacité d'intégration partielle, lock-in sur certains procédés, plans de migration en cours
Renault	5	Forte dépendance aux technologies automobiles critiques (électronique, batteries, ADAS), souvent asiatiques. Capacité d'intégration interne limitée sur les composants stratégiques, lock-in technologique sur les plateformes électriques, impact fort sur la chaîne industrielle/R&D. Future dépendance technologique en cas d'évolution du marché vers autonomie complète (full self-driving)
Sanofi	2	Dépendance modérée : technologies de bioproduction et de formulation en partie maîtrisées en France, capacité d'intégration élevée, plans de migration (partenariats publics/privés), lock-in faible
Schneider Electric	2	Dépendance modérée, forte capacité d'intégration interne, technologies clés souvent européennes, plans de migration robustes, lock-in faible
Groupe SEB	3	Dépendance moyenne à certains équipements électroniques importés, capacité d'intégration interne sur les process industriels, plans de substitution partiels, lock-in modéré
Valeo	4	Forte dépendance à la nanoélectronique et aux technologies embarquées asiatiques, capacité d'intégration interne limitée, lock-in sur les systèmes ADAS et électroniques, impact fort en cas de rupture

Critères d'analyse

- **Caractère protecteur de la réglementation** : réglementation protégeant la production locale de produits importés
- **Niveau d'exigence et de différenciation** : Niveau d'exigences de la réglementation (sécurité, environnement, traçabilité, qualité) vis-à-vis de la concurrence étrangère
- **Capacité d'influence sur la norme** : participation de l'entreprise à la définition des normes nationales ou européennes (lobbying, participation aux instances de normalisation)
- **Adaptabilité et anticipation** : moyens pour anticiper et s'adapter rapidement aux nouvelles exigences réglementaires (veille, R&D)

Échelle d'évaluation

Score	Profil d'impact associé à la réglementation produits
1	Réglementation très protectrice, surcoûts faibles, forte influence sur la norme, capacité d'adaptation élevée
2	Réglementation protectrice, surcoûts modérés, influence sur la norme, capacité d'adaptation élevée
3	Réglementation présente mais partiellement protectrice, surcoûts induits, influence modérée sur la norme, adaptation possible
4	Réglementation peu différenciante, faible capacité d'influence, surcoûts importants, faible capacité d'adaptation
5	Réglementation instable, peu protectrice, surtransposition pénalisante, surcoûts élevés, difficultés d'adaptation

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	2	Réglementations ferroviaires et de sécurité très spécifiques, barrières à l'entrée élevées pour les concurrents extra-européens, forte influence sur la normalisation, cadre stable
ArcelorMittal	2	Normes européennes sur l'acier modérément protectrices, mais exigences environnementales croissantes pouvant générer des surcoûts, capacité d'adaptation présente
Arkema	3	Réglementation REACH et normes chimiques européennes : barrière à l'entrée, mais inflation normative et coûts élevés, capacité d'adaptation grâce à la R&D
Danone	2	Normes agroalimentaires françaises et européennes élevées (sécurité, traçabilité), forte barrière à l'entrée, adaptation rapide, influence sur la norme
Michelin	3	Normes techniques et environnementales européennes modérément protectrices, mais surcoûts pour l'industrie locale, capacité d'adaptation forte
Renault	5	Obligations européennes de passage à l'électrique et de baisse des émissions moyennes (CAFE 2025) à marches forcées, multiples règles sur les produits (PFAS dans les batteries, règlement PPWR de recyclage des polymères dans les composants)
Sanofi	2	Réglementations pharmaceutiques très strictes, forte barrière à l'entrée, influence sur la norme, cadre stable, capacité d'adaptation élevée
Schneider Electric	2	Normes électriques et de sécurité très protectrices, forte implication dans la normalisation, adaptation rapide, barrière à l'entrée pour les produits importés
Groupe SEB	5	Normes nationales PFAS allant au-delà des normes européennes et internationales, qui auraient pu entraîner l'arrêt de production à courte échéance de plusieurs lignes de produits, projet plus large de réglementation PFAS en cours au sein UE pour décision dès 2026
Valeo	4	Normes automobiles européennes, peu différenciantes, inflation normative, surcoûts, capacité d'adaptation mais risque de désindustrialisation si réglementation trop lourde

Critères d'analyse

- **Poids des coûts de conformité** : Coût direct et indirect de la mise en conformité réglementaire (investissements, audits, documentation, formation, etc.)
- **Complexité et instabilité du cadre réglementaire** : Nombre de règles, fréquence des changements, complexité administrative
- **Différentiel réglementaire avec les concurrents internationaux** : Surtransposition française par rapport aux normes européennes ou mondiales
- **Capacité d'adaptation** : Existence de dispositifs internes (veille, formation, digitalisation) pour anticiper et intégrer les évolutions réglementaires

Échelle d'évaluation

Score	Impact réglementaire process
1	Faible coût, cadre stable, peu de différentiel, forte capacité d'adaptation, réglementation alignée sur la concurrence
2	Coût modéré, cadre assez stable, différentiel limité, adaptation satisfaisante
3	Coût significatif, complexité moyenne, différentiel présent, adaptation possible mais coûteuse
4	Coût élevé, cadre instable/complexe, différentiel important, adaptation difficile
5	Coût très élevé, instabilité, différentiel majeur, adaptation impossible ou très coûteuse

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	3	Cadre réglementaire complexe (sécurité, environnement, normes ferroviaires), surtransposition fréquente, coût de conformité élevé, adaptation difficile, surcoût vis-à-vis de la concurrence internationale
ArcelorMittal	5	Sidérurgie : surcoût majeur lié à la réglementation environnementale (ETS, quotas carbone, REACH), complexité administrative, différentiel réglementaire avec l'Asie, adaptation très coûteuse, risque maximal de délocalisation
Arkema	4	Chimie très exposée à la réglementation (REACH, sécurité, émissions), surtransposition, coûts de conformité élevés, adaptation difficile, différentiel avec les concurrents non européens
Danone	3	Agroalimentaire : réglementation process importante mais alignée UE, coût significatif mais adaptation possible, différentiel limité
Michelin	4	Industrie manufacturière, normes environnementales et sécurité strictes (ex : obligation de traçabilité du caoutchouc), coût de conformité élevé, différentiel avec l'Asie, adaptation difficile
Renault	4	Automobile : réglementation process complexe (sécurité, environnement, qualité), surtransposition, coût élevé, adaptation difficile, différentiel avec les concurrents internationaux
Sanofi	3	Pharmaceutique : nouvelles BPF, coût de conformité élevés mais anticipation et formation, adaptation possible, différentiel limité grâce à l'harmonisation internationale
Schneider Electric	3	Industrie électrique, réglementation process importante mais alignée UE, coût significatif, adaptation possible grâce à la digitalisation
Groupe SEB	3	Biens de consommation, réglementation process présente mais moins contraignante que dans l'industrie lourde, coût significatif, adaptation possible
Valeo	4	Équipementier automobile, réglementation process complexe, coût élevé, différentiel avec l'Asie, adaptation difficile

Critères d'analyse

- **Exposition géographique** : Présence dans des zones à risque (conflits, sanctions, instabilité politique, tensions commerciales)
- **Dépendance aux chaînes d'approvisionnement internationales** : Vulnérabilité aux ruptures logistiques, sanctions, blocus, droits de douane
- **Sensibilité aux rivalités stratégiques** : Impacts directs/indirects des tensions entre grandes puissances
- **Capacité de mitigation** : Diversification géographique, plans de continuité, relocalisation partielle, gestion active du risque

Échelle d'évaluation

Score	Risque géopolitique	Principaux signaux
1	Très faible	Activité principalement domestique ou européenne, faible dépendance à des zones à risque, plans de mitigation robustes
2	Faible	Exposition internationale maîtrisée, diversification avancée, plans d'urgence
3	Modéré	Exposition à des zones à risque, dépendance relative à l'international, plans de mitigation partiels
4	Fort	Forte exposition à des zones instables, dépendance à des fournisseurs ou marchés à risque, incidents récents
5	Très fort	Dépendance critique à des zones à risque, impacts avérés (fermetures, dépréciations), absence de plans efficaces

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	3	Présence mondiale, dépendance à de grands contrats internationaux (États-Unis, Moyen-Orient, Asie). Opportunités liées à la montée des investissements en infrastructures, mais vulnérabilité aux sanctions, droits de douane, instabilité politique ou change. Plans de mitigation partiels
ArcelorMittal	4	Sidérurgie très exposée à la surproduction chinoise, très dépendante aux droits de douane ou procédures de sauvegarde, et au maintien des flux de matières premières importées
Arkema	3	Diversification géographique, production proche des clients dans les trois grandes régions du monde. Impact direct limité des droits de douane mais attention portée à l'évolution de la demande mondiale et aux perturbations liées aux tensions géopolitiques
Danone	2	Forte diversification des marchés et des sources d'approvisionnement. Risque géopolitique sous contrôle, plans de mitigation avancés, impact limité sur la chaîne industrielle
Michelin	4	Dépendance accrue aux zones asiatiques. Forte exposition géopolitique pour les approvisionnements en caoutchouc et noir de carbone, notamment vis-à-vis des tensions commerciales
Renault	4	Dépendance à la Chine pour les batteries et composants électroniques. Exposition directe aux sanctions commerciales, aux représailles et aux ruptures d'approvisionnement
Sanofi	2	Industrie pharmaceutique globalisée mais forte capacité de mitigation, plans de gestion de crise, diversification des sites de production. Exposition géopolitique limitée et bien contrôlée
Schneider Electric	2	Diversification mondiale, plans de continuité et de gestion des risques avancés, capacité d'adaptation aux tensions commerciales et politiques. Risque faible malgré la présence dans des zones à risque
Groupe SEB	3	Présence et chaînes d'approvisionnements mondiale mais faible dépendance à des régions instables, sources d'approvisionnement diversifiées, capacité de relocalisation
Valeo	3	Équipementier automobile exposé à la Chine, aux États-Unis et à l'Europe, dépendance à la stabilité des chaînes mondiales. Plans de mitigation partiels, exposition modérée aux tensions géopolitiques

Critères d'analyse

- **Secteur d'activité** : Plus le secteur est stratégique (défense, santé, énergie, transports, technologies clés), plus le contrôle IEF s'applique et protège l'ancrage industriel local
- **Nature de l'activité** : Activités de R&D, production de technologies critiques, infrastructures essentielles : protection accrue par le contrôle IEF
- **Historique de contrôle ou d'opérations bloquées** : Précédents de filtrage, d'opérations bloquées ou conditionnées, ou d'interventions publiques (ex : décret Alstom, blocages dans la santé ou l'énergie)
- **Soumission effective** : L'entreprise est-elle effectivement soumise à autorisation préalable en cas d'investissement étranger significatif ? (cf. liste des secteurs sensibles, seuils de détention, etc.)

Échelle d'évaluation

Score	Protection par le contrôle IEF
1	Protection très forte : secteur stratégique, historique de contrôle, soumission systématique
2	Protection forte : secteur sensible, contrôle fréquent, soumission probable
3	Protection modérée : secteur partiellement sensible, contrôle possible
4	Protection faible : secteur peu sensible, contrôle rare
5	Protection très faible : secteur non stratégique, aucun contrôle

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	1	Secteur ferroviaire stratégique (transports, défense), précédents de contrôle (décret Alstom), opérations systématiquement soumises à autorisation
ArcelorMittal	5	Levier inopérant puisque entreprise déjà passée sous contrôle étranger
Arkema	2	Chimie fine, matériaux avancés, segments stratégiques (santé, batteries, composites), contrôle probable sur activités critiques
Danone	3	Agroalimentaire, secteur partiellement sensible (sécurité alimentaire, OPA étrangères), contrôle possible mais pas systématique
Michelin	3	Industrie manufacturière, certains produits stratégiques (défense, mobilité critique), contrôle possible mais non systématique
Renault	2	Automobile, secteur stratégique (mobilité, électronique embarquée), contrôle fréquent sur les activités françaises
Sanofi	2	Santé, médicaments, vaccins : secteur hautement sensible, contrôle quasi systématique, précédents d'opérations surveillées
Schneider Electric	2	Énergie, automatisation industrielle, infrastructures critiques, contrôle fréquent
Groupe SEB	4	Biens de consommation, secteur non stratégique, contrôle rare sauf cas particulier
Valeo	2	Équipementier automobile, électronique embarquée, ADAS, secteur stratégique, contrôle fréquent

Critère d'analyse

- Score de la dette par les agences de notations

Échelle d'évaluation & critère d'analyse

Score	Notation (S&P/Moody's/Fitch)	Interprétation du risque de désindustrialisation
1	≥ A / A2 / A	Très faible : situation financière très solide, accès facile au financement, risque quasi nul
2	A- à BBB+ / A3 à Baa1 / A- à BBB+	Faible : situation saine, risque limité
3	BBB à BBB- / Baa2 à Baa3 / BBB à BBB-	Modéré : risque de tension en cas de choc, vigilance requise
4	BB+ à BB / Ba1 à Ba2 / BB+ à BB	Fort : accès au financement plus difficile, risque accru de désindustrialisation
5	≤ BB- / ≤ Ba3 / ≤ BB-	Très fort : risque de refinancement élevé, vulnérabilité majeure

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Notation			Analyse synthétique
		S&P	Moody's	Fitch	
Alstom	3	/	Baa3 (2024)	/	Notations investment grade basses, indiquant une situation financière correcte mais exposée à une éventuelle dégradation en cas de choc sectoriel ou macroéconomique. Le risque financier reste modéré
ArcelorMittal	3	BBB- (2023)	Baa3 (2024)	BBB- (2022)	Notations investment grade basses, indiquant une situation financière correcte mais exposée à une éventuelle dégradation en cas de choc sectoriel ou macroéconomique. Le risque financier reste modéré
Arkema	2	BBB+ (2024)	Baa1 (2024)	/	Notations investment grade solides, synonymes d'une bonne capacité à honorer les engagements financiers et à accéder au crédit à des conditions favorables. Le risque financier est faible
Danone	2	BBB+ (2024)	Baa1 (2024)	/	Notations investment grade solides, synonymes d'une bonne capacité à honorer les engagements financiers et à accéder au crédit à des conditions favorables. Le risque financier est faible
Michelin	1	A (2025)	A2 (2024)	A (2025)	Notation élevée qui traduit une excellente solidité financière. Risque très faible de défaut de paiement ou de difficulté à financer leurs investissements industriels
Renault	4	BB+ (2025)	Ba1 (2025)	BB+ (2023)	Notations spéculatives, signalant une fragilité financière accrue. L'accès au financement est plus coûteux et incertain, ce qui augmente la vulnérabilité face à un retournement de conjoncture ou à la nécessité de financer de lourds investissements. Mais perspectives positives soulignées
Sanofi	1	AA (2024)	Aa3 (2024)	AA- (2023)	Notation élevée qui traduit une excellente solidité financière. Risque très faible de défaut de paiement ou de difficulté à financer leurs investissements industriels
Schneider Electric	1	A/A-1 (2024)	A3 (2025)	/	Notation élevée qui traduit une excellente solidité financière. Risque très faible de défaut de paiement ou de difficulté à financer leurs investissements industriels
Groupe SEB	3	/	/	/	Une analyse du risque d'endettement, selon une méthodologie traditionnelle mène à une notation crédit de BBB
Valeo	4	BB (2025)	Ba1 (2024)	/	Notations spéculatives, signalant une fragilité financière accrue. L'accès au financement est plus coûteux et incertain, ce qui augmente la vulnérabilité face à un retournement de conjoncture ou à la nécessité de financer de lourds investissements

Critères d'analyse

- **Résultat opérationnel / Chiffre d'affaires (ROP/CA)** : Indicateur principal : mesure la rentabilité économique des activités courantes, sans biais des éléments financiers ou exceptionnels. Toutefois, en l'absence de données sur le ROP France, ce sont les données groupe qui ont été ici retenues
- **Tendance sur 3 ans (2022–2024)** : Hausse, stabilité ou baisse du ratio

Échelle d'évaluation

Score	ROP/CA 2024	Tendance 2022–2024
1	>10 %	Hausse ou stable
2	7–10 %	Hausse ou stable
3	4–7 %	Stable/légère baisse
4	1–4 %	Baisse marquée
5	<1 % ou négatif	Baisse persistante

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	ROP/CA 2024	ROP/CA 2022	Tendance	Analyse synthétique
Alstom	5	2,5%	-0,48%	Hausse	Rentabilité faible, historique négatif
ArcelorMittal	4	5,3%	12,87%	Baisse marquée	Rentabilité modérée, diminution forte et volatilité forte
Arkema	4	6,14%	11,14%	Baisse marquée	Rentabilité modérée, diminution forte et volatilité forte
Danone	1	12,34%	7,75%	Hausse	Rentabilité élevée, tendance haussière
Michelin	2	9,68%	10,57%	Baisse	Rentabilité modérée, tendance négative
Renault	3	4,58%	4,78%	Stable	Rentabilité faible, stable
Sanofi	2	17,65%	24,78%	Baisse marquée	Rentabilité forte, tendance négative
Schneider Electric	1	16,9%	14,43%	Hausse	Rentabilité forte, hausse, très faible risque
Groupe SEB	2	9,7%	7,79%	Hausse	Rentabilité modérée, tendance positive
Valeo	3	4,28%	3,17%	Hausse	Rentabilité faible, tendance positive

Critères d'analyse

- **Ratio FCFF/CA consolidé**
 - Free CashFlow from Operations + Free CashFlow from Investments) / Chiffre d'affaires consolidé
 - Mesure la capacité à convertir le chiffre d'affaires en cash libre disponible pour l'entreprise
- **Tendance sur 3 ans (2022–2024)** : Hausse, stabilité ou baisse du ratio

Échelle d'évaluation

Score	FCFF/CA 2024	Tendance 2022–2024	Interprétation
1	> 8%	Hausse ou stable	Très faible risque, capacité d'autofinancement élevée
2	5–8%	Hausse ou stable	Faible risque
3	2–5 %	Stable/légère baisse	Risque modéré
4	0–2 %	Baisse marquée	Risque élevé
5	<0 %	Baisse persistante	Risque très élevé

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	FCFF/CA 2024	FCFF/CA 2022	Tendance 2022–2024	Analyse synthétique
Alstom	3	5,9%	0,78%	Hausse	Capacité d'autofinancement modérée, nette amélioration récente. Mais les cash flow from investing activités sont positifs, mauvais signal. Risque modéré
ArcelorMittal	5	-0,22%	7,16%	Baisse	Capacité d'autofinancement négative, tendance baissière, risque élevé
Arkema	4	1,9%	-7,32%	Hausse	Capacité d'autofinancement faible, amélioration mais partait de très bas, risque élevé
Danone	1	12,3%	8,01%	Hausse	Capacité d'autofinancement très élevée et en hausse, très faible risque
Michelin	2	8,2%	-0,05%	Hausse	Capacité d'autofinancement solide, mais auparavant négative, faible risque
Renault	2	9,11%	0,69%	Hausse	Capacité d'autofinancement modérée, auparavant nulle, risque faible
Sanofi	2	11,38%	19,65%	Baisse marquée	Capacité d'autofinancement exceptionnelle, mais en forte diminution, faible risque
Schneider Electric	1	9,42%	8,61%	stable	Capacité d'autofinancement élevée, et stable, très faible risque
Groupe SEB	3	2,07%	-1,14%	Hausse	Capacité d'autofinancement faible, auparavant négative, risque modéré
Valeo	3	3,42%	-0,09%	Hausse	Capacité d'autofinancement faible, auparavant négative, risque modéré

Critères d'analyse

- **Taxes et impôts** : Nationale, locale, sectorielle, environnementale, sociale
- **Impacts sur la compétitivité** : Comparaison internationale, distorsion de concurrence, barrière douanière

Échelle d'évaluation

Score	Critères méthodologiques	
1	Aucune incidence mesurable	La fiscalité est neutre ou favorable. Elle est stable, prévisible, et comparable (ou meilleure) que celle des concurrents étrangers
2	Impact marginal ou compensé	Des charges légèrement supérieures mais contrebalancées par d'autres facteurs (productivité, aides publiques, innovation...). Peu d'effet sur les décisions stratégiques
3	Impact notable mais maîtrisable	La fiscalité pèse significativement sur les coûts ou la marge, mais ne remet pas en cause la compétitivité globale. Influence partielle sur les choix d'investissement
4	Impact contraignant	Les taxes/impôts entraînent un désavantage clair par rapport à la concurrence. Les écarts de coût ou de rentabilité deviennent problématiques pour maintenir ou développer l'activité
5	Impact décisif ou bloquant	La pression fiscale compromet gravement la compétitivité : désavantage insurmontable sans compensation. Peut entraîner des délocalisations, fermetures, ou pertes de marché

Application de l'évaluation

Entreprise	Secteur	Score	Principales taxes ou contributions spécifiques identifiées	Analyse synthétique
Alstom	Ferroviaire	1	Redevances ICPE (peintures, solvants, déchets). Taxes sur matériels roulants	Taxes modérées, faible exposition à la taxe carbone, mais charges sociales et patronales élevées
ArcelorMittal	Sidérurgie	5	Quotas CO ₂ (EU-ETS), TGAP (air, eau, déchets), Redevance pollution de l'eau, Redevance ICPE	Très forte pression fiscale liée au CO ₂ & énergie, face à la concurrence asiatique
Arkema	Chimie	4	TGAP (air, eau, déchets), taxe sur produits chimiques dangereux, Contribution à l'ANSES, Redevance ICPE, Taxe sur prélèvements d'eau industrielle	Taxes environnementales et à l'énergie élevées. Exposition significative à la taxe carbone
Danone	Agro-alimentaire	2	Taxe sur boissons sucrées, Taxe sur huiles végétales, Eco-participations, TGAP déchets, Redevance pollution de l'eau	Importants prélèvements sociaux et fiscaux, taxe emballages
Michelin	Pneumatiques	4	TGAP, éco-participation REP, TGAP émissions COV, Redevance ICPE	Pression fiscale lié à l'énergie et aux charges sociales et patronales
Renault	Automobile	5	Malus écologique CO ₂ , Taxe véhicules de société (TVS), Taxe sur certificats d'immatriculation, Ecotaxe pièces détachées, TGAP émissions, Contribution recyclage VHU	Forte charge fiscale liée à l'énergie et à la main d'oeuvre, face à la concurrence asiatique
Sanofi	Pharmacie	2	Contribution sur CA médicament, Taxe promotion des médicaments, Taxe dispositifs médicaux, Redevance essais cliniques, Contribution au Fonds CMU	Multiples taxes sectorielles spécifiques au secteur
Schneider Electric	Équipements électriques	3	Eco-participation DEEE pro, TGAP sur solvants, Contrib. CITEO emballages, Redevance ICPE, Taxe sur composants électroniques, Contribution TURPE énergie	Charges sociales et patronales impactant le coût du travail
SEB Groupe	Biens de consommation	4	Eco-participation DEEE, Taxes emballages, TGAP déchets, taxe sur composés organiques volatils, taxe sur les rejets de PFAS	Charges sociales et patronales impactant le coût du travail, taxes environnementales
Valeo	Automobile	5	Exposition fiscale induite par celle imposée aux constructeurs	Même exposition que Renault

Critères d'analyse

- **Nature des aides** : subvention, avance remboursable, prêt garanti, crédit d'impôt, garantie, exonération
- **Finalité des aides** : vers l'appareil industriel ? Pour le cœur de métier ? Pour de la rénovation énergétique ?
- **Montant des aides** : total des aides financières versées à l'entreprise (CIR, subventions, appels à projets, exonérations fiscales, etc.)
- **Fréquence des aides** : est-ce que les aides sont fréquentes ou ponctuelles ?
- **Durabilité des aides** : est-ce que les aides s'inscrivent dans un plan sur un temps long ?

Échelle d'évaluation

Score	Dépendance	Interprétation
1	Aides publiques marginales - Faible dépendance géographique	Très faible
2	Aides ciblées (ex. France 2030, CIR) - Finalité : innovation, digitalisation, écologie- Stratégie d'investissement en France solide	Faible
3	Aides substantielles mais maîtrisées - Besoins d'investissement pour transition énergétique ou re-localisation - R&D encore localisée, mais vulnérable	Modéré
4	Aides massives ou multiples (nationales + régionales + européennes)	Élevé
5	Aides atteignant une masse critique, sans condition forte	Très élevé

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Aides et financements publics principaux reçus ou accessibles	Analyse synthétique
Alstom	2	France 2030, PIA4, Bpifrance (prêts innovation, garantie export), Fonds européen CEF, aides régionales, CIR, subventions ADEME (mobilité décarbonée)	Aides publiques récurrentes (France 2030, PIA, ADEME), CIR pour la R&D
ArcelorMittal	4	France 2030 (décarbonation), ADEME (850 M€ pour Dunkerque), CIR, aides à la formation, subventions régionales, prêts Bpifrance, aides européennes innovation	Aide importante conditionnée à la décarbonation
Arkema	3	CIR, CII, France 2030, ADEME (chimie verte), subventions innovation Bpifrance, aides régionales, PIA4	Aides à l'innovation, et le financement de la transition écologique
Danone	2	Aides à la transition écologique (ADEME), CIR, aides à l'investissement agroalimentaire, aides régionales, subventions innovation, aides européennes (FEADER)	Aides à la transition écologique et agroalimentaire, innovation, actifs peu mobiles, marque forte
Michelin	3	CIR, CICE, aides ADEME (recyclage, mobilité durable), aides régionales, subventions innovation, chômage partiel	Soutien public important pour la R&D, la modernisation et l'écologie
Renault	3	Prêt garanti par l'État, aides Plan Automobile, CIR, aides ADEME (véhicule électrique), France 2030, aides régionales	Prêt garanti massif, aides innovation
Sanofi	2	CIR, aides Bpifrance (innovation santé), subventions PIA4, aides régionales, aides européennes (Horizon Europe), exonérations fiscales sur R&D	Soutien public pour la R&D
Schneider Electric	3	CIR, France 2030, aides ADEME (efficacité énergétique), aides régionales, subventions innovation Bpifrance, PIA4	Aides innovation et efficacité énergétique, mais exposition internationale et concurrence
SEB Groupe	3	CIR, aides à l'innovation Bpifrance, aides régionales, subventions ADEME (éco-conception), aides européennes, CII	Aides innovation et transition
Valeo	3	CIR, aides Plan Automobile, aides ADEME (mobilité, décarbonation), France 2030, aides régionales, subventions innovation Bpifrance	Aides innovation et transition, mais pression sur volumes UE, mobilité des sites

Critères d'analyse

- **Part du capital** (droits de vote) détenu par des actionnaires français déclaré
 - Actionnaires institutionnels français (assureurs, fonds, banques, État, etc.)
 - Actionnariat salarié français (via FCPE, plans d'actionnariat, etc.)
 - Familles ou groupes industriels français
- **Horizon de détention** : Actionnaires présents depuis au moins 1 an (critère long terme)
- **Stabilité et engagement** : Présence d'actionnaires de référence, pactes d'actionnaires, engagement public à long terme
- **Poids relatif dans le capital** : Seuils critiques : >30 % (ancrage fort), 15–30 % (ancrage significatif), <15 % (ancrage faible)

Échelle d'évaluation

Score	Part du capital détenue par des actionnaires français de long terme	Interprétation
1	>50 %	Très forte stabilité, ancrage national solide
2	30–50 %	Forte stabilité, ancrage national important
3	15–30 %	Stabilité moyenne, équilibre entre actionnaires français et internationaux
4	5–15 %	Faible stabilité, risque de perte de contrôle national
5	<5 %	Très faible, capital très internationalisé, risque de désancrage

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	% droits de vote réels détenus par des actionnaires français	Part du flottant au capital	Analyse synthétique
Alstom	4	9,59%	57,86%	Présence d'institutionnels français et d'actionnariat salarié, mais flottant majoritaire
ArcelorMittal	5	0%	50,24%	La famille Mittal est le premier actionnaire
Arkema	3	25,6%	59%	Présence d'institutionnels français et d'actionnariat salarié, mais flottant majoritaire
Danone	4	7,3%	74,0%	Présence d'institutionnels étrangers
Michelin	3	26,3%	73,7%	Présence d'institutionnels français et d'actionnariat salarié, mais flottant majoritaire
Renault	3	29,06%	48,49%	Présence de l'État français et d'actionnariat salarié, flottant non majoritaire
Sanofi	2	31,34%	72,51%	Présence d'institutionnels français et d'actionnariat salarié, mais flottant majoritaire
Schneider Electric	4	13,7%	86,3%	Présence d'institutionnels français et d'actionnariat salarié, mais flottant majoritaire
Groupe SEB	1	65,44%	34,56%	Ancrage familial très fort, stabilité, présence d'institutionnels français très faible risque
Valeo	3	22,1%	62,52%	Présence d'institutionnels français et d'actionnariat salarié, mais flottant majoritaire

Critères d'analyse

- **Proportion de membres de nationalité française au Comex :**
Comptage précis à partir des sites officiels, rapports annuels, LinkedIn, presse spécialisée, analyse des noms et parcours

Échelle d'évaluation

Score	% Français au Comex	Interprétation
1	>70 %	Très faible risque, ancrage fort
2	50-70 %	Faible risque
3	30-50 %	Risque modéré
4	10-30 %	Risque élevé
5	<10 %	Risque très élevé

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	% Français au Comex	Analyse synthétique
Alstom	1	76,9% - (10/13)	Très faible : Un Comex très majoritairement français favorise la prise en compte des enjeux locaux et limite le risque de délocalisation ou de réduction des activités industrielles sur le territoire
ArcelorMittal	4	15,4% - (4/26)	Élevé : La très faible présence française au Comex reflète une gouvernance largement internationale. Ce profil accentue la vulnérabilité à des décisions globales défavorables à l'emploi industriel en France et augmente le risque de fermeture ou de transfert d'activités hors du pays
Arkema	1	80% - (8/10)	Très faible : Une gouvernance très majoritairement française est un facteur de stabilité et de maintien des activités industrielles en France
Danone	2	63,6% - (7/11)	Faible : La majorité française au Comex peut aider au bon ancrage national, même si l'ouverture internationale existe et nécessiterait une vigilance sur l'évolution de la gouvernance
Michelin	1	81,8% - (9/11)	Très faible : Le pilotage de l'entreprise reste largement français, ce qui favoriserait l'emploi industriel local et la pérennité des sites sur le territoire
Renault	2	62,5% - (10/16)	Faible : Une majorité française au Comex permet de défendre les intérêts industriels nationaux, même si la forte internationalisation du secteur impose une vigilance sur les arbitrages stratégiques
Sanofi	3	41,7% - (5/12)	Modéré : La gouvernance est partagée entre profils français et internationaux. Ce positionnement intermédiaire peut fragiliser l'ancrage industriel en France, surtout dans un contexte de concurrence mondiale
Schneider Electric	3	47,1% (8/17)	Modéré : La gouvernance équilibrée entre Français et non-Français expose l'entreprise à des choix stratégiques globaux qui peuvent réduire la priorité donnée à la France, sans pour autant signifier un risque immédiat
Groupe SEB	1	72,7% (8/11)	Très faible : Un Comex largement français favorise la stabilité des emplois industriels et la prise en compte des enjeux locaux dans la stratégie du groupe
Valeo	2	66,7% - (8/12)	Faible : La majorité française au Comex permet de défendre l'ancrage industriel, mais la pression internationale du secteur automobile nécessite une attention particulière

Critères d'analyse

- **Rareté et technicité des compétences** : Les emplois requièrent-ils des compétences rares, hautement techniques, ou une longue expérience ? (ex : ingénierie avancée, métiers en tension, savoir-faire de niche) ?
- **Difficulté de remplacement** : Le remplacement nécessite-t-il plusieurs années de formation, une transmission longue, ou une expertise locale non disponible ailleurs ?
- **Impact opérationnel** : La perte de ces emplois met-elle en péril la production, la R&D, ou la capacité d'innovation de l'entreprise ?
- **Position dans la chaîne de valeur** : Ces compétences rares à forte valeur ajoutée sont-elles au cœur de la chaîne industrielle (production, maintenance, R&D, ingénierie) ou dans des fonctions support facilement externalisables ?
- **Tension sur le marché du travail** : Ces emplois figurent-ils parmi les métiers en tension identifiés par la DARES, l'INSEE ou France Stratégie (ex : chaudronniers, soudeurs, techniciens de maintenance, ingénieurs, opérateurs spécialisés) ?
- **Stratégie de gestion des compétences (GPEC)** : L'entreprise a-t-elle mis en place des plans de transmission, de formation interne, ou des dispositifs de fidélisation pour ces emplois critiques ?

Échelle d'évaluation

Score	Présence et importance des compétences rares
1	Forte concentration de compétences irremplaçables, savoir-faire unique, protection maximale
2	Nombre significatif de compétences rares, difficilement remplaçables, forte protection
3	Compétences rares localisées, plans de succession partiels, protection modérée
4	Quelques compétences rares, mais remplaçables à moyen terme, protection limitée
5	Aucune ou très peu de compétences rares, compétences largement disponibles, faible protection

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	2	Nombreuses compétences rares en ingénierie ferroviaire, signalisation, maintenance avancée. Savoir-faire de niche, transmission longue, tension sur le marché. Forte protection
ArcelorMittal	1	Savoir-faire métallurgique et procédés lourds uniques en France. Perte de ces emplois = perte de filières entières. Très forte protection
Arkema	2	Compétences rares en chimie fine, procédés complexes, techniciens spécialisés. Remplacement long, tension sur le marché. Forte protection
Danone	3	Compétences rares dans la R&D nutrition, process industriels spécifiques, mais savoir-faire plus diffus. Protection modérée
Michelin	2	Savoir-faire unique en formulation des gommages, ingénierie process, maintenance industrielle. Compétences rares difficilement remplaçables. Forte protection
Renault	2	R&D automobile : compétences rares , tension forte sur le marché, remplacement difficile
Sanofi	2	Bioproduction, formulation, R&D pharmaceutique : compétences rares très spécialisées, difficilement remplaçables, forte protection
Schneider Electric	3	Compétences rares en automatisation industrielle, mais savoir-faire plus diffus et plans de succession structurés. Protection modérée
Groupe SEB	3	Ingénierie produit spécifique, mais externalisation partielle et savoir-faire plus large. Protection modérée
Valeo	2	Électronique embarquée, ADAS, R&D automobile : compétences rares , marché en tension, remplacement difficile. Forte protection

Critères d'analyse

- **Nombre moyen d'heures de formation par salarié** : Indicateur principal, comparé à la moyenne sectorielle pour l'industrie (~27h/an selon l'INSEE)
- **Part des salariés formés** : % des salariés ayant bénéficié d'au moins une formation sur l'année 2024 et 2022
- **Tendance** : Hausse, stabilité ou baisse de l'effort de formation

Échelle d'évaluation

Score	Profil formation	Risque de désindustrialisation
1	>30h/an, >60% salariés formés, effort en hausse, formation stratégique	Très faible
2	25–30h/an, >50% formés, effort stable ou en hausse	Faible
3	20–25h/an, 40–50% formés, effort stable	Modéré
4	15–20h/an, <40% formés, effort en baisse	Élevé
5	<15h/an, effort en forte baisse, formation non stratégique	Très élevé

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Heures formation/an	% salariés formés en 2024	% salariés formés en 2022	Tendance 3 ans	Analyse synthétique
Alstom	3	22,4	~89,8	90,1	Stable	Effort légèrement inférieure à la moyenne, pas d'accélération récente
Arcelor-Mittal	2	65	93,3	93,2	Stable	Effort élevé, formation continue sur métiers critiques
Arkema	3	19	83	81	Hausse	Niveau correct, formation axée sur la sécurité et l'innovation
Danone	2	32	100	100	Stable	Effort supérieur à la moyenne, accent sur la transformation industrielle
Michelin	1	39	100	82	Hausse	Politique de formation très ambitieuse, Manufacture des Talents
Renault	3	22,4	90 (2025)	81,2	Hausse	Formation structurée, mais effort moyen, vigilance sur la montée en compétences
Sanofi	1	33	98,3	100	Stable	Formation continue, alternance, stratégie RH avancée
Schneider Electric	2	22,5	98	97,5	Stable	Forte structuration, digitalisation
Groupe SEB	3	15	NA	72	NA	Formation présente mais inférieure à la moyenne secteur
Valeo	4	19	99,5	90	Hausse	Formation axée sur la digitalisation, effort moyen

Critères d'analyse

- **Nature des réductions**
 - Fermetures de sites, plans sociaux, ou simples départs naturels/remplacements ?
 - Les réductions liées à des fermetures ou à des délocalisations sont plus préoccupantes
- **Délocalisations avérées** : Les suppressions d'emplois sont-elles corrélées à une hausse des importations du même groupe ou à une relocalisation de la production à l'étranger ?
- **Impact sur les métiers industriels et R&D** : Les pertes concernent-elles des emplois de production, d'ingénierie, de R&D ou des fonctions support ? La désindustrialisation est plus grave si elle touche le cœur productif ou innovant

Échelle d'évaluation

Score	Profil de réduction d'effectifs	Risque de désindustrialisation
1	Aucune fermeture, pas de délocalisation	Très faible
2	Peu de fermeture, externalisations	Faible
3	Quelques fermetures/externalisations, mais maintien du cœur industriel	Modéré
4	Fermetures ou délocalisations avérées	Élevé
5	Fermetures massives, délocalisations	Très élevé

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Nature des réductions	Délocalisation	Impact métiers industriels/R&D
Alstom	2	Plans sociaux, adaptation	Oui (partielle)	Production/R&D touchées
ArcelorMittal	4	Fermetures, PSE, transferts	Oui (Inde, Pologne)	Production/R&D/ fonctions support touchées
Arkema	3	Départs naturels, mobilité	Non	Peu d'impact industriel
Danone	2	Réorganisations, plans sociaux	Non	Fonctions support surtout
Michelin	4	Fermetures d'usines, PSE	Oui (Europe de l'Est, Asie)	Production/R&D touchées
Renault	5	Fermetures, délocalisations	Oui (Espagne, Maroc)	Production/R&D touchées
Sanofi	3	Stabilité, mobilité interne	Non	Faible impact
Schneider Electric	1	Stabilité, mobilité interne	Non	Aucun impact
Groupe SEB	2	Mobilité, départs naturels	Non	Aucun impact
Valeo	4	Plans sociaux, fermetures	Oui (Europe de l'Est, Asie)	Production/R&D touchées

Critères d'analyse

- **Implication proactive des élus locaux** : Soutien public, relais institutionnels, mobilisation pour défendre ou accompagner les projets industriels (ex : participation aux SPPPI, implication dans les "Territoires d'industrie")
- **Degré d'acceptation et d'appropriation par les riverains** : Dialogue régulier, absence de conflits majeurs, participation à la vie locale (forums, concertations, initiatives citoyennes)
- **Mobilisation des associations locales** : Partenariats, soutien associatif, implication dans la gestion des risques ou la transition industrielle
- **Existence de structures de concertation** : SPPPI, CODERST, comités de suivi, conseils de quartier, etc
- **Soutien lors de projets d'investissement, d'innovation ou de transition** : appui lors des extensions, relocalisations, transitions écologiques, etc
- **Absence de mobilisation hostile avant fermeture** : Le soutien est évalué avant tout conflit lié à une fermeture ou un plan social

Échelle d'évaluation

Score	Soutien des écosystèmes locaux
1	Très fort : soutien quasi unanime, implication proactive de tous les acteurs locaux, ancrage territorial exceptionnel
2	Fort : soutien majoritaire, concertation active, mobilisation des élus et associations
3	Modéré : soutien partiel, dialogue présent mais pas unanime, concertation régulière
4	Faible : soutien limité, concertation rare, mobilisation associative faible
5	Très faible : peu ou pas de soutien, dialogue inexistant, tensions fréquentes

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	1	Soutien très fort des élus (ex : mobilisation pour Belfort), implication dans les programmes "Territoires d'industrie", concertation régulière avec associations et riverains, ancrage territorial exceptionnel
ArcelorMittal	3	Soutien fort dans les bassins sidérurgiques historiques (élus, associations, SPPPI), dialogue actif, mais tensions possibles lors de restructurations, opposition au projet de ligne THT pour le site de Fos-sur-Mer
Arkema	2	Soutien fort des élus et associations sur les sites clés, implication dans la concertation environnementale, partenariats locaux, dialogue régulier
Danone	2	Soutien fort dans les bassins agroalimentaires, implication des élus et associations, dialogue social actif, ancrage local reconnu
Michelin	2	Soutien fort des élus et associations dans les territoires historiques, concertation active, implication dans la vie locale, mais vigilance lors de réorganisations
Renault	2	Soutien fort dans les grands bassins industriels, implication des élus et associations, concertation régulière, participation à la gouvernance locale
Sanofi	2	Soutien fort des élus et associations dans les pôles santé, implication dans la concertation environnementale et sociale, ancrage territorial solide
Schneider Electric	2	Soutien fort dans les territoires industriels, implication des élus et partenaires, concertation régulière, ancrage local reconnu
Groupe SEB	1	Soutien très fort dans les régions industrielles (Bourgogne, Haute-Savoie), implication des élus, associations et riverains, ancrage territorial exceptionnel
Valeo	2	Soutien fort dans les pôles automobiles, implication des élus et associations, concertation régulière, vigilance lors de réorganisations

Critères d'analyse

- **Nombre de partenariats actifs** : Comptabilise les collaborations formalisées avec : écoles (lycées techniques, IUT, universités, grandes écoles), laboratoires de recherche publics/privés, centres techniques, pôles de compétitivité, associations locales, collectivités territoriales, start-ups, incubateurs, clusters régionaux
- **Diversité des partenaires** : Variété des types d'acteurs impliqués (éducation, recherche, innovation, social, environnemental)
- **Qualité et profondeur des partenariats** : Partenariats structurants : laboratoires communs, chaires, formations co-construites, plateformes technologiques, projets de R&D collaboratifs, implication dans les écosystèmes d'innovation locaux
- **Durée et stabilité** : Partenariats pluriannuels, renouvelés, ou institutionnalisés (ex : conventions cadres, consortiums)
- **Impact sur l'emploi local et l'innovation** : Contribution à la formation, à l'employabilité, à la montée en compétences, à l'attractivité du territoire

Échelle d'évaluation

Score	Ancrage & réseau	Risque de désindustrialisation
1	Ancrage territorial exceptionnel, réseau dense et structurant, partenariats >15	Risque très faible
2	Ancrage solide, réseau diversifié et stable, partenariats 10-15	Faible risque
3	Implication significative mais non exhaustive, partenariats <10	Risque modéré
4	Implication limitée, partenariats ponctuels	Risque élevé
5	Isolement, absence de partenariats locaux	Risque très élevé

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	1	Plus de 15 partenariats actifs : écoles d'ingénieurs (Centrale Marseille, Polytech), universités, laboratoires, clusters ferroviaires, collectivités. Partenariats pluriannuels, implication dans les pôles d'innovation, fort impact sur l'emploi local et la formation
ArcelorMittal	2	10-15 partenariats : écoles, laboratoires, associations, collectivités. Diversité correcte, implication dans les pôles sidérurgiques, partenariats stables, impact significatif sur l'écosystème régional
Arkema	2	10-15 partenariats : écoles, laboratoires, pôles chimie, associations. Projets collaboratifs, laboratoires communs, partenariats durables, contribution à l'innovation locale
Danone	2	10-15 partenariats : écoles agro, laboratoires, clusters, collectivités. Diversité élevée, implication dans la formation et l'innovation alimentaire, partenariats stables, plus de 1 500 agriculteurs partenaires en France
Michelin	2	10-15 partenariats : écoles d'ingénieurs, laboratoires, pôles mobilité, associations. Partenariats historiques, chaires, plateformes technologiques, fort impact sur l'emploi régional
Renault	2	15 partenariats : écoles, laboratoires, pôles auto, collectivités. Diversité et profondeur, projets de R&D collaboratifs, implication dans la formation technique et la transition électrique
Sanofi	1	Plus de 15 partenariats : universités santé, laboratoires, CHU, pôles biotech. Laboratoires communs, chaires, implication dans la formation et l'innovation santé, partenariats institutionnalisés
Schneider Electric	1	Plus de 15 partenariats : écoles, laboratoires, clusters, collectivités. Plateformes technologiques, chaires, implication dans la digitalisation industrielle, partenariats pluriannuels
Groupe SEB	2	10-15 partenariats : écoles, laboratoires, clusters, collectivités. Projets collaboratifs, implication régionale, partenariats stables, impact sur l'innovation produit
Valeo	2	10-15 partenariats : écoles, laboratoires, pôles auto, collectivités. Diversité, implication dans la R&D automobile, partenariats durables, impact sur l'emploi technique

Critères d'analyse

- **Fréquence** : Nombre d'incidents médiatisés ou signalés dans les rapports publics sur les 3 dernières années
- **Récurrence** : Répétition de controverses similaires (ex : pollution, corruption, licenciements)
- **Intensité** : Gravité des faits (corruption, pollution, licenciements massifs, condamnations judiciaires)
- **Virulence** : Niveau d'indignation publique, campagnes de boycott, mobilisation syndicale ou associative, relais sur réseaux sociaux
- **Conséquences** : Grèves, licenciements, enquêtes judiciaires, sanctions, changements de direction, impact réputationnel durable

Échelle d'évaluation

Score	Niveau de controverse	Principaux signaux
1	Très faible	Absence ou rareté d'incidents, faible médiatisation, pas de mobilisation sociale
2	Faible	Controverses récurrentes ou modérément médiatisées, impact limité
3	Modéré	Exposition à des zones à risque, dépendance relative à l'international, plans de mitigation partiels
4	Fort	Controverses fréquentes, campagnes publiques, mobilisation sociale, conséquences notables
5	Très fort	Multiples scandales majeurs, campagnes virulentes, grèves, licenciements massifs, condamnations

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	3	Controverses sur des retards de livraison dus à des problèmes d'approvisionnement et de sous-traitance (RER E, TGV M), des suppressions d'emplois (293 postes en France en 2024, 1 500 mondialement) malgré des investissements annoncés, des difficultés post-acquisition de Bombardier, avec une intégration coûteuse et une dette accrue, des pertes de contrats stratégiques (Reichshoffen) et échec de la fusion avec Siemens, des enquêtes pour corruption, et une enquête en cours en France, des problèmes techniques sur certains matériels (MF19, RER NG)
ArcelorMittal	4	Récurrence de plans sociaux, suppressions de postes, tensions sociales vives, auditions parlementaires, grèves, critiques sur la gestion des aides publiques, mobilisation syndicale et médiatisation régulière
Arkema	4	Controverses environnementales majeures (pollution PFAS), campagnes d'ONG et de riverains, procès très médiatisés, mobilisation associative, accusations de « crime industriel », virulence élevée du discours
Danone	3	Quelques polémiques internationales (ex : soja au Brésil), campagnes de boycott locales, mais gestion rapide et excuses publiques. Pas de récurrence majeure, impact réputationnel limité
Michelin	4	Fermetures de sites et licenciements massifs malgré aides publiques, polémique nationale, intervention du gouvernement, mobilisation syndicale, grèves, forte couverture médiatique, critiques sur l'usage des fonds publics
Renault	4	Multiples controverses techniques (scandale « Motorgate » sur les moteurs, plaintes collectives, enquête DGCCRF), campagnes d'usagers, mobilisation associative, médiatisation forte, récurrence des polémiques sur la qualité et la gestion sociale
Sanofi	2	Quelques controverses ponctuelles (prix des médicaments, accès aux vaccins), mais gestion proactive, pas de campagnes virulentes ou de mobilisation sociale majeure récemment
Schneider Electric	2	Incidents isolés, faible récurrence, pas de campagnes publiques majeures, gestion rapide des incidents, réputation globalement préservée
Groupe SEB	5	Controverse majeure liée aux PFAS, récurrence de campagnes médiatiques négatives
Valeo	3	Quelques controverses sociales (plans sociaux, adaptation industrielle), mais impact limité, pas de campagnes virulentes ou de scandales majeurs récemment

Critères d'analyse

- **Nombre de mentions dans les rapports publics et débats parlementaires**
 - Présence dans les rapports officiels (Assemblée nationale / Sénat / CESE / Inspection des finances / Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies)
 - Participation à des auditions, commissions ou groupes de travail sur la politique industrielle, la souveraineté économique, la transition énergétique...
- **Présence dans les médias économiques et tribunes publiques**
 - Nombre et qualité des interventions dans la presse économique (Les Échos, La Tribune, Capital, etc.)
 - Participation à des forums, conférences, débats publics (industrie et économie)
- **Rôle dans les controverses ou débats sociétaux majeurs** : sur la relocalisation, la transition énergétique, la compétitivité, les fermetures de sites...
- **Reconnaissance institutionnelle**
 - Degré d'influence perçue par les décideurs publics et le grand public
 - Capacité à peser sur les pol. publiques/ incarner des enjeux industriels majeurs
- **Engagement dans les initiatives stratégiques nationales**
 - Participation aux plans gouvernementaux - Territoires d'industrie, Pacte productif
 - Contribution à des groupes de réflexion ou think tanks industriels

Échelle d'évaluation

Score	Description de la visibilité	Interprétation
1	Visibilité très forte : acteur systématiquement cité, auditions régulières, tribunes fréquentes, rôle structurant reconnu	Très faible risque
2	Visibilité forte : présence fréquente dans les débats, interventions régulières, influence notable	Faible risque
3	Visibilité modérée : citations régulières mais non systématiques, rôle reconnu mais non central	Risque modéré
4	Visibilité faible : mentions occasionnelles, faible présence dans les débats publics	Risque élevé
5	Visibilité très faible ou absente : quasi-absence dans les débats publics et rapports	Risque très élevé

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Analyse synthétique
Alstom	1	Très forte visibilité, acteur clé de la mobilité décarbonée, audition parlementaire, rapports publics (ex. Rapport d'Impact France), débats sur la souveraineté industrielle, mesures de protection étatique (patriotisme économique)
ArcelorMittal	1	Très présent dans les débats sur la sidérurgie, transition énergétique, plans sociaux, propositions de nationalisation, forte médiatisation des enjeux industriels
Arkema	2	Présence régulière dans les débats sur la chimie, transition écologique, résultats financiers et adaptation aux enjeux (ex. Placéco)
Danone	2	Acteur reconnu dans les débats sur l'alimentation durable, entreprise à mission, tribunes publiques (ex. Actuailes)
Michelin	2	Interventions dans les débats sur la compétitivité industrielle et le coût du travail (ex. La Tribune), présence médiatique forte
Renault	1	Acteur majeur dans les débats sur l'automobile, transition électrique, relocalisation, auditions parlementaires fréquentes
Sanofi	2	Présence dans les débats sur la souveraineté sanitaire, innovation pharmaceutique, partenariats publics-privés
Schneider Electric	2	Acteur reconnu dans les débats sur la transition énergétique et la digitalisation industrielle
Groupe SEB	3	Présence régulière, impliqué dans les débats régionaux et sectoriels
Valeo	2	Acteur important dans les débats sur la filière automobile et l'innovation technologique

Critères d'analyse

- **Grève** : poids 3 (impact social et industriel majeur)
- **Suicide** : poids 1
- **Accident mortel** : poids 1
- **Poids sur 5 ans** = (Nombre de grèves × 3) + (Nombre de suicides) + (Nombre d'accidents mortels)
- **Ratio *1000** = 1000* Poids sur 5 ans / Effectif salarié France

Échelle d'évaluation

Score	Ratio *1000 (5 ans)	Interprétation du risque social
1	< 0.1	Très faible risque
2	$0.1 \leq \text{ratio} < 0.3$	Faible risque
3	$0.3 \leq \text{ratio} < 0.6$	Risque modéré
4	$0.6 \leq \text{ratio} < 1$	Risque fort
5	≥ 1	Risque très fort

Application de l'évaluation

Entreprise	Score	Grèves	Suicides	Accidents mortels	Effectif France	Poids	Ratio*1000
Alstom	5	4	1	1	13 716	14	1,0
Arcelor-Mittal	5	10	2	3	~ 14 500	35	2,4
Arkema	5	2	1	1	7 199	8	1,1
Danone	2	1	0	0	9 101	3	0,3
Michelin	4	5	1	1	20 839	17	0,8
Renault	3	6	1	1	~ 41 000	20	0,5
Sanofi	1	0	0	0	21 048	0	0,0
Schneider Electric	2	1	0	0	15 131	3	0,2
Groupe SEB	3	1	0	0	6 296	3	0,5
Valeo	5	4	0	0	10 854	12	1,1

SOMMAIRE

1/ Contexte de la démarche et choix des entreprises

2/ Méthodologie

3/ Synthèse globale

4/ Monographies par entreprise

5/ Annexes

6/ Sources

Michelin :**Les Echos Investir, 28/11/2023**<https://investir.lesechos.fr/partenaires/investir-day/michelin-in-motion-la-strategie-durable-dun-leader-mondial-de-la-mobilite-2037608>**Les Echos Études, 29/01/2024**<https://www.lesechos-etudes.fr/blog/actualites-21/michelin-poursuit-sa-course-vers-le-renouvelable-12329>**Le Figaro, 27/01/2025**<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/cout-de-l-energie-cauchemar-administratif-quand-le-patron-de-michelin-s-inquiete-de-la-competitivite-europeenne-20250126>**La Tribune, 17/12/2024**<https://www.latribune.fr/strategie/industrie/2024-12-17/automobile-michelin-a-la-recherche-de-la-competitivite-en-france-1013606.html>**Renault :****Renault Group, 7/12/2023**<https://media.renaultgroup.com/avec-re-industry-renault-group-lance-un-plan-ambitieux-de-transformation-de-son-systeme-industriel/?lang=fra>**Car Magazine, 15/05/2024**<https://www.carmagazine.co.uk/autonomous/renault/>**Automobile Propre, 13/04/2025**<https://www.automobile-propre.com/brevs/video-tesla-teste-avec-succes-sa-conduite-autonome-en-europe/>**Mac4Ever, 8/2/2025**<https://www.mac4ever.com/auto/186593-renault-produit-il-vraiment-ses-propres-batteries-dans-sa-megafactory>**Caroom.fr 2023**<https://www.caroom.fr/guide/voiture-neuve/comment-choisir/carburant/vignette-crit-air/normes-euro/euro-7>**Ideal Investisseur 3/7/2025**<https://www.ideal-investisseur.fr/bourse-cryptos/l-action-renault-en-repli-malgre-un-leadership-affirme-sur-l-electrique-et-l-hybride-31364.html>

ArcelorMittal :**Le Figaro, 22/01/2025**<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/acier-tous-les-sites-europeens-de-siderurgie-sont-a-risque-de-fermeture-en-2025-selon-le-president-d-arcelormittal-france-20250122>**Infonet, 17/4/2025**<https://infonet.fr/actualite/levees-de-fonds/arcelormittal-refonte-dunkerque-fos/>**L'info durable, 15/5/2025**<https://www.linfodurable.fr/arcelormittal-veut-rassurer-sur-sa-presence-dunkerque-mais-maintient-son-plan-social-50795>**Challenges, 16/07/2024**https://www.challenges.fr/entreprise/green-economie/des-milliards-d-aides-et-des-doutes-sur-les-vrais-efforts-de-decarbonation-de-l-industrie-polluante_899685**Eurometal, 7/2/2025**<https://eurometal.net/policies-to-accelerate-steel-decarbonization-in-europe-critical-in-2025-arcelormittal-ceo/#:~:text=ArcelorMittal%20expects%20several%20important%20developments,Plan%2C%20among%20others%2C%20the%20company>**Valeo :****Journal de l'automobile, 01/03/2023**<https://journalauto.com/industrie/valeo-continue-de-croire-a-lelectrification-malgre-les-doutes-du-marche/>**Valeo, 10/7/2025**<https://www.valeo.com/fr/decarboner-la-mobilite/>**BFM Bourse, 24/6/2024**<https://www.tradingsat.com/valeo-FR0013176526/actualites/valeo-les-equipementiers-auto-valeo-et-forvia-risquent-encore-de-souffrir-dans-les-prochains-mois-1117669.html>**CTOL Digital Solutions, 28/11/2024**<https://www.ctol.digital/news/valeo-job-cuts-plant-closures-europe-chinese-competition/>**La Tribune, 16/7/2024**<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile-l-equipementier-valeo-veut-ceder-trois-sites-plus-d-un-millier-d-emplois-en-suspens-1002458.html>

SEB :**Le Monde, 25/01/2006**https://www.lemonde.fr/economie/article/2006/01/25/seb-se-restructure-pour-faire-face-a-la-deferlante-chinoise_734292_3234.html?**L'Hémicycle, 31/10/2024**<https://lhemicycle.com/2024/10/31/thierry-de-la-tour-dartaise-industrie/>**ABC Bourse, 30/01/2024**https://www.abcbourse.com/marches/seb-construit-son-premier-hub-d-equipement-professionnel-en-chine_619838**Ecole de Guerre Economique, juin 2025**<https://cr451.fr/rapport-polluants-eternels-guerre-informationnelle-autour-des-pfas/>**Le Figaro, 03/04/2024**<https://www.leparisien.fr/economie/touche-pas-a-ma-poele-manifestation-des-salaries-du-groupe-seb-a-paris-contre-linterdiction-des-polluants-eternels-03-04-2024-PA3BN6WZINAXTNAFUOV86LPPDQ.php>**Arkema :****ICIS, 27/02/2025**<https://www.icis.com/explore/resources/news/2025/02/27/11078493/europe-to-continue-to-shrink-as-share-of-arkema-revenues-ceo/>**C&EN, 23/01/2025**<https://cen.acs.org/business/Arkema-cut-154-jobs-Jarrie/103/i2?>**Arkema, 26/02/2025**<https://www.arkema.com/usa/en/media/news/global/investorrelations/2025/20250226-pvdf-capacity-expansion-calvert-city/>**L'Humanité, 22/01/2025**<https://www.humanite.fr/social-et-economie/cgt/quand-la-cgt-fait-le-siege-du-ministere-de-leconomie-pour-que-le-gouvernement-sortre-du-deni-face-aux-licenciements-dans-lindustrie>**Challenges, 09/07/2025**https://www.challenges.fr/entreprise/industrie/chimie-arkema-reinvestit-deja-dans-sa-mega-usine-de-singapour_615737**Les Echos, 07/03/2025**<https://www.lesechos.fr/weekend/business-story/alstom-le-retour-en-force-dun-geant-fragilise-2152794>

Alstom :**CFDT, 09/02/2022**<https://cfdt-fgmm.fr/alstom-la-cfdt-deploire-une-desindustrialisation-au-profit-des-low-cost-dasie/>**The Conversation, 13/10/2024**<https://theconversation.com/le-renseignement-au-service-de-leconomie-les-30-ans-de-retard-de-la-france-243288>**Les Echos, 23/08/2018**<https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/alstom-belfort-le-symbole-de-la-desindustrialisation-de-la-france-136939>**Les Echos, 07/03/2025**<https://www.lesechos.fr/weekend/business-story/alstom-le-retour-en-force-dun-geant-fragilise-2152794>**Le Monde, 16/09/2016**https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/09/16/au-dela-d-alstom-l-emploi-industriel-poursuit-son-declin-en-france_4998968_4355770.html#:~:text=L'annonce%20par%20Alstom%20de,nouveau%20symbole%20de%20la%20d%C3%A9industrialisation.**Sanofi :****Reuters, 17/07/2024**<https://www.reuters.com/business/healthcare-pharmaceuticals/sanofi-invest-437-mln-india-global-centre-double-its-workforce-2024-07-17/>**BFM, 29/06/2025**https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/un-abandon-progressif-de-ses-implantations-departementales-sanofi-va-lacher-une-nouvelle-usine-francaise_AD-202506290231.html**Stankevicius, 03/07/2024**<https://stankevicius.co/business/sanofi-is-now-making-big-investments-in-german-pharma/>**Le Monde, 22/10/2024**https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/10/22/vente-du-doliprane-sanofi-et-l-etat-ont-tous-deux-fait-des-compromis_6358072_3234.html**El Pais, 02/06/2025**<https://cincodias.elpais.com/companias/2025-06-02/nueva-compra-de-una-farma-europea-en-ee-uu-sanofi-se-hace-con-blueprint-por-8000-millones.html>

Danone :

Le Figaro, 31/07/2024

<https://www.lefigaro.fr/societes/danone-tire-mieux-son-epingle-du-jeu-que-ses-concurrents-20240731>

Zone Bourse (relai Reuters), 25/09/2023

<https://www.zonebourse.com/cours/action/DANONE-4634/actualite/Nestle-et-Danone-face-a-la-pression-des-negociations-de-prix-en-France-44913427/>

La Tribune, 26/02/25

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/danone-les-ventes-portees-par-une-hausse-des-volumes-en-2024-du-jamais-vu-en-dix-ans-1019221.html>

Investing (relai Reuters), 25/07/2023

<https://www.investing.com/news/stock-market-news/nestle-danone-hikes-may-put-them-on-frances-inflation-radar-3132869>

GlobeNewswire (Danone Press Release), 20/06/2024

<https://www.globenewswire.com/news-release/2024/06/20/2901378/0/fr/Danone-ouvre-le-nouveau-chapitre-de-sa-strategie-Renew-Projetant-l-entreprise-dans-le-futur-de-la-santé-et-de-la-nutrition.html>

Schneider Electric :

Schneider Electric, 04/12/2024

<https://www.se.com/fr/fr/about-us/newsroom/news/press-releases/schneider-electric-accroît-la-capacité-de-production-de-sa-plus-vaste-usine-européenne-de-centres-de-données-préfabriqués-674f2377c579ef3438048b19>

Cour administrative d'appel de Nantes, 18/06/2024

<https://nantes.cour-administrative-appel.fr/decisions-de-justice/dernieres-decisions/plan-de-sauvegarde-de-l-emploi-de-l-entreprise-schneider-electric-manufacturing-a-bourquebus-calvados>

Le Figaro, 15/02/2023

<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/delocalisation-programmee-de-milliers-d-emplois-chez-schneider-electric-accuse-le-syndicat-majoritaire-20230215>

Manufacturing digital, 26/03/2025

<https://manufacturingdigital.com/articles/schneider-electric-700m-supply-chain-investment>

La Tribune, 07/05/2015

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/biens-d-equipement-btp-immobilier/schneider-electric-delocalise-en-pologne-face-a-la-forte-concurrence-en-france-474632.html>

"150 000 emplois menacés" : l'industrie française victime d'une triple ... | [Lien](#)

10 chiffres alternatifs à retenir sur l'économie française | [Lien](#)

Acheteurs : gérer la dépendance économique de votre entreprise | [Lien](#)

Actualités & Principaux apports des Lignes Directrices | [Lien](#)

ACV : la définition, les étapes et quelques exemples - Carbo | [Lien](#)

Affaire Alstom : un non-lieu et une information judiciaire parallèle en cours | [Lien](#)

Agir pour le climat et l'environnement | [Lien](#)

Aides énergie : quelles sont les modalités de soutien ? | [Lien](#)

Aides Publiques - Janvier 2025 - F.initiatives | [Lien](#)

Ajustement des prix de l'électricité pour 2024 – Viteos | [Lien](#)

Allianz - L'évaluation fournisseur, indispensable pour maîtriser ses risques | [Lien](#)

Alstom - 81 milliards d'euros de commandes en carnet | [Lien](#)

Alstom - Accident du travail mortel sur le site Alstom de Petit-Quevilly (Seine ...) | [Lien](#)

Alstom - Acheter l'action Alstom en 2025 : bonne opportunité ? – HelloSafe | [Lien](#)

Alstom - Actions Alstom, faut-il en acheter – 100 Jours pour entreprendre | [Lien](#)

Alstom - Annual Financial Report | [Lien](#)

Alstom - Avis des employés pour ALSTOM - Indeed | [Lien](#)

Alstom - Belfort : ce qu'il faut retenir de la visite d'Emmanuel Macron à Alstom et GE | [Lien](#)

Alstom - Belfort : un 4ème jour de grève s'ouvre à Alstom - Le Trois | [Lien](#)

Alstom - Briser la santé financière d'Alstom | [Lien](#)

Alstom - Cartographie de l'affaire Alstom : la France plus que jamais dépendante des États-Unis | [Lien](#)

Alstom - Cash-flow libre d'Alstom pour 2023/24 | [Lien](#)

Alstom - Chiffres-clés 2024/25 | [Lien](#)

Alstom - Commandes et chiffre d'affaires 9 mois 2020/21 | [Lien](#)

Alstom - Communautés locales | [Lien](#)

- Alstom - Confirmed outlook for FY 2024/25 | [Lien](#)
- Alstom - Des changements dans l'équipe de direction d'Alstom | [Lien](#)
- Alstom - Des systèmes intelligents au service des trains | [Lien](#)
- Alstom - Document d'enregistrement universel 2019/20 | [Lien](#)
- Alstom - Document d'enregistrement universel 2020/21 | [Lien](#)
- Alstom - Document d'enregistrement universel 2021/22 | [Lien](#)
- Alstom - Document d'enregistrement universel 2022/23 | [Lien](#)
- Alstom - Document d'enregistrement universel 2023/24 | [Lien](#)
- Alstom - Document d'enregistrement universel 2024/25 | [Lien](#)
- Alstom - Ensemble vers un avenir bas carbone | [Lien](#)
- Alstom - États financiers consolidés | [Lien](#)
- Alstom - États financiers consolidés 2023/24 | [Lien](#)
- Alstom - États financiers consolidés intermédiaires Q4 2024 | [Lien](#)
- Alstom - États financiers consolidés trimestriel Q1 2025 | [Lien](#)
- Alstom - Exercice fiscal 2024/25 d'Alstom : bénéfice et cash-flow solides | [Lien](#)
- Alstom - Faits et chiffres - Statista | [Lien](#)
- Alstom - Faut-il Acheter l'action Alstom en 2025 ? - Finclub.fr | [Lien](#)
- Alstom - FY 2024/25 - Profit and cash. Medium-term | [Lien](#)
- Alstom - FY 2024/25 | [Lien](#)
- Alstom - FY 2024/25 Results | [Lien](#)
- Alstom - Gouvernance | [Lien](#)
- Alstom - Gouvernance: documentation | [Lien](#)
- Alstom - Guide de souscription | [Lien](#)
- Alstom - Informations financières | [Lien](#)
- Alstom - Les résultats d'Alstom en 2018/19 | [Lien](#)
- Alstom - Les résultats d'Alstom en 2019/20 | [Lien](#)

Alstom - Nos engagements | [Lien](#)

Alstom - Nos offres d'emploi | [Lien](#)

Alstom - Perspectives pour l'exercice fiscal 2024/25 confirmées | [Lien](#)

Alstom - Premier semestre 2024/25 | [Lien](#)

Alstom - Premier semestre de l'exercice fiscal 2024/25 | [Lien](#)

Alstom - Prospectus financier | [Lien](#)

Alstom - Rapport financier annuel 2020 | [Lien](#)

Alstom - Rapport financier annuel 2024 | [Lien](#)

Alstom - Rapport semestriel | [Lien](#)

Alstom - Résultats 2024 – GlobeNewswire | [Lien](#)

Alstom - Résultats S1 2019/20 – | [Lien](#)

Alstom - Revenus mondiaux 2024 | [Lien](#)

Alstom - Score ESG d'Alstom – S&P Global | [Lien](#)

Alstom - Solid Growth, Record Operating Profit | [Lien](#)

Alstom - T3 exercice fiscal 2023/24 d'Alstom | [Lien](#)

Alstom - Toutes les résolutions adoptées par l'Assemblée Générale | [Lien](#)

Alstom - Troisième trimestre de l'exercice fiscal 2024/25 d'Alstom | [Lien](#)

Alstom - UNIVERSAL REGISTRATION DOCUMENT 2020/21 | [Lien](#)

Alstom - Universal registration document 2024/25 | [Lien](#)

Alstom - Wikipédia | [Lien](#)

ALSTOM – Batiweb | [Lien](#)

Alstom : "En 2027, on n'aura jamais produit autant de TGV en un an" | [Lien](#)

Alstom : « La désindustrialisation de la France n'est pas inéluctable » | [Lien](#)

Alstom : Accalmie géopolitique, méga-contrats...Les étoiles s'alignent – BFM Bourse | [Lien](#)

Alstom : Bons résultats mais trésorerie qui inquiète – BFM Bourse | [Lien](#)

Alstom : changements dans son équipe de direction – Boursorama | [Lien](#)

Alstom : effectifs par régions dans le monde 2024 – Statista | [Lien](#)

Alstom : Information règlementée | [Lien](#)

Alstom : l'Etat signe un décret de « patriotisme économique » | [Lien](#)

Alstom : la CFDT déplore une désindustrialisation au profit des low-cost d'Asie | [Lien](#)

Alstom : la douche froide ! - Le Revenu | [Lien](#)

Alstom : les différents partenaires se rencontrent à Belfort pour sauver l'usine | [Lien](#)

Alstom : part du capital par actionnaire dans le monde 2024 | [Lien](#)

Alstom : Peu de risque à moyen terme - 25/06/2025 | [Lien](#)

Alstom : RTT en moins, colère en plus, les salariés en grève à Belfort | [Lien](#)

Alstom affecté par l'inflation et les ruptures d'approvisionnement | [Lien](#)

Alstom annonce des changements importants dans son équipe de direction | [Lien](#)

Alstom au pied du mur en matière d'IA générative dans le ... | [Lien](#)

Alstom Capital Markets Day | [Lien](#)

Alstom en france | [Lien](#)

Alstom en France | [Lien](#)

Alstom et l'État mettent la main à la poche pour sauver Belfort – Capital | [Lien](#)

Alstom Forecasts Softer Cash Flow After Strong FY | [Lien](#)

Alstom France : FO dénonce 298 suppressions d'emplois | [Lien](#)

Alstom FY 2023/24 Annual Results | [Lien](#)

Alstom FY 2023/24 Free cash flow at €(557) million | [Lien](#)

Alstom FY 2023/24 Results – GlobeNewswire | [Lien](#)

Alstom FY 2023/24: Free Cash Flow at €(557)M | [Lien](#)

Alstom H1 2024/25: Good Commercial Performance | [Lien](#)

Alstom investit 150 M€ dans la très grande vitesse | [Lien](#)

Alstom investit dans une usine de châssis de bogies en Hongrie – RailTech | [Lien](#)

Alstom lance une augmentation de capital | [Lien](#)

Alstom publie son premier Rapport d'Impact France | [Lien](#)

Alstom publie son premier Rapport d'Impact France, qui rend ... | [Lien](#)

Alstom Reports Solid FY 2024/25 Financial Results - Railway-News | [Lien](#)

Alstom S.A : Communiqué du Conseil d'administration | [Lien](#)

Alstom S.A : Déclaration du nombre total de droits de vote | [Lien](#)

Alstom S.A : Exercice fiscal 2024/25 d'Alstom : bénéfice et cash-flow solides | [Lien](#)

Alstom S.A. : Troisième trimestre de l'exercice fiscal 2024 ... | [Lien](#)

ALSTOM SA : Les résultats d'Alstom en 2019/20 - GlobeNewswire | [Lien](#)

ALSTOM SA : Toutes les résolutions adoptées par l'Assemblée – Zonebourse | [Lien](#)

Alstom surfe sur « un marché ferroviaire porteur, forte visibilité » - Capital | [Lien](#)

Alstom utilise la technologie FDM pour la production à ... | [Lien](#)

Alstom, Financial Times - FY 2024/25 Announcement | [Lien](#)

Alstom's first half 2024/25: good commercial performance | [Lien](#)

Analyse comparative d'indicateurs de développement ... | [Lien](#)

Analyse d'impact réglementaire (AIR) | [Lien](#)

Analyse de l'accès à la formation des salariés des EBE | [Lien](#)

Analyse SWOT Renault 2025 - Exercice corrigé | [Lien](#)

ArceloMittal - Communiqué de presse : Avenir d'ArcelorMittal – Enjeu de souveraineté | [Lien](#)

Arcelor Mittal, STMicroelectronics... ces plans sociaux qui reposent ... | [Lien](#)

ArcelorMittal - 4q24 Earnings Release – | [Lien](#)

ArcelorMittal - Annual Report 2024 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Assemblée Générale – 2024 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Assemblée Générale –2025 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Chiffre d'affaires et bénéfice en recul | [Lien](#)

ArcelorMittal - Chiffres clés | [Lien](#)

ArcelorMittal - Déclinaison managériale KIT Risque Chute de Hauteur | [Lien](#)

ArcelorMittal – Annual Report 2019 | [Lien](#)

ArcelorMittal – Annual Report 2020 | [Lien](#)

ArcelorMittal – Annual Report 2021 | [Lien](#)

ArcelorMittal – Annual Report 2022 | [Lien](#)

ArcelorMittal – Annual Report 2023 | [Lien](#)

ArcelorMittal – Annual Report 2024 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Égalité professionnelle H/F | [Lien](#)

ArcelorMittal - Election of members of Board of Directors | [Lien](#)

ArcelorMittal - Faut-il acheter l'action ArcelorMittal en 2025 ? – HelloSafe | [Lien](#)

ArcelorMittal - Financial reports | [Lien](#)

ArcelorMittal - France : Démarrage du pilote industriel de captage de CO2 « 3D » | [Lien](#)

ArcelorMittal - Latest Quarterly Results | [Lien](#)

ArcelorMittal - Management committee | [Lien](#)

ArcelorMittal - Nos sociétés et nos sites | [Lien](#)

ArcelorMittal - Politique fiscale 2023 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Qui sommes-nous ? | [Lien](#)

ArcelorMittal - Rapport intermédiaire de la concertation continue - CNDP | [Lien](#)

ArcelorMittal - Résultats annuels 2019 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Résultats T1 2019 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Résultats T2 2019 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Résultats T3 et 9 mois 2019 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Roadshow 4Q 2023 | [Lien](#)

ArcelorMittal - Transition Énergétique de l'Industrie Sidérurgique | [Lien](#)

ArcelorMittal - Wikipédia | [Lien](#)

ArcelorMittal : 18 000 emplois menacés | [Lien](#)

ArcelorMittal : bénéfiques supérieurs aux attentes et appel à l'Europe | [Lien](#)

ArcelorMittal : dernier trimestre 2024 rassurant et optimisme confirmé | [Lien](#)

ArcelorMittal : entre désindustrialisation et relocalisation ? | [Lien](#)

ArcelorMittal : note relevée à 'BBB' chez S&P | [Lien](#)

ArcelorMittal (PDF), 2025 - Produire aujourd'hui un acier responsable pour demain | [Lien](#)

ArcelorMittal 2025 - Réindustrialisation et décarbonation | [Lien](#)

ArcelorMittal annonce un plan de suppressions de ... – Le dauphiné | [Lien](#)

ArcelorMittal announces the publication of its 2024 annual report | [Lien](#)

ArcelorMittal au Luxembourg publie son Rapport Développement Durable 2024 | [Lien](#)

ArcelorMittal Cash Flow from Investing Activities 2010-2025 | MT | [Lien](#)

ArcelorMittal Cash Flow from Operations 2010–2025 | [Lien](#)

ArcelorMittal Construction : un investissement pour consommer moins d'énergie | [Lien](#)

ArcelorMittal devient l'actionnaire de référence de Vallourec | [Lien](#)

ArcelorMittal dit envisager environ 600 suppressions de postes dans le Nord – Le Parisien | [Lien](#)

ArcelorMittal envisage de supprimer 600 postes dans le nord de la ... | [Lien](#)

ArcelorMittal Europe - Faits et chiffres 2022 | [Lien](#)

ArcelorMittal Europe - Produits Plats, 2014, innovations | [Lien](#)

ArcelorMittal face aux députés : tensions autour du plan social | [Lien](#)

ArcelorMittal France - Comptes sociaux 2020 | [Lien](#)

ArcelorMittal France - Comptes sociaux 2023 | [Lien](#)

ArcelorMittal FY 2023 Results | [Lien](#)

ArcelorMittal FY 2024 Report – SEC | [Lien](#)

ArcelorMittal FY 2024 Results – GlobeNewswire | [Lien](#)

ArcelorMittal FY 2024 Results | [Lien](#)

ArcelorMittal met la main sur un quart du capital de Vallourec | [Lien](#)

ArcelorMittal Net Cash Flow 2010–2024 | [Lien](#)

ArcelorMittal net income plunges in 2023 - Mining Technology | [Lien](#)

ArcelorMittal publishes its Annual Report 2024 on Form 20-F | [Lien](#)

ArcelorMittal Q3 2024 Results | [Lien](#)

ArcelorMittal Q4 2019 & FY 2019 Results | [Lien](#)

ArcelorMittal Q4 2024 & FY Results | [Lien](#)

ArcelorMittal rebondit, avec profits et défis écologiques | [Lien](#)

ArcelorMittal reports fourth quarter and full year 2024 results | [Lien](#)

ArcelorMittal SA (MT) Porter's Five Forces Analysis - dcfmodeling.com | [Lien](#)

ArcelorMittal SA 2024 Financial Summary | [Lien](#)

Arcelormittal va bien investir 1,2 milliard d'euros à Dunkerque | [Lien](#)

ArcelorMittal, BFM Bourse - Indicateurs et données boursières | [Lien](#)

ArcelorMittal, la sidérurgie française entre désindustrialisation et relocalisations | [Lien](#)

Arkema - Augmentation de capital réservée aux salariés | [Lien](#)

Arkema - Bilan 2024 – Assemblée Générale 2025 | [Lien](#)

Arkema - CSS du 12 Avril 2024 – Usine Arkema Feuchy | [Lien](#)

Arkema - Document d'enregistrement universel 2019 | [Lien](#)

Arkema - Document d'enregistrement universel 2020 | [Lien](#)

Arkema - Document d'enregistrement universel 2021 | [Lien](#)

Arkema - Document d'enregistrement universel 2022 | [Lien](#)

Arkema - Document d'enregistrement universel 2023 | [Lien](#)

Arkema - Document d'enregistrement universel 2024 | [Lien](#)

Arkema - Financial Results | [Lien](#)

Arkema - Full-Year 2023 Results | [Lien](#)

Arkema - L'électronique, un secteur toujours en pleine révolution | [Lien](#)

Arkema - Rapport annuel et de performance durable 2024 | [Lien](#)

Arkema - Résultats 2019 | [Lien](#)

Arkema – Businesswire - Résultats 2019 | [Lien](#)

Arkema - Résultats 2021 | [Lien](#)

Arkema - Résultats annuels 2019 | [Lien](#)

Arkema - Résultats annuels 2024 | [Lien](#)

Arkema - Résultats du 1er trimestre 2025 | [Lien](#)

Arkema - Résultats T1 2020 | [Lien](#)

Arkema - Résultats T2 2019 – | [Lien](#)

Arkema - Résultats T3 2021 | [Lien](#)

Arkema - Transition vers les énergies renouvelables | [Lien](#)

Arkema : Assemblée générale mixte du 22 mai 2025 | [Lien](#)

Arkema : note confirmée "BBB+" par S&P | [Lien](#)

Arkema : Résultats annuels 2024 - AFP | [Lien](#)

Arkema : Résultats annuels 2024 - Business Wire | [Lien](#)

Arkema : Résultats du 1er trimestre 2024 | [Lien](#)

Arkema : Résultats du 1er trimestre 2025 – AFP | [Lien](#)

Arkema : Résultats du 3e trimestre 2024 - Business Wire | [Lien](#)

Arkema : une entreprise citoyenne | [Lien](#)

Arkema (FRA:V1S) Cash Flow Statement - Stock Analysis | [Lien](#)

Arkema et le football féminin – Bpifrance | [Lien](#)

Arkema Financial Data Q4 2023 (XLS) | [Lien](#)

Arkema France - La convention collective de l'entreprise | [Lien](#)

Arkema France – Infonet | [Lien](#)

Arkema France : informations légales | [Lien](#)

Arkema franchit une étape importante dans sa transition | [Lien](#)

Arkema FY 2023 Results – Business Wire | [Lien](#)

Arkema FY 2023 Results Highlights | [Lien](#)

Arkema Global - Conseil d'administration | [Lien](#)

- Arkema Global - Full-Year 2023 Results | [Lien](#)
- Arkema Key Financial Figures 2017–2023 | [Lien](#)
- Arkema Première Ligue – FFF | [Lien](#)
- Arkema publie des résultats trimestriels en légère hausse - Placéco | [Lien](#)
- Arkema resserre la fourchette de ses prévisions 2024 | [Lien](#)
- Arkema SA (ARKAF) Q4 2024 Earnings Call Highlights - Tiger Brokers | [Lien](#)
- Arkema se montre plus prudent pour 2024 après un 3e trimestre mitigé | [Lien](#)
- Arkema: Q1 2024 Results – Business Wire | [Lien](#)
- Arkema: Third-Quarter 2024 Results | [Lien](#)
- Assemblée Nationale - 20250521 Contrôle IEF | [Lien](#)
- Assemblée Nationale - Audition d'Audrey Duval, présidente de Sanofi France (24/10/2024) – YouTube | [Lien](#)
- Assemblée Nationale - Proposition De Résolution | [Lien](#)
- Assemblée Nationale - Question n°43 : Alstom - Rémunération et délocalisation | [Lien](#)
- Assemblée Nationale - Souveraineté et contrôle des investissements étrangers | [Lien](#)
- Assemblée Nationale – Évaluation du contrôle des investissements étrangers en France | [Lien](#)
- Assemblée nationale 2018 - Travaux de la commission d'enquête chargée d'examiner les décisions de l'État en matière de politique industrielle | [Lien](#)
- Assessing Research-Practice Partnerships | [Lien](#)
- Assessing the Status of Partnerships Between Academic Institutions | [Lien](#)
- B2B Net Promoter Score - Mettez-le en œuvre avec ces 7 conseils | [Lien](#)
- Banque de France - Bulletin - baisse de la productivité du travail dans l'industrie en France en 2023 | [Lien](#)
- Banque de France - La résilience des PME en 2021 | [Lien](#)
- Banque de France - Les entreprises en région : bilan 2024 et perspectives 2025 | [Lien](#)
- Banque de France – 2024 - Rapport sur la stabilité financière | [Lien](#)
- Banque des territoires - Plans sociaux et aides publiques | [Lien](#)
- Banque des Territoires - Suppression de 600 postes chez ArcelorMittal : les élus expriment leur désarroi | [Lien](#)
- Banque des territoires 2020 - Dépendances industrielles | [Lien](#)

- BPI - Le Plan Industrie | [Lien](#)
- BPI 2020 - Évaluation de l'impact de l'« aide à la réindustrialisation » | [Lien](#)
- BPI 2024 - Enquête ETI | [Lien](#)
- Breizh info - 47 2000 emplois menacés ou supprimés en France | [Lien](#)
- Business France - Pour la 6^e année consécutive, la France est en 2024 la 1^{ère} destination des investisseurs étrangers | [Lien](#)
- Cairn - Chapitre 8. Analyse géopolitique des risques | [Lien](#)
- Cairn - Comment évaluer vos technologies ? | [Lien](#)
- Cairn - Le risque invisible | [Lien](#)
- Cairn – 2016 - La désindustrialisation, une histoire en cours | [Lien](#)
- Cairn 2021 - Les stratégies open-sources selon le paradigme des modèles économiques | [Lien](#)
- Capital - Impôt sur la production : principe et types | [Lien](#)
- Capital - Sanofi : quel potentiel en Bourse ? | [Lien](#)
- CCI - Baromètre des entreprises françaises | [Lien](#)
- CCI - Le Baromètre des entreprises françaises 2024 | [Lien](#)
- CCI – Élus locaux | [Lien](#)
- CESE 2025 - Nos modèles productifs face aux enjeux de transformation | [Lien](#)
- CFDT - Combien de milliards d'aides publiques aux entreprises – 2024 | [Lien](#)
- CFE CGC - Montant record de 1,4 Milliard d'€ pour les actionnaires Michelin | [Lien](#)
- CGT - Aides publiques aux entreprises | [Lien](#)
- CGT 2025 - 300 PSE : près de 300 000 emplois menacés ou supprimés | [Lien](#)
- CGT 2025 - 400 PSE : l'industrie et l'emploi en danger | [Lien](#)
- Challenges - Renault arrête l'hémorragie des effectifs en France | [Lien](#)
- Challenges - Renault dénonce la dépendance vis-à-vis de la Chine et... | [Lien](#)
- Challenges - Sanofi - dynamique retrouvée en 2019 | [Lien](#)
- Chiffres clés et tendances de la formation professionnelle en France | [Lien](#)
- Choose France : les investissements industriels dans les mobilités | [Lien](#)

CNR - Indice production industrielle | [Lien](#)

Comment Alstom trace sa route pour 2023 | [Lien](#)

Comparaison sectorielle - Impact de la Rentabilité | [Lien](#)

Conseil d'Analyse Économique 2011 - Désindustrialisation, délocalisations | [Lien](#)

Construire l'acceptabilité sociale 2024 | [Lien](#)

Contrôle des investissements étrangers : patriotisme économique vs ... | [Lien](#)

Cour des Comptes 2023 - Le programme « Territoires d'industrie » | [Lien](#)

Coût de la dépendance énergétique | [Lien](#)

Critères de notation des entités industrielles | [Lien](#)

Critères pour l'évaluation des technologies et impacts | [Lien](#)

Critères, modèles et conseils pour créer une fiche d'évaluation fournisseur | [Lien](#)

CUEM - Causes et conséquences de la désindustrialisation en France | [Lien](#)

Dalloz - Contrôle des investissements étrangers en France | [Lien](#)

Danone - 2024 Rapport Financier Semestriel | [Lien](#)

Danone - 5.4 Salariés et communautés | [Lien](#)

Danone - amélioration nette du retour sur investissement | [Lien](#)

Danone - Aperçu | [Lien](#)

Danone - Assemblée Générale 2019 | [Lien](#)

Danone - Assemblée Générale 2024 : approbation | [Lien](#)

Danone - Avec de solides résultats en 2024, Danone avance dans son plan stratégique | [Lien](#)

Danone - Avis de convocation AG Danone 2025 | [Lien](#)

Danone - Changement au sein du comité exécutif – Yahoo Finance | [Lien](#)

Danone - Changement au sein du comité exécutif | [Lien](#)

Danone - Chiffre d'affaires de Danone 2011–2022 | [Lien](#)

Danone - Compte rendu de l'Assemblée Générale | [Lien](#)

Danone - Consolidated Financial Statements 2019 | [Lien](#)

- Danone - Croissance rentable 2019/2020 | [Lien](#)
- Danone - Document d'enregistrement universel 2019 | [Lien](#)
- Danone - Document d'enregistrement universel 2020 | [Lien](#)
- Danone - Document d'enregistrement universel 2021 | [Lien](#)
- Danone - Document d'enregistrement universel 2022 | [Lien](#)
- Danone - Document d'enregistrement universel 2023 | [Lien](#)
- Danone - Document d'enregistrement universel 2024 | [Lien](#)
- Danone - Données financières et estimations | [Lien](#)
- Danone - Étude de cas Asana | [Lien](#)
- Danone - EV / Free Cash Flow | [Lien](#)
- Danone - FCF / Net Income | [Lien](#)
- Danone - Gouvernance | [Lien](#)
- Danone - la santé au cœur de son partenariat avec les JO | [Lien](#)
- Danone - Le Mag' des producteurs de lait Danone | [Lien](#)
- Danone - le plan de redressement porte ses fruits | [Lien](#)
- Danone - les ventes portées par une hausse des volumes en 2024 | [Lien](#)
- Danone - note confirmée "BBB+" par S&P | [Lien](#)
- Danone - Partenariats à impact | [Lien](#)
- Danone - Performance 2023 et déploiement de Renew | [Lien](#)
- Danone - Prévisions des analystes – Zonebourse | [Lien](#)
- Danone - Rapport du Conseil d'Administration et texte des résolutions – Zonebourse | [Lien](#)
- Danone - Rapport financier annuel 2023 | [Lien](#)
- Danone - Recul du chiffre d'affaires 2020 | [Lien](#)
- Danone - Réduire nos émissions de gaz à effet de serre | [Lien](#)
- Danone - Réponse aux questions écrites AG 2024 | [Lien](#)
- Danone - Réponses aux questions AG 2024 – | [Lien](#)

Danone - Résultats 2021 | [Lien](#)

Danone - Résultats 2021 solides | [Lien](#)

Danone - Résultats annuels 2020 – | [Lien](#)

Danone - Résultats financiers | [Lien](#)

Danone - Résultats S1 2019 | [Lien](#)

Danone - Résultats très solides en 2024 – Les Echos | [Lien](#)

Danone - Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale | [Lien](#)

Danone - un bon premier trimestre 2023 porté par l'inflation | [Lien](#)

Danone – Statuts mis à jour | [Lien](#)

Danone – Wikipédia | [Lien](#)

Danone (FRA:BSN) Cash Flow from Operations | [Lien](#)

Danone 2023 Interim Financial Report | [Lien](#)

Danone 2024 Consolidated Financial Statements | [Lien](#)

DANONE à Paris – Chiffre d'affaires, Statuts et Bilans | [Lien](#)

Danone accélère la décarbonation de sa logistique | [Lien](#)

Danone ADR Annual Cash Flow – WSJ | [Lien](#)

Danone AG, Publié le 24 avril 2025 | [Lien](#)

Danone Cash Flow from Investing Activities 2010-2024 | DANNOY | [Lien](#)

Danone Cash Flow from Operating Activities 2010-2024 | DANNOY | [Lien](#)

Danone Communiqué de presse | [Lien](#)

Danone devient Partenaire Officiel des JO | [Lien](#)

Danone en bref | [Lien](#)

Danone en France | [Lien](#)

Danone et ses partenaires renforcent leur engagement | [Lien](#)

Danone Free Cash Flow – YCharts | [Lien](#)

Danone Free Cash Flow 2010–2024 | DANNOY | [Lien](#)

Danone FY 2023 Results – Renew Plan | [Lien](#)

Danone lance son programme mondial « Re-Fuel » | [Lien](#)

Danone optimise et réduit ses énergies | [Lien](#)

Danone ouvre un nouveau chapitre stratégique | [Lien](#)

Danone publishes its 2024 Universal Registration Document | [Lien](#)

Danone renforce son équipe de direction – Plan stratégique Renew | [Lien](#)

Danone SA – Risk Profile - GlobalData | [Lien](#)

Danone Solid H1 2023 Performance | [Lien](#)

Danone solide en 2024 – Boursorama | [Lien](#)

Danone solide en 2024 – Option Finance | [Lien](#)

Danone tente d'éteindre la polémique au Brésil | [Lien](#)

DANONE: Forte progression sur la croissance rentable en 2019 | [Lien](#)

Danone's €3bn Fresh Cash Flow Milestone – Just Food | [Lien](#)

De la dépendance des entreprises françaises aux technologies ... | [Lien](#)

Deloitte - 2024 : perspectives de l'industrie technologique | [Lien](#)

Deloitte - Job Evaluation System (JES) | [Lien](#)

Deloitte - Les Risques Géopolitiques | [Lien](#)

Dépendance technologique, innovation et pôle de développement | [Lien](#)

Désindustrialisation – Géographie Confluences | [Lien](#)

Désindustrialisation – Wikipédia | [Lien](#)

Désindustrialisation : Causes, Effets – StudySmarter | [Lien](#)

Désindustrialisation de la France – Wikipédia | [Lien](#)

Deux méthodes de mesure du risque de délocalisation | [Lien](#)

DGFIP - Les impôts de production en 2023 | [Lien](#)

Économie circulaire – Actu-Environnement / FIR-INEC | [Lien](#)

Économie circulaire – Dialogue avec les entreprises du SBF120 | [Lien](#)

Economie et statistique - Attractivité de la France : analyse, perception et mesure | [Lien](#)

EGE – Guerre informationnelle autour de la fermeture de la doyenne des centrales | [Lien](#)

EGE – PFAS : une guerre de l’information gagnée par les militants ? | [Lien](#)

Entre ArcelorMittal et la France, une histoire semée de crises | [Lien](#)

Étude nationale sur les technologies clés de 2015 – Partie 1 | [Lien](#)

Europe 1 - Réduire sa consommation de 10 %, un immense défi pour Michelin | [Lien](#)

Europe 1 – Michelin - Concurrents chinois, coût de l'énergie... Michelin justifie ses fermetures d'usines | [Lien](#)

Extencia - L'économie française en 2024 : Chiffres clés, tendances | [Lien](#)

EY 2025 - Baromètre EY de l'attractivité de la France 2025 | [Lien](#)

Financements publics - édition 2025 | [Lien](#)

Fipeco - Les impôts sur la production | [Lien](#)

Fiscalité - France Chimie | [Lien](#)

Flash conjoncture France – Production industrielle janvier 2024 | [Lien](#)

FO - Alstom - 298 suppressions d’emplois chez Alstom France | [Lien](#)

FO – ArcelorMittal et Valeo | [Lien](#)

FO – Michelin, Fermeture de deux usines | [Lien](#)

Fondation Jean Jaures - Risques géopolitiques : l'urgence d'une politique étrangère ... | [Lien](#)

Fondation Jean-Jaurès - Le rôle politique des entreprises | [Lien](#)

Formation des salariés : la France parmi les bons élèves en Europe | [Lien](#)

France 2030 – Contrat d’aide à la décarbonation | [Lien](#)

France 2030 – Décarbonation ArcelorMittal | [Lien](#)

France Relance - Rapport Final Volume II – Évaluation des dispositifs ; Chapitre 13 Réduction des impôts de production | [Lien](#)

France Stratégie - Chapitre 7 - contrôle des investissements étrangers | [Lien](#)

France Stratégie - Note de synthèse - France Relance | [Lien](#)

France Stratégie - Réindustrialisation de la France à l'horizon 2035 | [Lien](#)

France Stratégie 2023 - Rapport - Les Incidences Économiques De L’action Pour Le Climat | [Lien](#)

France Stratégie 2024 - Les coûts d'abattement | [Lien](#)

France24 - Renault en forme sur l'électrique début 2025, veut réduire ses coûts | [Lien](#)

Géopolitique - Invasion de l'Ukraine – Financière d'Uzès | [Lien](#)

Gouv - Contrôle des Investissements Étrangers | [Lien](#)

Gouv - Contrôle des Investissements étrangers en France - Trésor | [Lien](#)

Gouv - Désindustrialisation, délocalisations | [Lien](#)

Gouv 2015 - Les relations entre les entreprises et la recherche publique ; Lever des obstacles à l'innovation en France | [Lien](#)

Gouv 2017 – DGE L'industrie française a amélioré sa compétitivité-prix | [Lien](#)

Gouv 2019 - La formation professionnelle : principes généraux | [Lien](#)

Gouv 2022 - Droits des salariés et obligations des entreprises | [Lien](#)

Gouv 2022 – Concertation, décarboner la France | [Lien](#)

Gouv 2023 - Guide pratique des enquêtes de conjoncture | [Lien](#)

Gouv 2023 - La relocalisation : une vraie bonne idée | [Lien](#)

Gouv 2023 - Stratégie française pour l'énergie et le climat | [Lien](#)

Gouv 2024 - Ambition pour l'industrie | [Lien](#)

Gouv 2024 - Débat : Mesure-t-on correctement l'activité économique générée par ... | [Lien](#)

Gouv 2024 - Programmation pluriannuelle de l'énergie (2025–2030, 2031–2035) | [Lien](#)

Gouv 2024 - Quel est le coût des formalités de création d'une société | [Lien](#)

Gouv 2024 - Risques industriels liés aux ICPE : prévenir et maîtriser les accidents ... | [Lien](#)

Gouv 2024 - Taxes sur les véhicules à usage économique | [Lien](#)

Gouv 2024 – DGE - Impôts de production dans le commerce de détail | [Lien](#)

Gouv 2024 – industrie ferroviaire - Contrat de filière 2024 – 2027 | [Lien](#)

Gouv 2025 - Aides aux entreprises pour favoriser leur transition écologique | [Lien](#)

Gouv 2025 - Comité d'experts des méthodes d'évaluation socioéconomique des ... | [Lien](#)

Gouv 2025 - Conférence sur la sidérurgie européenne (vidéo) | [Lien](#)

Gouv 2025 - Conseil scientifique des méthodes d'évaluation socioéconomique | [Lien](#)

Gouv 2025 - Contrôle des Investissements Étrangers en France - Trésor | [Lien](#)

Gouv 2025 - Crédit d'impôt recherche | [Lien](#)

Gouv 2025 - Les ETI, fer de lance de l'économie française | [Lien](#)

Gouv 2025 - Publication du Baromètre industriel de l'État | [Lien](#)

Gouv 2025 - Réindustrialisation : 89 ouvertures nettes de sites industriels en 2024 | [Lien](#)

Gouv 2025 - Territoires d'industrie | [Lien](#)

Gouv 2025 – Bénéficiaire du Crédit d'impôt recherche | [Lien](#)

Gouv 2025 – Contribution à la formation professionnelle (CFP) | [Lien](#)

Gouv 2025 – DGE - Baromètre industriel de l'État 2024 | [Lien](#)

Guide ANSSI – Recommandations pour les architectures sensibles | [Lien](#)

Guide bonnes pratiques de fabrication - ANSM | [Lien](#)

IA - Optimisation des processus - Sanofi | [Lien](#)

IA générative chez ArcelorMittal - Melvine's AI Analysis #43 - | [Lien](#)

IEM - La France, championne de la fiscalité agricole | [Lien](#)

IFRAP - La France, championne européenne des jours de grève | [Lien](#)

IFRI - La fabrique du risque : les entreprises face à la doxa géopolitique | [Lien](#)

IHEAL - Chapitre IV. La dépendance technologique | [Lien](#)

Ils ont choisi de travailler chez Arkema : « Maintenance préventive ... | [Lien](#)

Indicateurs de transition circulaire V2.0 | [Lien](#)

Indice de Résilience Géopolitique des Entreprises 2024 | [Lien](#)

Industrie en 2025 : entre essor technologique et restructurations | [Lien](#)

Industrie pharmaceutique : fiscalité en Europe | [Lien](#)

Industrie. Une disparition de la sidérurgie en Europe en 2025 ? | [Lien](#)

INRS - Réglementation de la prévention des risques chimiques | [Lien](#)

INSEE - Industrie – Les entreprises en France | [Lien](#)

INSEE - Fiches sectorielles – 2016 | [Lien](#)

INSEE - Productivité du travail et du capital : une mesure | [Lien](#)

INSEE - Utilisation d'une méthode d'évaluation | [Lien](#)

INSEE – formation et emploi – 2025 | [Lien](#)

INSEE 2023 - Les entreprises en France | [Lien](#)

Instauration d'un « salaire décent » chez Michelin | [Lien](#)

Institut Avant-Garde - Dialogue avec Vincent Vicard – Réindustrialiser la France | [Lien](#)

Institut la Boétie - Combien coûterait la nationalisation d'ArcelorMittal ? | [Lien](#)

Institut la Boétie - Gouverner le système énergétique par les besoins | [Lien](#)

Institut La Boétie 2025 - Rapport – Face à la crise industrielle | [Lien](#)

Institut Montaigne 2019 - Taxes de production | [Lien](#)

Institut Montaigne 2024 - Baromètre européen des impôts de production 2024 | [Lien](#)

Institut Montaigne 2025 - Infrastructures numériques | [Lien](#)

Investissements étrangers - L'âge de raison d'un régime pionnier 2024 | [Lien](#)

IRIS - Les impacts sociaux de la désindustrialisation | [Lien](#)

Jarrie : Arrêt total de l'usine Arkema, conséquences industrielles | [Lien](#)

Jaune budgétaire 2024 : la formation professionnelle en 7 chiffres | [Lien](#)

Journée d'action syndicale mondiale chez ArcelorMittal | [Lien](#)

L'action Alstom bon marché après ses résultats annuels – Morningstar | [Lien](#)

L'élu local, acteur négligé de la gouvernance des risques | [Lien](#)

L'enquête de la Banque de France révèle une stabilité de l'activité 2025 | [Lien](#)

L'impact de la formation sur la rétention des employés | [Lien](#)

L'impact de la réglementation sur l'industrie en France | [Lien](#)

L'impact des controverses esg sur une entreprise, 2020 | [Lien](#)

L'index de criticité - Benjamin Chaminade | [Lien](#)

L'industrie bénéficie de plus de 26 milliards d'euros d'aides ... | [Lien](#)

L'industrie en France en 2024 : tendances - Fabriq | [Lien](#)

- L'industrie française face à la pénurie de recrutement - GPO Magazine 2023 | [Lien](#)
- L'industrie pharmaceutique et la fiscalité | [Lien](#)
- L'inflation des dividendes - Oxfam France | [Lien](#)
- L'unité de production Arkema de Mont | [Lien](#)
- La « désindustrialisation » française, une notion à relativiser | [Lien](#)
- La compétitivité de la France en 2024 : une étude Rexecode | [Lien](#)
- La délocalisation des entreprises et ses effets sur l'emploi | [Lien](#)
- La désindustrialisation : une fatalité ? – Melchior | [Lien](#)
- La désindustrialisation en France : Enjeux et défis | [Lien](#)
- La désindustrialisation française et son impact sur l'emploi – CREG | [Lien](#)
- La Fabrique - L'innovation de rupture, terrain de jeu exclusif des start-up ? | [Lien](#)
- La Fabrique - Le Cube 2024 - Productivité et politique industrielle : deux défis à... | [Lien](#)
- La Fabrique - Réglementation, normalisation : leviers de la compétitivité industrielle | [Lien](#)
- La Fabrique de l'Industrie - Désindustrialisation en France et en Europe | [Lien](#)
- La fiscalité de production – METI | [Lien](#)
- La grève contre les licenciements se durcit à Arkema Jarrie | [Lien](#)
- La Nouvelle Tribune 2025 - Armement : le pari risqué de Renault en Ukraine, quel impact ? | [Lien](#)
- La réindustrialisation ou le retour de l'âge du « faire » – OFCE | [Lien](#)
- La situation des TPE-PME, un financement assuré mais... | [Lien](#)
- La Tribune - Florent Menegaux (Michelin) s'invite dans le débat sur la TVA sociale | [Lien](#)
- La Tribune, 2025 - Michelin voit davantage son avenir aux États-Unis qu'en Europe | [Lien](#)
- Largus - Baromètre Énergies L'argus 2024 : l'hybride poursuit son ascension | [Lien](#)
- Largus - Le groupe Renault a produit 2,392 millions de véhicules, dont 20 % en France | [Lien](#)
- Le décret Montebourg : entre héritage protectionniste et renouveau ... | [Lien](#)
- Le Figaro - Plus de 60.000 postes non pourvus en France pour ces métiers | [Lien](#)
- Le Groupement ASTRE et Michelin signent un partenariat | [Lien](#)

Le Monde 2021 - Le plan social de Danone concernerait près de 1 200 ... | [Lien](#)

Le partage du profit dans l'automobile – Eres Group | [Lien](#)

Le Point 2020 - Made in France automobile et fiscalité | [Lien](#)

Le retour du risque géopolitique | [Lien](#)

Le train toujours plébiscité en 2023 malgré le prix et une ponctualité ... | [Lien](#)

Les actionnaires de Michelin captent ¾ du résultat 2023 | [Lien](#)

Les actions d'Alstom chutent de plus de 16% sur des perspectives ... | [Lien](#)

Les actualités de début 2024 : Alstom a injecté 10 millions d'€ à ... | [Lien](#)

Les aides publiques pour la relocalisation industrielle en ... | [Lien](#)

Les avis sur l'entreprise : Alstom - linkfinance | [Lien](#)

Les besoins en emploi dans les métiers techniques de ... | [Lien](#)

Les coûts cachés de l'électricité | [Lien](#)

Les délocalisations jouent-elles encore un rôle ? | [Lien](#)

Les Echos - Le pari industriel de Macron pour la France de 2030 | [Lien](#)

Les Echos – Renault | [Lien](#)

Les élus se mobilisent pour CAF – Bagnères-de-Bigorre | [Lien](#)

Les facteurs de la désindustrialisation de la France – Professions Financières | [Lien](#)

Les fermetures des usines Michelin : un tournant dans la stratégie industrielle | [Lien](#)

Les investissements industriels baissent de 10 % en France et de 26 % dans le monde | [Lien](#)

Les pertes d'emplois vont continuer dans l'industrie française | [Lien](#)

Les poussières en milieu industriel : Qu'en est-il de la réglementation ? | [Lien](#)

Les recos des analystes : Arkema, L'Oréal, Danone, Sanofi, Michelin ... | [Lien](#)

Les résultats d'Alstom au premier semestre 2020/21 | [Lien](#)

Les résultats d'Alstom au premier semestre 2021/22 | [Lien](#)

Leyton - Innovation et R&D en France en 2025 | [Lien](#)

Malgré le scandale, Daikin et Arkema tentent d'augmenter encore ... | [Lien](#)

- Marché de l'emploi et performance industrielle | [Lien](#)
- McKinsey 2023 - Redéfinir les stratégies industrielles à l'aune des grandes mutations | [Lien](#)
- McKinsey 2024 – Press conf - Baromètre mondial des investissements industriels 2024 | [Lien](#)
- Medef - Initiative de 89 entreprises françaises | [Lien](#)
- Medef – Partenariats - Associations & Entreprises | [Lien](#)
- Medef 2009 - Crédit d'Impôt Recherche | [Lien](#)
- Menaces sur l'emploi chez ArcelorMittal | [Lien](#)
- Méthodologie OXFAM sur les versements | [Lien](#)
- METRO, partenaire MICHELIN | [Lien](#)
- Michelin - 2024 Annual Results | [Lien](#)
- Michelin - 2024 Annual Results Presentation | [Lien](#)
- Michelin - Avis des employés pour Michelin | [Lien](#)
- Michelin - CGI accompagne Michelin dans sa stratégie d'entreprise ... | [Lien](#)
- Michelin - Chiffre d'affaires 2022 en hausse | [Lien](#)
- Michelin - Concevoir et industrialiser des procédés spécifiques | [Lien](#)
- Michelin - Document d'enregistrement universel 2019 | [Lien](#)
- Michelin - Document d'Enregistrement Universel 2019 | [Lien](#)
- Michelin - Document d'Enregistrement Universel 2020 | [Lien](#)
- Michelin - Document d'Enregistrement Universel 2021 | [Lien](#)
- Michelin - Document d'Enregistrement Universel 2022 | [Lien](#)
- Michelin - Document d'Enregistrement Universel 2023 | [Lien](#)
- Michelin - Document d'Enregistrement Universel 2024 | [Lien](#)
- Michelin - Financial Information at December 31, 2023 | [Lien](#)
- Michelin - Financial Publications | [Lien](#)
- Michelin - Gouvernance, Gérance & Comité Exécutif | [Lien](#)
- Michelin - hausse du bénéfice à 1 730 M€ en 2019 | [Lien](#)

- Michelin - la crise énergétique met les pneus à plat | [Lien](#)
- Michelin - lancement du plan mondial d'actionnariat salarié | [Lien](#)
- Michelin - note de crédit relevée par S&P | [Lien](#)
- Michelin - Prévisions des analystes – Zonebourse | [Lien](#)
- Michelin - Rapport de transparence fiscale | [Lien](#)
- Michelin - Recul du résultat 2020 | [Lien](#)
- Michelin - Réduction du capital | [Lien](#)
- Michelin - Répartition du capital | [Lien](#)
- Michelin - Résultat 2024 et cash-flow libre | [Lien](#)
- Michelin - Résultat opérationnel 2024 de 3,4 Md€ et cash-flow libre de 2,2 Md€ – GlobeNewswire | [Lien](#)
- Michelin - Résultats 2024 | [Lien](#)
- Michelin - Résultats annuels 2020 – | [Lien](#)
- Michelin - Résultats annuels 2022 | [Lien](#)
- Michelin - Résultats et ventes | [Lien](#)
- Michelin - Résultats S1 2019 | [Lien](#)
- Michelin - Results & Sales | [Lien](#)
- Michelin - Une gouvernance stable et équilibrée | [Lien](#)
- Michelin – rating 2023 | [Lien](#)
- Michelin – Wikipédia | [Lien](#)
- Michelin a reconstitué sa trésorerie en 2023 et reste prudent pour 2024 | [Lien](#)
- Michelin a retrouvé ses marges d'avant-Covid-19 en 2021 | [Lien](#)
- Michelin accorde un salaire décent à ses salariés | [Lien](#)
- Michelin Cash Flow Report – Morningstar | [Lien](#)
- Michelin confirme ses objectifs 2024 – Boursorama | [Lien](#)
- Michelin face à la polémique : des licenciements malgré les aides | [Lien](#)
- Michelin face aux défis : innovation et résilience | [Lien](#)

Michelin Financial Info at June 30, 2023 | [Lien](#)

Michelin Free Cash Flow 2010–2024 | MGDDY | [Lien](#)

MICHELIN IN MOTION : la stratégie à horizon 2030 | [Lien](#)

Michelin lutte contre le réchauffement climatique | [Lien](#)

Michelin Operating Cash Flow – AlphaQuery | [Lien](#)

Michelin Operating Income & Cash Flow FY 2024 | [Lien](#)

Michelin Operating Income €3.6bn – FY 2023 | [Lien](#)

Michelin rassure les investisseurs malgré une année 2024 difficile | [Lien](#)

Michelin Revenue – Market Cap | [Lien](#)

Michelin Segment Operating Income €3.6bn in 2023 | [Lien](#)

Michelin x Sodexo – partenariat RH | [Lien](#)

Michelin: €3.4B Operating Income in 2024 | [Lien](#)

Michelin's US investments won't affect Europe – Reuters | [Lien](#)

Millions of euros – Arkema Key Figures | [Lien](#)

Mise à disposition du Document d'enregistrement universel 2024 | [Lien](#)

Mobilisation pour un renouveau industriel | [Lien](#)

Mondial de l'Auto : Valeo et TotalEnergies renforcent leur partenariat | [Lien](#)

Motorgate Renault, scandale du PureTech | [Lien](#)

Multinationales.org - Sanofi : les scandales derrière le scandale | [Lien](#)

Nationaliser ArcelorMittal - Extraits de l'exposé des motifs ... | [Lien](#)

Négociation annuelle obligatoire – ArcelorMittal | [Lien](#)

Neoma - La R&D des groupes français et le CIR | [Lien](#)

Nestlé, Danone, Tyson Foods, Unilever, Cargill... et la sécurité alimentaire | [Lien](#)

Nominations au sein du comité exécutif – Arkema | [Lien](#)

Non aux délocalisations ! le chômage partiel doit cesser | [Lien](#)

Notation des dettes souveraines des États membres de la zone euro | [Lien](#)

Nouveautés fiscales et sociales 2024 – secteur industriel | [Lien](#)

Nouvelle année de croissance – Groupe SEB | [Lien](#)

Nouvelle charge contre les impôts de production - UIMM | [Lien](#)

Nouvelles réglementations des BPF : transformez vos pratiques ... | [Lien](#)

NPA - Industrie chimique : Plans sociaux en cascade chez Arkema | [Lien](#)

Objectifs et indicateurs de performance - budget.gouv.fr | [Lien](#)

Obligation Alstom, 0% 2022 – Cbonds | [Lien](#)

Obligation Sanofi 0.5% 2023 – Cbonds | [Lien](#)

Observatoire des multinationales – mai 2021 | [Lien](#)

OCDE - Dynamiser les systèmes nationaux d'innovation | [Lien](#)

OCDE - Études économiques de l'OCDE : France 2024 | [Lien](#)

OCDE - Investir dans le climat pour la croissance et le développement | [Lien](#)

OCDE - L'analyse d'impact de la réglementation | [Lien](#)

OCDE - Suivi des performances des entreprises publiques | [Lien](#)

OCDE - University-Industry Collaboration | [Lien](#)

OFCE - La rigueur scientifique dans le débat public en économie | [Lien](#)

OpenEdition - La désindustrialisation : quelles réalités dans le cas français ? | [Lien](#)

OpenEdition - La désindustrialisation comme vecteur de vulnérabilité territoriale | [Lien](#)

OpenEdition - Les délocalisations industrielles dans les mutations des territoires | [Lien](#)

OpenEdition - Science Po - Accompagner le désastre ouvrier : les politiques sociales de la désindustrialisation | [Lien](#)

Ornans : Alstom prévoit 370 salariés fin 2024 | [Lien](#)

Où en est la réindustrialisation de la France ? – Ministère de l'Économie | [Lien](#)

PACA, débat 2024 - ArcelorMittal | [Lien](#)

Pagny - L'impact de la formation sur la rétention des collaborateurs | [Lien](#)

Paradoxe dans l'industrie : les plans sociaux se multiplient alors que ... | [Lien](#)

Parlement européen - Approbation des nouvelles règles sur les investissements ... | [Lien](#)

Parlement européen - Technologies de rupture | [Lien](#)

Paroles d'élus | [Lien](#)

Partenariats - Establishing and Evaluating Equitable Partnerships | [Lien](#)

Partenariats - Evaluate Handbook – Edinburgh Global | [Lien](#)

Partenariats - Handbook of Responsible Partnering | [Lien](#)

Partenariats - Industry and University Collaboration: How Partnership Drives Innovation | [Lien](#)

Partenariats - Managing Strategic Partnerships with Universities in Innovation | [Lien](#)

PEKK : Subvention Arkema et Hexcel | [Lien](#)

Performance Industrielle : Les stratégies clés pour exceller | [Lien](#)

Plan d'actionnariat salarié 2024 – Sanofi – Les Echos Comfi | [Lien](#)

Plan national integre energie-climat de la france | [Lien](#)

Politique industrielle pro-concurrentielle – Note par la France | [Lien](#)

Portefeuille-client : 8 indicateurs clés - LinkedIn | [Lien](#)

Pour une France forte de sa recherche – ANRT (PDF), 2018 | [Lien](#)

Préparation à la transition énergétique | [Lien](#)

Prix de l'électricité en 2024 : évolution et augmentation | [Lien](#)

Quel avenir pour l'industrie en France ? - IFOP | [Lien](#)

Quel est l'impact des politiques de l'UE sur le commerce et l'industrie française ? 2024 | [Lien](#)

Quelles opportunités de financements publics pour vos projets 2025 | [Lien](#)

Quelles ruptures technologiques pour le transport public à l'horizon 2035 ? | [Lien](#)

Quelles sont les cinq forces de Porter d'Alstom | [Lien](#)

Quels sont les métiers en tension sur le marché de l'emploi en France | [Lien](#)

Radio France 2025 - Usines fermées, emplois menacés : la crise dans l'industrie s'est ... | [Lien](#)

Raison d'être & Société à mission – SBF120 | [Lien](#)

Rapport d'étude de l'OMD/OMC sur les technologies de rupture 2022 | [Lien](#)

Réflexions autour de la citoyenneté économique - Scop | [Lien](#)

- Relance de 5 appels à projets pour décarboner l'industrie en 2025 | [Lien](#)
- Relians 2024 - Contrôle des investissements étrangers en France | [Lien](#)
- Relians 2025 - Contrôle des investissements étrangers en France | [Lien](#)
- Renault - Bilan financier 2021 | [Lien](#)
- Renault - ce que disent les comptes | [Lien](#)
- Renault - Comment les prix des voitures électriques vont enfin baisser chez Renault | [Lien](#)
- Renault - Comment Renault pilote la consommation d'énergie dans ses usines | [Lien](#)
- Renault - Document d'enregistrement universel 2019 | [Lien](#)
- Renault - Document d'enregistrement universel 2020 | [Lien](#)
- Renault - Document d'enregistrement universel 2021 | [Lien](#)
- Renault - Document d'enregistrement universel 2022 | [Lien](#)
- Renault - Document d'enregistrement universel 2023 | [Lien](#)
- Renault - Document d'enregistrement universel 2024 | [Lien](#)
- Renault - Évolution de la composition du Conseil d'administration | [Lien](#)
- Renault - Key Figures | [Lien](#)
- Renault - la CFDT signe l'accord emploi « Re-Nouveau France 2025 » – CFDT-FGMM | [Lien](#)
- Renault - la note de crédit bientôt relevée | [Lien](#)
- Renault - Le Groupe Renault annonce la nouvelle composition de son comité exécutif | [Lien](#)
- Renault - Partenariats stratégiques du groupe Renault | [Lien](#)
- Renault - Résultats 2019 dans le rouge | [Lien](#)
- Renault - Résultats 2023 | [Lien](#)
- Renault - Résultats 2024 : forte croissance et position financière record | [Lien](#)
- Renault - Résultats commerciaux 2024 de la marque Renault | [Lien](#)
- Renault - Résultats financiers 2020 | [Lien](#)
- Renault - Résultats S1 2019 | [Lien](#)
- Renault - Stellantis et Renault dénoncent des règles complexes - 2025 | [Lien](#)

Renault - Trois partenariats inédits pour un objectif zéro carbone | [Lien](#)

Renault 2023 Results – Strong Financials | [Lien](#)

Renault 2024 Results – Record Profit and Cash | [Lien](#)

Renault 2025 - Décarbonation, compétitivité et résilience – le défi des prochaines années | [Lien](#)

Renault 2025 - Record Operating Profit & Net Cash | [Lien](#)

RENAULT Cash Flow from Investing Activities 2017-2024 | RNLSY | [Lien](#)

Renault desserre davantage ses liens avec Nissan – Option Finance 2025 | [Lien](#)

Renault fait appel à Google pour optimiser sa chaîne logistique par l'IA | [Lien](#)

Renault Group Celebrates Record Margins 2023 | [Lien](#)

Renault Group dépasse ses objectifs 2021 | [Lien](#)

Renault Group en avance sur la réduction de sa consommation d'énergie | [Lien](#)

Renault Group et SUEZ unissent leurs forces pour accélérer l'économie circulaire | [Lien](#)

Renault Group renforce le partage de la valeur – 2025 | [Lien](#)

Renault H1 2023 Results – Record Free Cash Flow | [Lien](#)

Renault Operating Profit 2019–2023 – Statista | [Lien](#)

Renault Outlook Revised To Positive – S&P Global | [Lien](#)

Renault propose une hausse salariale de 4,5 % en 2024 | [Lien](#)

Renault renforce ses partenariats locaux pour les VE | [Lien](#)

Renault renoue avec les bénéfices en 2021 | [Lien](#)

Renault reports higher operating profit in 2024 – Just Auto | [Lien](#)

Renault revient dans le vert en 2021 | [Lien](#)

Renault souffre, Nissan va mal | [Lien](#)

Renault va supprimer 4 600 emplois en France, la CFDT dénonce une | [Lien](#)

Renault veut réduire le coût de la recharge des voitures électriques | [Lien](#)

Renault, symbole de la désindustrialisation en France – 2023 | [Lien](#)

Résilience 2024 - Made in France plus cher : comprendre les raisons | [Lien](#)

Restructuration à retards chez Alstom – ETUI | [Lien](#)

Rétrospective de l'industrie en 2024 et perspectives pour 2025 | [Lien](#)

Revue Politique, 2024 - Quel équilibre entre libéralisme et contrôle des investissements ... | [Lien](#)

Rexecode - La France championne des impôts sur la production | [Lien](#)

Rexecode, 2024 - Prélèvements sur l'industrie : Repères #11 | [Lien](#)

Risque géopolitique : les angles morts des cabinets - Consultor | [Lien](#)

Sanofi - 1ère question - Environnement | [Lien](#)

Sanofi - Actionnariat du groupe Sanofi 2024 – Statista | [Lien](#)

Sanofi - Aramont : le site Sanofi « à l'avant-garde » en économies d'énergie | [Lien](#)

Sanofi - Assemblée Générale 2024 | [Lien](#)

Sanofi - Avec son 3ème Accélérateur Digital, Sanofi place l'IA au cœur d'une ... | [Lien](#)

Sanofi - Climat – Engagement de Sanofi | [Lien](#)

Sanofi - Comment Sanofi améliore la vie des gens tout en réduisant ses émissions | [Lien](#)

Sanofi - Communiqué : Sanofi lance son plan mondial 2024 | [Lien](#)

Sanofi - Communiqué : Sanofi lance son plan mondial 2025 | [Lien](#)

Sanofi - Communiqué de presse : Dépôt du Document d'Enregistrement Universel 2024 | [Lien](#)

Sanofi - Compte de résultats | [Lien](#)

Sanofi - Compte-rendu de l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2024 | [Lien](#)

Sanofi - Croissance à deux chiffres au T4 2022 | [Lien](#)

Sanofi - Document d'enregistrement universel 2019 | [Lien](#)

Sanofi - Document d'enregistrement universel 2020 | [Lien](#)

Sanofi - Document d'enregistrement universel 2021 | [Lien](#)

Sanofi - Document d'enregistrement universel 2022 | [Lien](#)

Sanofi - Document d'enregistrement universel 2023 | [Lien](#)

Sanofi - Document d'enregistrement universel 2024 | [Lien](#)

Sanofi - Données financières & chiffres clés | [Lien](#)

Sanofi - Données financières | [Lien](#)

Sanofi - Estimations financières – Zonebourse | [Lien](#)

Sanofi - faut-il acheter SAN en Juillet 2025 ? – MoneyRadar | [Lien](#)

Sanofi - Fourth Quarter & Full Year 2023 Results | [Lien](#)

Sanofi - l'affaire Alstom de l'industrie pharmaceutique ? | [Lien](#)

Sanofi - Plateformes technologiques | [Lien](#)

Sanofi - Rapport financier semestriel 2019 | [Lien](#)

Sanofi - Rapport ODD 2024 | [Lien](#)

Sanofi - Résultat opérationnel par secteur d'activité 2019–2020 | [Lien](#)

Sanofi - Résultats T2 2020 | [Lien](#)

Sanofi - Résultats T4 2019 – | [Lien](#)

Sanofi - Résultats T4 et année 2019 | [Lien](#)

Sanofi - Structure du capital et droits de vote | [Lien](#)

Sanofi - Un aperçu de nos émissions de gaz à effet de serre en 2024 | [Lien](#)

Sanofi – Wikipédia | [Lien](#)

Sanofi – Yahoo Finance | [Lien](#)

Sanofi Annual Cash Flow – MarketWatch | [Lien](#)

Sanofi France - Nos partenariats scientifiques | [Lien](#)

Sanofi France - Notre entreprise | [Lien](#)

Sanofi France - Notre gouvernance | [Lien](#)

Sanofi Free Cash Flow 2010–2025 | [Lien](#)

Sanofi Half-Year Financial Report 2023 | [Lien](#)

Sanofi lance la 11e édition de son plan d'actionnariat salarié | [Lien](#)

Sanofi lance son plan mondial 2024 d'actionnariat salarié | [Lien](#)

Sanofi lance son plan mondial 2025 d'actionnariat salarié | [Lien](#)

Sanofi lancera son plan d'actionnariat salarié 2024 le 4 juin | [Lien](#)

Sanofi mise sur l'immunologie pour assurer son avenir - La Tribune | [Lien](#)

Sanofi Q4 2023 Results | [Lien](#)

Sanofi Q4 2024 EPS Guidance | [Lien](#)

Sanofi Rating Report – Scope Ratings (2024) | [Lien](#)

Sanofi réduit son empreinte carbone sur son site d'Aramon | [Lien](#)

Sanofi Revenue – Market Cap | [Lien](#)

Sanofi S.A. Quarterly Cash Flow – WSJ | [Lien](#)

Schneider Electric - « L'électrification est le meilleur moyen d'accélérer l'efficacité énergétique » | [Lien](#)

Schneider Electric - 2021, année de records | [Lien](#)

Schneider Electric - Communiqué résultats annuels 2022 | [Lien](#)

Schneider Electric - Comptes résultats annuels 2024 | [Lien](#)

Schneider Electric - Document d'enregistrement universel 2019 | [Lien](#)

Schneider Electric - Document d'enregistrement universel 2020 | [Lien](#)

Schneider Electric - Document d'Enregistrement Universel 2021 | [Lien](#)

Schneider Electric - Document d'Enregistrement Universel 2022 | [Lien](#)

Schneider Electric - Document d'Enregistrement Universel 2023 | [Lien](#)

Schneider Electric - Document d'Enregistrement Universel 2024 | [Lien](#)

Schneider Electric - Données financières | [Lien](#)

Schneider Electric - États financiers consolidés 2019 | [Lien](#)

Schneider Electric - Faut-il acheter l'action Schneider Electric en 2025 ? – HelloSafe | [Lien](#)

Schneider Electric - Nos experts et nos leaders d'opinion | [Lien](#)

Schneider Electric - Présentation des résultats annuels 2019 | [Lien](#)

Schneider Electric - Questions écrites AG 2024 | [Lien](#)

Schneider Electric - Rapport Développement Durable 2024 | [Lien](#)

Schneider Electric - Résultats 2022 | [Lien](#)

Schneider Electric - Résultats 2024 – Impact | [Lien](#)

- Schneider Electric - Résultats annuels 2021 | [Lien](#)
- Schneider Electric - Résultats annuels 2024 – Communiqué – Les Echos | [Lien](#)
- Schneider Electric - Résultats entreprise - Boursorama | [Lien](#)
- Schneider Electric – Wikipédia | [Lien](#)
- Schneider Electric : Rapport complémentaire du Conseil d’administration | [Lien](#)
- Schneider Electric accélère la gestion énergétique | [Lien](#)
- Schneider Electric dépasse ses objectifs 2024 de développement durable | [Lien](#)
- Schneider Electric nomme un nouveau directeur général | [Lien](#)
- Schneider Electric promeut la décarbonisation mondiale – Climate Week 2024 | [Lien](#)
- Schneider Electric réduit sa consommation énergétique | [Lien](#)
- Schneider Electric Résultats du premier semestre 2024 | [Lien](#)
- Schneider Electric S.E. (Su.pa): Analyse des 5 forces de Porter | [Lien](#)
- SEB - Année record 2021 | [Lien](#)
- SEB - Communiqué résultats annuels 2019 | [Lien](#)
- SEB - Communiqué résultats semestriels 2019 | [Lien](#)
- SEB - Document d’Enregistrement Universel 2019 | [Lien](#)
- SEB - Document d’Enregistrement Universel 2020 | [Lien](#)
- SEB - Document d’Enregistrement Universel 2021 | [Lien](#)
- SEB - Document d’Enregistrement Universel 2022 | [Lien](#)
- SEB - Document d’Enregistrement Universel 2023 | [Lien](#)
- SEB - Document d’Enregistrement Universel 2024 | [Lien](#)
- SEB - Euronext : 2024 – Croissance soutenue et amélioration | [Lien](#)
- SEB - feuille de route ESG 2030 et objectif de réduction des émissions | [Lien](#)
- SEB - Le Groupe SEB renforce son ambition de croissance durable | [Lien](#)
- SEB - Mise à disposition du Document d’Enregistrement Universel 2024 | [Lien](#)

SEB - Présentation résultats annuels 2019 | [Lien](#)

SEB - Rapport d'activité 2021 | [Lien](#)

SEB - Rapport financier semestriel 2019 | [Lien](#)

SEB - résultat 2024 conforme aux annonces, mais... | [Lien](#)

SEB - Résultats 2024 et perspectives 2025 – Infonet | [Lien](#)

SEB - Résultats annuels 2019 | [Lien](#)

SEB - Résultats S1 2020 | [Lien](#)

SEB - Ventes provisoires 2021 | [Lien](#)

SEB : perspective d'une assemblée générale animée – Fédéractive | [Lien](#)

SEB S.A. : Prévisions des analystes – Zonebourse | [Lien](#)

SEB SA - EthiFinance | [Lien](#)

Sénat - Aides publiques aux entreprises | [Lien](#)

Souveraineté Numérique : pourquoi l'indépendance technologique ... | [Lien](#)

Statista - Les entreprises françaises accros aux aides publiques | [Lien](#)

Subventions : A quoi s'attendre en 2025 ? - EPSA | [Lien](#)

Subventions PME 2025 : guide complet - AREAD | [Lien](#)

Subventions pour l'industrie : Stimuler l'innovation et la compétitivité | [Lien](#)

Thierry Trévalinet : “Il nous faut de la stabilité et de ... | [Lien](#)

Trading Economics - Production industrielle en France | 1981-2025 Données | [Lien](#)

Trésorerie, investissement et croissance des PME / TPE | [Lien](#)

Tribune des huit d'Arkema : pour une relaxe des lanceurs d'alerte | [Lien](#)

Valeo - Action et structure du capital | [Lien](#)

Valeo - Cas Client ICT | [Lien](#)

Valeo - Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2025 | [Lien](#)

Valeo - Communiqué de presse – Résultats du 1er semestre 2024 | [Lien](#)

Valeo - Document d'enregistrement universel 2019 | [Lien](#)

Valeo - Document d'enregistrement universel 2020 | [Lien](#)

Valeo - Document d'enregistrement universel 2021 | [Lien](#)

Valeo - Document d'enregistrement universel 2022 | [Lien](#)

Valeo - Document d'enregistrement universel 2023 | [Lien](#)

Valeo - Document d'enregistrement universel 2024 | [Lien](#)

Valeo - Données financières préliminaires 2021 | [Lien](#)

Valeo - Fin d'année 2020 | [Lien](#)

Valeo - performance financière et perspectives 2025 – Infonet | [Lien](#)

Valeo - Rapport financier semestriel 2024 | [Lien](#)

Valeo - Résultats 2019 | [Lien](#)

Valeo - Résultats 2024 - GlobeNewswire | [Lien](#)

Valeo - Résultats 2024 | [Lien](#)

Valeo - Résultats entreprise– Boursorama | [Lien](#)

Valeo - Résultats et présentations | [Lien](#)

Valeo - Résultats financiers 2021 | [Lien](#)

Valeo - Résultats S1 2019 – | [Lien](#)

Valeo - Résultats S1 2021 | [Lien](#)

Valeo – Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2024 | [Lien](#)

Valeo – Comptes sociaux 2023 | [Lien](#)

Valeo – Résultats 2024 | [Lien](#)

Valeo – Résultats du 1er semestre 2024 – Yahoo Finance | [Lien](#)

Valeo – Wikipédia | [Lien](#)

Valeo a dépassé les attentes en 2024 | [Lien](#)

Valeo au salon IAA Transportation 2024 | [Lien](#)

Valeo et Virta s'associent pour une solution de recharge intégrée | [Lien](#)

Valeo SE : Actionnaires Dirigeants et Profil Société | [Lien](#)

Valeo souffre du ralentissement du marché de l'électrique | [Lien](#)

Valeo, performance financière et cap sur 2025 | [Lien](#)

Valorisation et rentabilité des entreprises françaises | [Lien](#)

Voici comment Renault compte baisser le prix de ses voitures électriques - 2024 | [Lien](#)

Xerfi - Le marché de la sidérurgie | [Lien](#)

EGE Ecole de Guerre
Economique

196, rue de Grenelle
75007 Paris

contact@ege.fr / +33 1 45 51 00 02

www.ege.fr

SURVEILLER.
ANALYSER.
PROTEGER.
INFLUENCER.



Centre de Recherche Appliquée
de l'École de Guerre Économique