

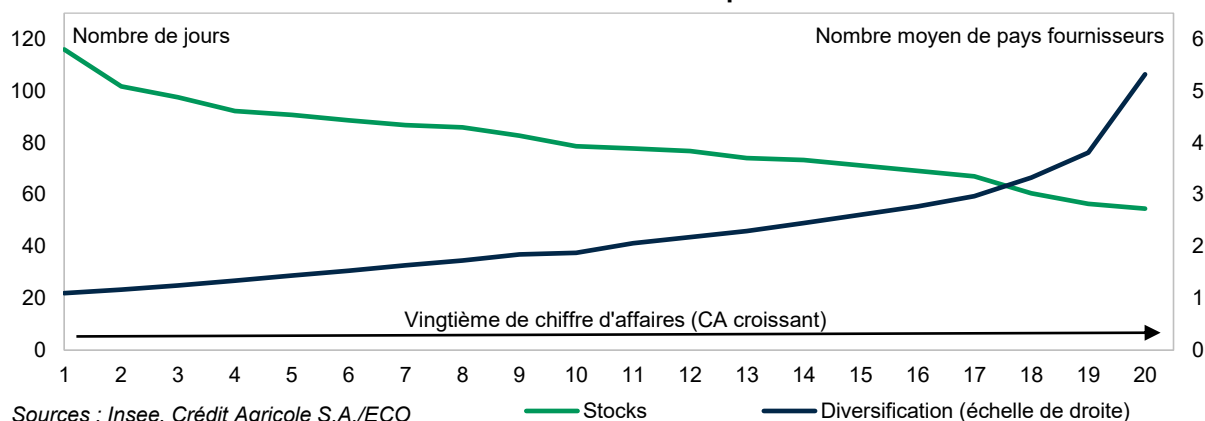
Perspectives

N°25/327 – 25 novembre 2025

FRANCE – Deux stratégies majeures des entreprises face aux vulnérabilités d'approvisionnement

Une étude de l'Insee¹ publiée le 19 novembre fait le point sur les stratégies mises en place par les entreprises industrielles françaises importatrices pour réduire leur vulnérabilité en termes d'approvisionnement. Pour la plupart des intrants, celles-ci recourent généralement à une stratégie parmi les deux suivantes : la diversification de leurs fournisseurs pour les plus grandes d'entre elles, et la constitution de stocks de sécurité pour les plus petites. *In fine*, seuls 79 produits (sur 3 175) apparaissent comme à risque à court terme, en raison d'un approvisionnement trop peu diversifié et trop peu diversifiable, et d'un niveau de stocks insuffisant. Ces intrants vulnérables représentent seulement 0,2% de la valeur totale des intrants importés, mais une pénurie pourrait toutefois générer des répercussions économiques et sociales non négligeables, avec des effets en cascade.

**Stocks et diversification des approvisionnements
selon la taille de l'entreprise**



La crise du Covid-19 avait mis en lumière la vulnérabilité de l'Europe sur certains produits stratégiques ou à fort enjeu sanitaire. La montée des risques climatiques et géopolitiques expose les entreprises qui s'approvisionnent auprès d'un seul fournisseur, ou d'un seul pays, à un risque de vulnérabilité de leur production. L'étude de l'Insee montre toutefois que les entreprises industrielles françaises importatrices mettent activement en place des stratégies pour se prémunir contre ce risque. Les plus grandes d'entre elles peuvent, en effet, se permettre de diversifier leurs approvisionnements, pour la plupart des intrants. En raison des coûts fixes² importants que cette stratégie implique, les plus petites entreprises ont davantage recours, pour leur part, à une autre stratégie : la constitution de niveaux de stocks de précaution. Le stockage engendre lui aussi des coûts, mais apparaît plus accessible aux petites entreprises. On observe ainsi une relation croissante entre la taille de l'entreprise (mesurée par son chiffre d'affaires) et la diversification de ses approvisionnements, et à l'inverse une relation décroissante entre la taille de l'entreprise et le niveau de ses stocks d'intrants.

La moitié des entreprises industrielles et importatrices disposent de stocks d'intrants de plus de 63 jours d'autonomie de production. Des écarts importants existent toutefois entre les entreprises, puisque 10%

¹ [Entre constitution de stocks et diversification des fournisseurs, quel choix pour les entreprises ? – Insee Analyses – 114](#)

² Ces coûts incluent la recherche et la sélection de nouveaux fournisseurs, la négociation de contrats, l'établissement de relations commerciales durables etc. Les plus grandes entreprises peuvent par ailleurs bénéficier d'économies d'échelle, et sont plus souvent implantées à l'étranger, ce qui leur facilite la tâche.

d'entre elles conservent au moins 153 jours de stocks, contre moins de 6 jours pour 10% d'entre elles. Les 5% les plus petites (en termes de chiffre d'affaires) disposent en moyenne de 116 jours d'intrants en stocks, contre seulement 55 jours pour les 5% les plus grandes. En termes de diversification, un quart des entreprises importent chaque produit depuis un seul pays en moyenne, contre plus de quatre pays pour 10% d'entre elles. Les 5% les plus grandes s'approvisionnent en moyenne auprès de 5,3 pays par produit importé, contre seulement un peu plus d'un pays fournisseur pour les 5% les plus petites.

Les spécificités sectorielles importent. En effet, certains produits sont périssables et ne peuvent être stockés, ce qui explique un niveau faible de stocks dans l'agroalimentaire, avec une médiane de 37 jours. L'industrie pharmaceutique dispose, quant à elle, de stocks d'intrants importants, avec un niveau médian de près de 114 jours. L'industrie qui diversifie le plus ses approvisionnements est l'automobile, puisque la moitié des entreprises de ce secteur importent leurs intrants depuis plus de 2,3 pays fournisseurs, en moyenne. En revanche, la métallurgie et l'habillement ont des approvisionnements bien moins diversifiés, avec pour plus de la moitié des entreprises un unique pays étranger fournisseur de la majorité de leurs intrants non français.

Par rapport aux études précédentes, qui se concentrent sur le degré de concentration des sources d'approvisionnement de l'intrant pour le définir comme vulnérable, celle de l'Insee a l'avantage de souligner qu'une autre stratégie d'atténuation est mise en place par certaines entreprises : la constitution de stocks de sécurité. L'analyse de vulnérabilité conduite procède ainsi en plusieurs étapes. L'institut constate que sur les 3 175 intrants importés par les entreprises françaises, l'approvisionnement est peu diversifié (au plus de deux pays) pour 624 d'entre eux. Par ailleurs, parmi les 3 175 intrants importés, ceux dont l'offre mondiale est très concentrée³ sont dits « peu diversifiables » et sont au nombre de 496. L'intersection de ces deux ensembles est constituée de 174 intrants, qui peuvent ainsi être considérés comme vulnérables car peu diversifiés et peu diversifiables dans l'absolu : ils représentent 0,5% du montant total des importations d'intrants. Leur nombre est toutefois réduit, si l'on tient compte du fait que les entreprises disposent de stocks de précaution. En effet, sur les 1 375 intrants importés, les entreprises disposent en moyenne de plus de deux mois de stocks pour 355 d'entre eux⁴, et de plus d'un mois pour 1 336 d'entre eux. Cette considération abaisse le nombre d'intrants vulnérables de 20%, si on exclut ceux dont les stocks excèdent deux mois⁵, et de 45% si on exclut ceux dont les stocks excèdent un mois.

79 intrants sont ainsi considérés comme vulnérables à court terme, car à la fois peu diversifiés, peu diversifiables, et avec des stocks inférieurs à un mois de production. Les principaux pays d'origine de ces intrants sont l'Allemagne (14 d'entre eux), les Pays-Bas (8), l'Inde (7), et la Chine⁶ (3). Ces intrants très vulnérables représentent 0,2% du montant total des importations d'intrants. Pour 41 produits parmi les 79, l'approvisionnement se fait majoritairement à l'étranger plutôt qu'en France. Ainsi, une pénurie pourrait avoir des conséquences importantes, avec à la fois des coûts économiques en cascade (sur l'ensemble de la filière en aval), mais aussi potentiellement sociaux avec une incidence sur la santé de la population. Ces produits sont en effet concentrés dans l'industrie chimique (chimie organique, dont les amino-alcools, indispensables pour l'industrie pharmaceutique et cosmétique). Plusieurs minéraux font aussi partie de la liste des intrants particulièrement vulnérables, comme le cobalt (essentiel pour la production de batteries).

✓ Notre opinion – L'étude de l'Insee est riche d'enseignements sur la vulnérabilité de la production des entreprises industrielles françaises aux importations d'intrants. En particulier, même si certains intrants (et certains secteurs) restent particulièrement vulnérables, il est rassurant de constater que la plupart des entreprises diversifient leurs approvisionnements, ou constituent des stocks de sécurité, en particulier lorsqu'elles s'approvisionnent en Chine. Il faut toutefois garder à l'esprit que la problématique plus large de la vulnérabilité doit aussi tenir compte de celle des entreprises étrangères dont nous importons les produits. En outre, l'étude ne permet pas d'observer les évolutions dans le temps des stratégies des entreprises pour se prémunir contre les risques d'approvisionnement, et donc de savoir s'il y a eu une amélioration sur la période récente.

Article publié le 21 novembre 2025 dans notre hebdomadaire [Monde – L'actualité de la semaine](#)

³ Indice de Herfindahl-Hirschman (HHI) des exportations mondiales supérieur à 0,25.

⁴ Les entreprises disposent de plus de trois mois de stocks pour seulement 109 intrants.

⁵ La réduction est de seulement 5 à 10% si on exclut les stocks supérieurs à trois mois.

⁶ La faible représentation de la Chine pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises se prémunissent davantage face au risque d'approvisionnement lorsqu'elles s'y approvisionnent (diversification de l'approvisionnement et constitution de stocks).

Consultez nos dernières parutions en accès libre sur Internet :

Date	Titre	Thème
21/11/2025	<u>Monde – L'actualité de la semaine</u>	Monde
19/11/2025	<u>Royaume-Uni – Victime d'une cyber-attaque dans le secteur automobile, la croissance n'a été que de 0,1% au T3</u>	Royaume-Uni
17/11/2025	<u>Zone euro – La production industrielle en hausse de 0,2% en septembre</u>	Zone euro
14/11/2025	<u>Monde – L'actualité de la semaine</u>	Monde
13/11/2025	<u>Arabie saoudite – Déficit 2025, dérapage ou stratégie assumée ?</u>	Moyen-Orient
12/11/2025	<u>Royaume-Uni – BoE : la trajectoire des taux reste à la baisse, la pause sera courte</u>	Royaume-Uni
10/11/2025	<u>Tech – L'open source, un vecteur d'indépendance technologique ?</u>	Sectoriel
10/11/2025	<u>France – Légère baisse de l'emploi salarié du secteur privé au cours du T3</u>	France
07/11/2025	<u>Monde – L'actualité de la semaine</u>	Monde

Crédit Agricole S.A. — Direction des Études Économiques

12 place des États-Unis – 92127 Montrouge Cedex

Directeur de la Publication : Isabelle Job-Bazille

Rédacteur en chef : Armelle Sarda

Documentation : Elisabeth Serreau – **Statistiques** : DataLab ECO

Secrétariat de rédaction : Fabienne Pesty

Contact : publication.eco@credit-agricole-sa.fr

Consultez les Études Économiques et abonnez-vous gratuitement à nos publications sur :

Internet : <https://etudes-economiques.credit-agricole.com/>

iPad : application **Études ECO** disponible sur App store

Android : application **Études ECO** disponible sur Google Play

Cette publication reflète l'opinion de Crédit Agricole S.A. à la date de sa publication, sauf mention contraire (contributeurs extérieurs). Cette opinion est susceptible d'être modifiée à tout moment sans notification. Elle est réalisée à titre purement informatif. Ni l'information contenue, ni les analyses qui y sont exprimées ne constituent en aucune façon une offre de vente ou une sollicitation commerciale et ne sauraient engager la responsabilité du Crédit Agricole S.A. ou de l'une de ses filiales ou d'une Caisse Régionale. Crédit Agricole S.A. ne garantit ni l'exactitude, ni l'exhaustivité de ces opinions comme des sources d'informations à partir desquelles elles ont été obtenues, bien que ces sources d'informations soient réputées fiables. Ni Crédit Agricole S.A., ni une de ses filiales ou une Caisse Régionale, ne sauraient donc engager sa responsabilité au titre de la divulgation ou de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.