



Le Baromètre de la souveraineté 2025

Sondage réalisé par *“opinionway”*
pour les cabinets By.O et Cubik

Pourquoi ce Baromètre de la Souveraineté ?

Pour la **4e année consécutive**, By.O et Cubik identifient les enjeux stratégiques pour les entreprises :

- Ce baromètre a été créé en 2021, alors que le manque de masques et de vaccins lors de la crise sanitaire a révélé des problématiques de souveraineté dont l'importance était **jusqu'alors sous-estimée**.
- L'objectif est de mesurer le niveau de **criticité des ressources** et de **dépendance vis-à-vis de l'étranger**, ainsi que d'identifier la tendance à la **relocalisation** et ses freins.
- Le but est ainsi d'appréhender chaque année **l'évolution de la souveraineté** des entreprises en France.
- Depuis 2021, de **multiples crises** se sont enchaînées : Covid, guerre en Ukraine, tensions sur les matières premières et les denrées agricoles, pénuries sur les marchés, hausse des prix de l'énergie, inflation généralisée... qui **se font ressentir chaque année** dans les résultats de notre étude.
- **Après une année 2024** marquée par la guerre Israël/Hamas et la poursuite de la guerre en Ukraine, la dissolution de l'Assemblée nationale et l'instabilité politique et budgétaire en France, la réélection de Donald Trump aux Etats-Unis... **Quelles évolutions** peut-on constater cette année ?

L'étude permet de répondre aux questions suivantes

Une mesure objectivée et synthétique de la perception des dirigeants sur le niveau de souveraineté des entreprises en France



Comment évolue le niveau de criticité vis-à-vis des ressources ?

Plus un élément est critique, plus il peut impacter la capacité de production, la rentabilité ou l'image des entreprises.

Indice de Criticité : % de « Très critique » + % de « Plutôt critique »

« En ce qui concerne (citer enjeu), diriez-vous, pour les entreprises de votre secteur d'activité, qu'il s'agit d'un sujet... »



Comment évolue le degré de dépendance sur ces ressources critiques vis-à-vis de l'étranger ?

Les entreprises peuvent être plus ou moins dépendantes vis-à-vis de l'étranger, en termes de production ou d'approvisionnement.

Indice de Dépendance : % de « Très dépendantes vs. étranger » + « Plutôt dépendantes »

« En ce qui concerne (citer enjeu) diriez-vous, pour les entreprises de votre secteur d'activité, qu'elles sont... »



In fine, quelle évolution du niveau de souveraineté des entreprises ?

En combinant les deux premiers indices, on calcule l'indice de souveraineté. Cette souveraineté évolue en fonction des enjeux des entreprises (approvisionnement en matières premières, hébergement des données...).

Indice de Souveraineté :

$100 - (\text{Indice de criticité} \times \text{Indice de dépendance} / 100)$

Moyenne arithmétique de l'indice de criticité et de l'indice de dépendance

Une enquête
représentative de
toutes les
entreprises
françaises (toutes
tailles et secteurs)
donnant une vision
holistique de la
situation à date

501

Total d'entreprises
françaises
Interrogées par
OpinionWay cette
année

Répondants

- 71 %** Direction générale
- 14 %** Finance, Gestion, Comptabilité
- 9 %** Achats, logistique, approvisionnements
- 3 %** Production
- 1 %** Marketing
- 1 %** Commercial, Grands comptes
- 1 %** Autres

Types d'entreprises





**En 2025 :
Comment évolue
la souveraineté
des entreprises
en France ?**

Les invariants depuis le début du baromètre

Plusieurs **tendances lourdes** se dessinent depuis 4 éditions :

- Structurellement plus une entreprise est grande, **moins elle est souveraine** (car elle dépend de davantage de filières, de fournisseurs et de pays d'approvisionnement)
- Il existe une relation directe entre capacité de **croissance et souveraineté**
- **Tous les types de ressources** viennent influencer la souveraineté, même si leur poids évolue (il ne s'agit pas juste d'un débat de matières premières ou de biens d'équipement)
- La relocalisation n'est **pas la solution massivement envisagée** pour résoudre les problématiques de souveraineté

Quelles évolutions peut-on voir en 2025 ?

Un niveau de souveraineté en hausse en 2025, en raison notamment d'une baisse de la dépendance vis-à-vis de l'étranger.



Indice de Criticité
vis-à-vis des ressources

49%

55% 64% 51%

↘ **-2 pts**



Indice de Dépendance
sur les ressources
vis-à-vis de l'étranger

32%

33% 40% 36%

↘ **-4 pts**



**Indice
de Souveraineté**

84%








82% 74% 82%

↗ **+2 pts**

Evolution
2025
vs. 2024







De gauche à droite : 2022, 2023, 2024

Cette hausse de la souveraineté est notamment liée au secteur du BTP, qui a gagné 30 points de souveraineté en 4 ans.

	TOTAL DES ENTREPRISES FRANCAISES	 BTP	 Commerce	 Services	 Industrie
 Indice de Souveraineté	84% 82% 74% 82%	91% ↗ 84% 63% 61%	78% 77% 64% 88%	87% 86% 81% 85%	73% 75% 81% 74%
 Indice de Criticité	49% 55% 64% 51%	51% ↘ 56% 75% 85%	56% 48% 69% 39%	45% 51% 59% 53%	55% 53% 62% 57%
 Indice de Dépendance	32% 33% 40% 36%	18% ↘ 28% 50% 46%	40% 48% 52% 32%	28% 28% 32% 29%	49% 47% 31% 45%

De gauche à droite : 2022, 2023, 2024

Les grandes entreprises sont également celles pour qui le niveau de souveraineté s'améliore le plus cette année.

	TOTAL DES ENTREPRISES FRANÇAISES	 0 à 49 salariés	 50 à 249 salariés	 250 salariés et +
 Indice de Souveraineté	84% 82% 74% 82%	84% 82% 75% 83%	79% 84% 76% 77%	85% ↗ 64% 60% 55%
 Indice de Criticité	49% 55% 64% 51%	49% 55% 64% 50%	48% 56% 68% 69%	47% ↘ 81% 81% 79%
 Indice de Dépendance	32% 33% 40% 36%	32% 28% 39% 35%	44% 28% 36% 34%	31% ↘ 45% 50% 57%

De gauche à droite : 2022, 2023, 2024

Le lien entre souveraineté et croissance se confirme, même si davantage d'entreprises estiment cette année que la dépendance envers l'étranger n'affecte pas leur croissance, surtout du côté des grandes entreprises.

S150 : Pour vous cette dépendance vis-à-vis de l'étranger peut-elle impacter...

Base : Ensemble - 501 répondants

La croissance de votre entreprise



De gauche à droite : 2022, 2023, 2024

	TOTAL DES ENTREPRISES FRANÇAISES	0 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 salariés et +
La croissance de votre entreprise	18% 32% 35% 32%	18% 32% 35% 31%	28% 34% 28% 24%	20% 48% 37% 100%

De gauche à droite : 2022, 2023, 2024



L'analyse de By.O et Cubik

Le ralentissement économique constaté en 2024 réduit les tensions sur les marchés et les capacités industrielles et de services ne sont plus saturées. Le sentiment de criticité et de dépendance s'atténue donc fortement. L'exemple du BTP en est la parfaite illustration. **L'amélioration de la souveraineté est donc conjoncturelle et non structurelle.**

Alors qu'1 entreprise sur 3 disaient que la perte de souveraineté avait un impact sur leur capacité de croissance, cette année elles ne sont plus qu'1 entreprise sur 5. Autre démonstration que **les enjeux de croissance sont moins à l'agenda des dirigeants.**

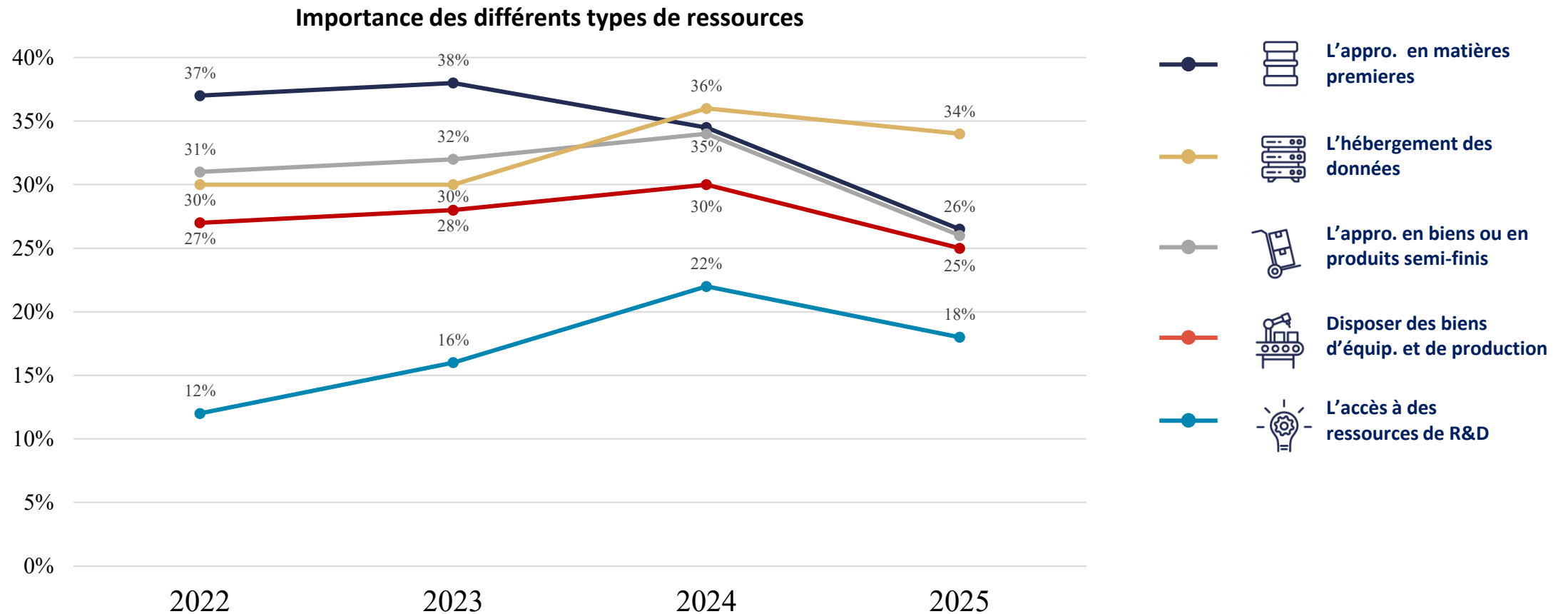


Quels sont
les enjeux les
plus critiques ?









Les préoccupations des entreprises baissent sur les ressources traditionnelles mais restent stables sur les données, qui se détachent donc en 2025.

S10 : Parmi les différents enjeux que je vais vous citer, quels sont tous ceux, selon vous, auxquels les entreprises de votre secteur d'activité sont confrontées dans leur quotidien ?

Base : Ensemble - 501 répondants



Cependant, le sentiment de dépendance sur la donnée n'est pas significatif. Il n'y a donc pas de problématique de souveraineté déclarée sur le sujet.

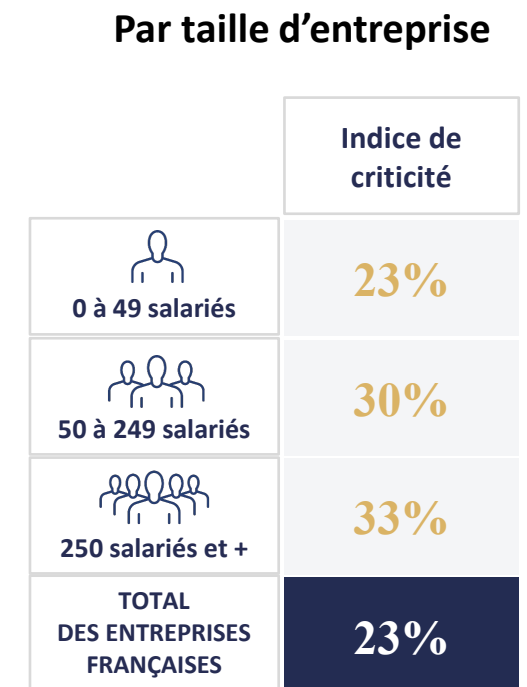
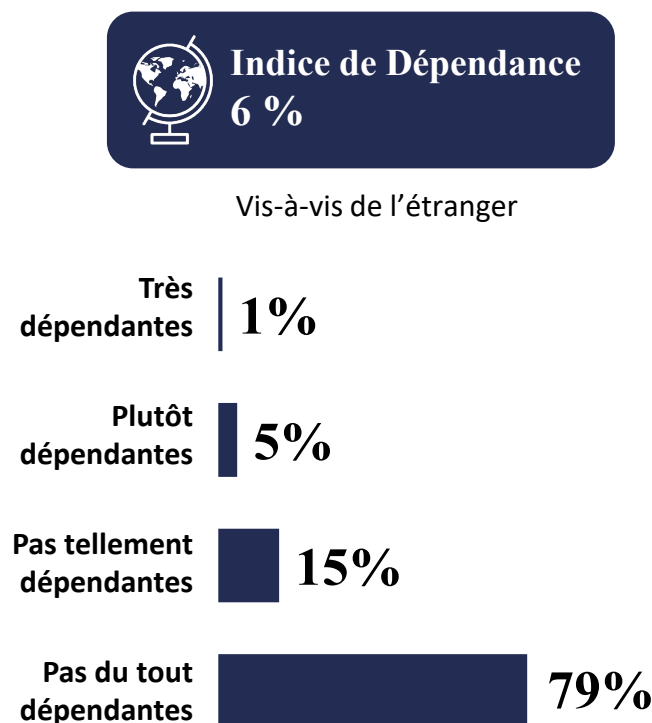
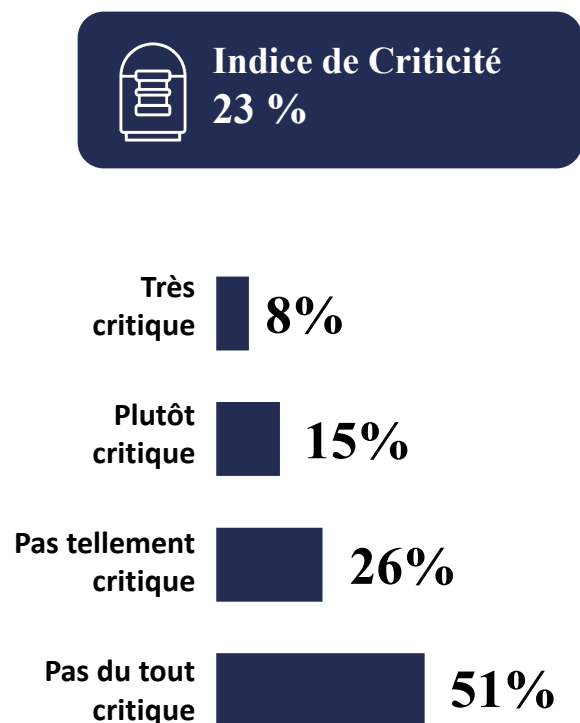
	 L'approv. en matières premières	 L'approv. en biens ou en produits semi-finis	 L'accès à des ressources de R&D	 Disposer des biens d'équip. et de production	 L'hébergement des données
 Indice de Criticité vis-à-vis des ressources	50% 53% 71% 69%	51% 60% 67% 68%	45% 53% 70% 60%	53% 41% 64% 39%	53% 53% 54% 46%
 Indice de Dépendance sur les ressources vis-à-vis de l'étranger	38% 44% 48% 47%	44% 47% 48% 44%	27% 28% 33% 22%	28% 39% 38% 31%	25% 24% 27% 23%
 Indice de Souveraineté	81% 77% 66% 68%	78% 72% 68% 70%	88% 85% 77% 87%	85% 84% 76% 88%	87% 88% 85% 89%

De gauche à droite : 2022, 2023, 2024

L'IA est jugée peu critique et avec très peu de dépendance envers l'étranger. Mais plus l'entreprise est grande, plus le sujet est jugé critique.

S97. En ce qui concerne l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) dans le monde économique, diriez-vous, pour les entreprises de votre secteur d'activité, qu'il s'agit d'un sujet...

Base : Ensemble - 501 répondants



Nouvelle question en 2025



L'analyse de By.O et Cubik

Après 4 ans d'évolution, la **data est (enfin !) vue par les dirigeants d'entreprises comme une ressource aussi, voire plus, critique** que les autres ressources de l'entreprise (matières premières, biens d'équipements...).

Les ressources d'investissement (biens d'équipement et R&D) sont jugées moins critiques, traduisant là aussi les **moindres tensions liées à une chute des investissements d'avenir.**

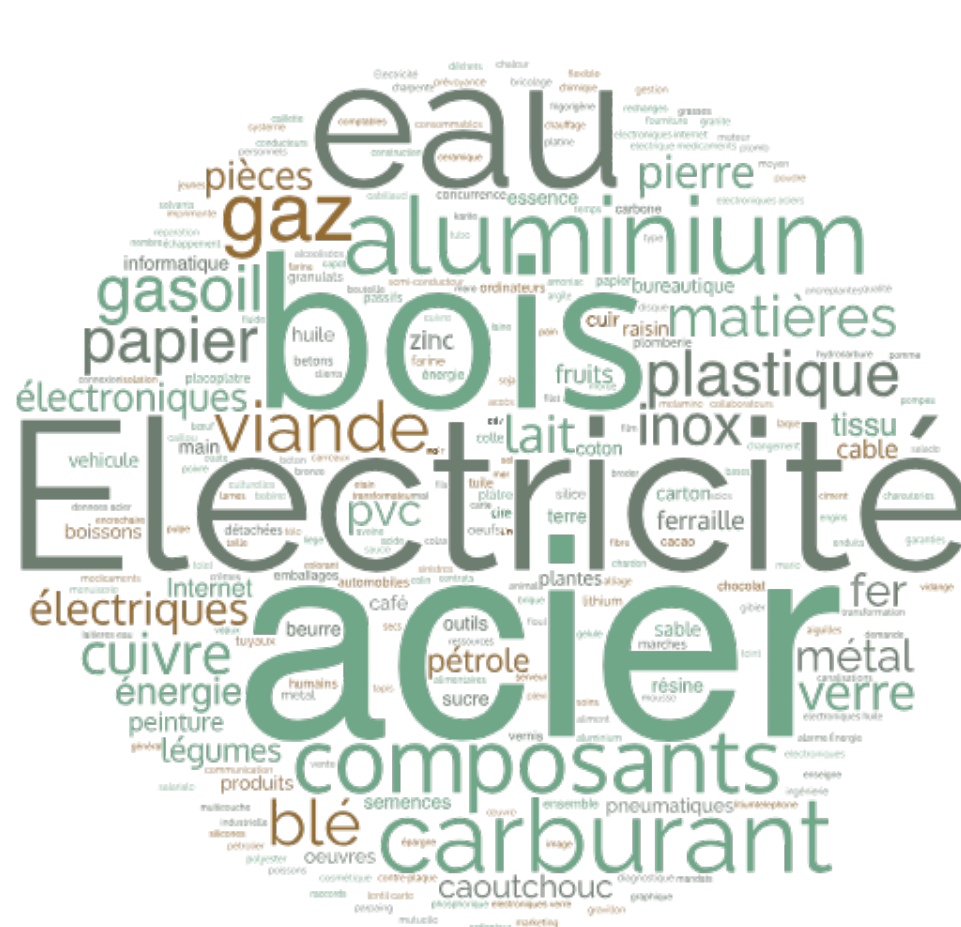
L'intelligence artificielle (IA) n'est pas encore jugée comme un élément critique aujourd'hui. Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises ont **encore un usage limité de l'IA et qu'elle bouleverse pas encore leur modèle économique.**



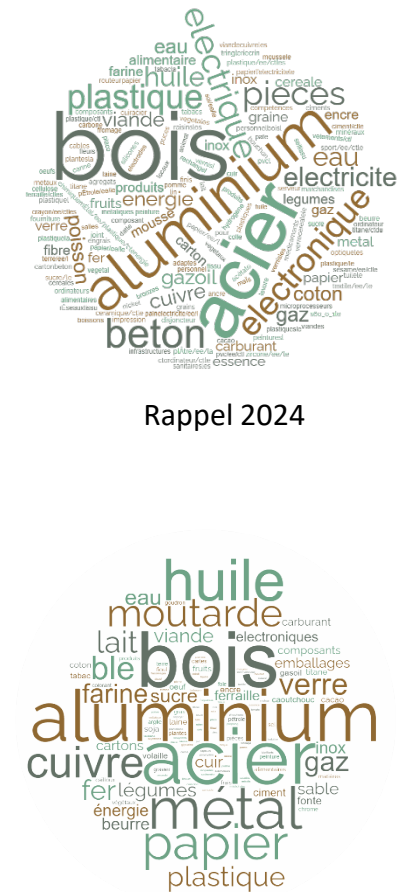
**L'énergie reste
un sujet de
préoccupation**

Parmi les matières premières les plus critiques, spontanément les entreprises citent d'abord celles liées à l'énergie : électricité, carburant, gaz...

S60 : Quels sont, selon vous, dans votre secteur d'activité, en termes d'approvisionnement, les 3 matières premières les plus critiques ?
 Base : Ensemble - 501 répondants - Question ouverte, réponses spontanées



Rappel 2024

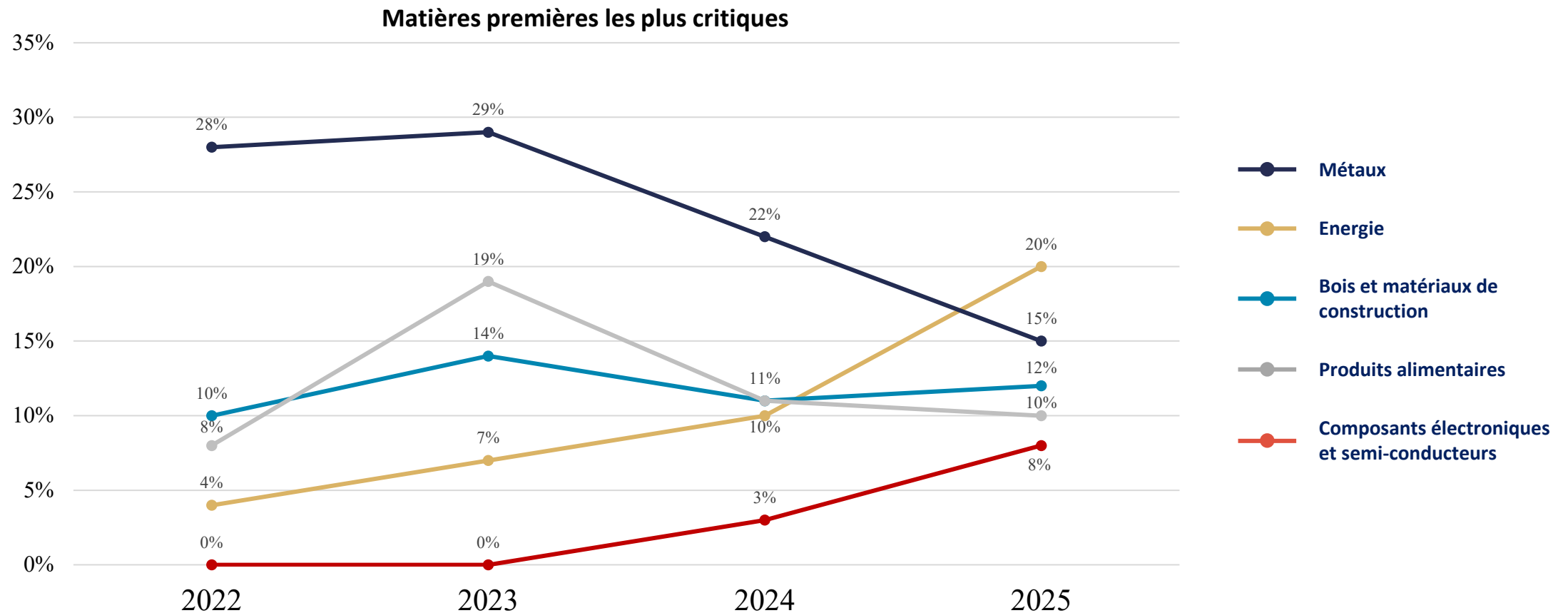


Rappel 2023

En 4 ans, l'énergie est passée de pas du tout critique à la matière première la plus critique pour les entreprises.

S60 : Quels sont, selon vous, dans votre secteur d'activité, en termes d'approvisionnement, les 3 matières premières les plus critiques ?

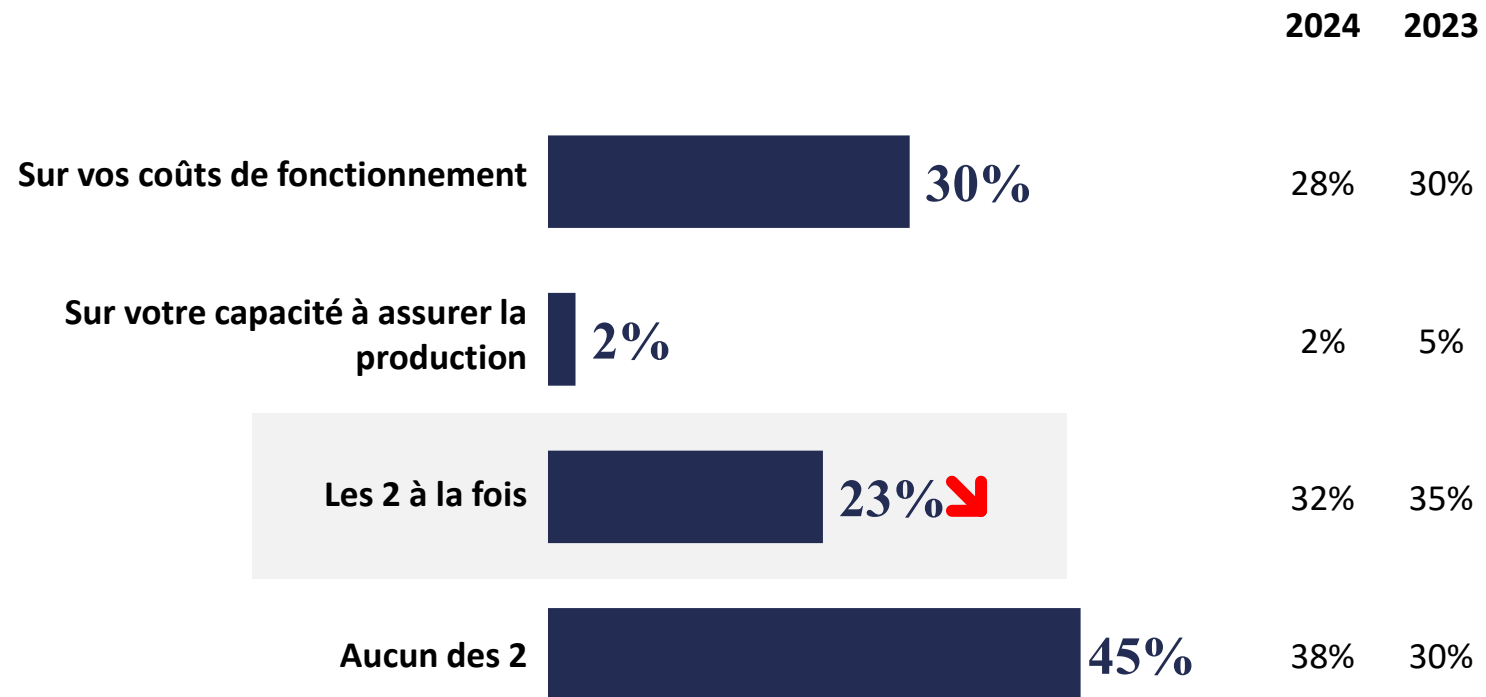
Base : Ensemble - 501 répondants - Question ouverte, réponses spontanées



L'énergie reste un enjeu clé, alors même que contrairement à 2022, il n'y a pas eu récemment de problèmes de disponibilité.

S80 : Selon vous, la crise actuelle de l'énergie aura-t-elle un fort impact...

Base : Ensemble - 501 répondants



Question instaurée en 2023



L'analyse de By.O et Cubik

L'énergie reste un **sujet de préoccupation important** pour les entreprises, et ce alors que nous n'avons pas rencontré de problèmes d'approvisionnement ces deux dernières années, comparé à 2022.

Cela n'est donc **pas un débat de disponibilité, mais bien de coût**. En effet, l'énergie est l'une des composantes fortes de la compétitivité industrielle et économique du pays.

Nous pouvons mettre ce sujet de l'énergie **en perspective avec les Etats-Unis** (où l'énergie est disponible en quantité et à moindre coût grâce aux gaz de schiste) ou l'Allemagne (où le retour du nucléaire est revenu au centre des débats dans le contexte des élections à venir).

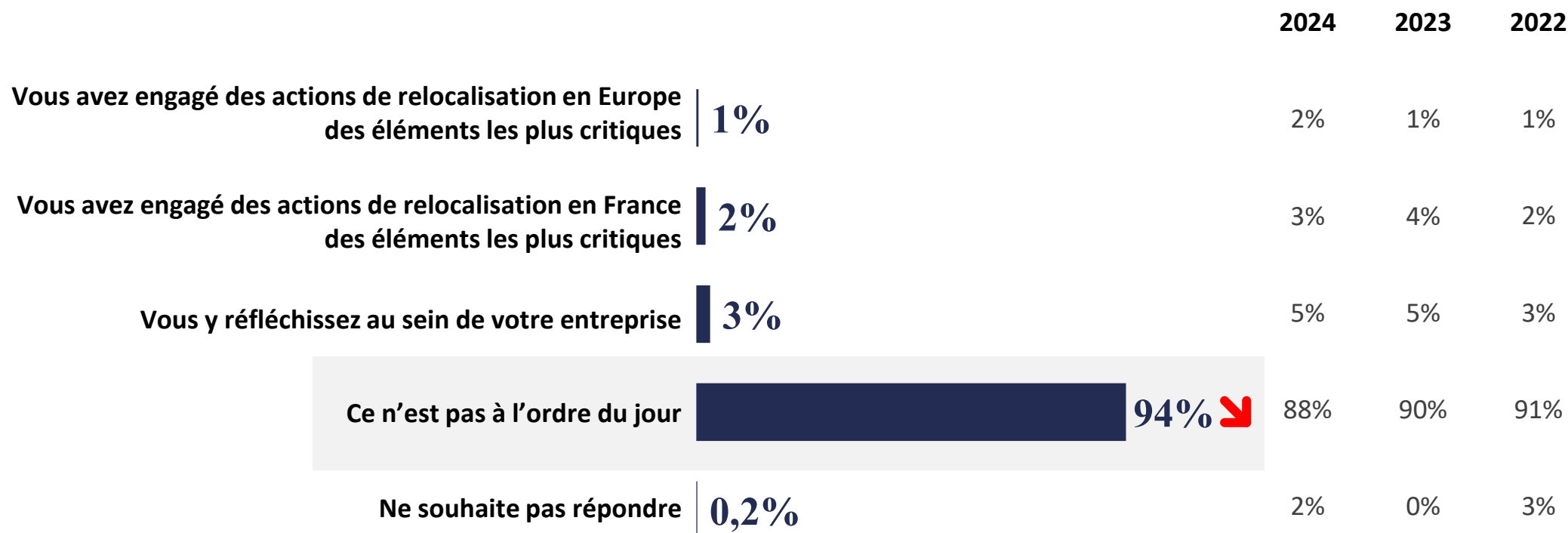


**La relocalisation
est-elle une
solution ?**

La relocalisation est de moins en moins envisagée. Elle n'est pas à l'ordre du jour pour plus de 9 entreprises sur 10. C'est une tendance lourde depuis 4 ans.

S100 : Quelle est parmi les phrases suivantes celle qui correspond le mieux selon vous à la situation de votre entreprise ?




Base : Ensemble - 501 répondants



Après avoir constaté un début de mouvement vers des projets de relocalisation, mais en Europe, du côté des grandes entreprises l'an dernier, nous constatons que ces projets sont stoppés net cette année.

S100 : Quelle est parmi les phrases suivantes celle qui correspond le mieux selon vous à la situation de votre entreprise ?

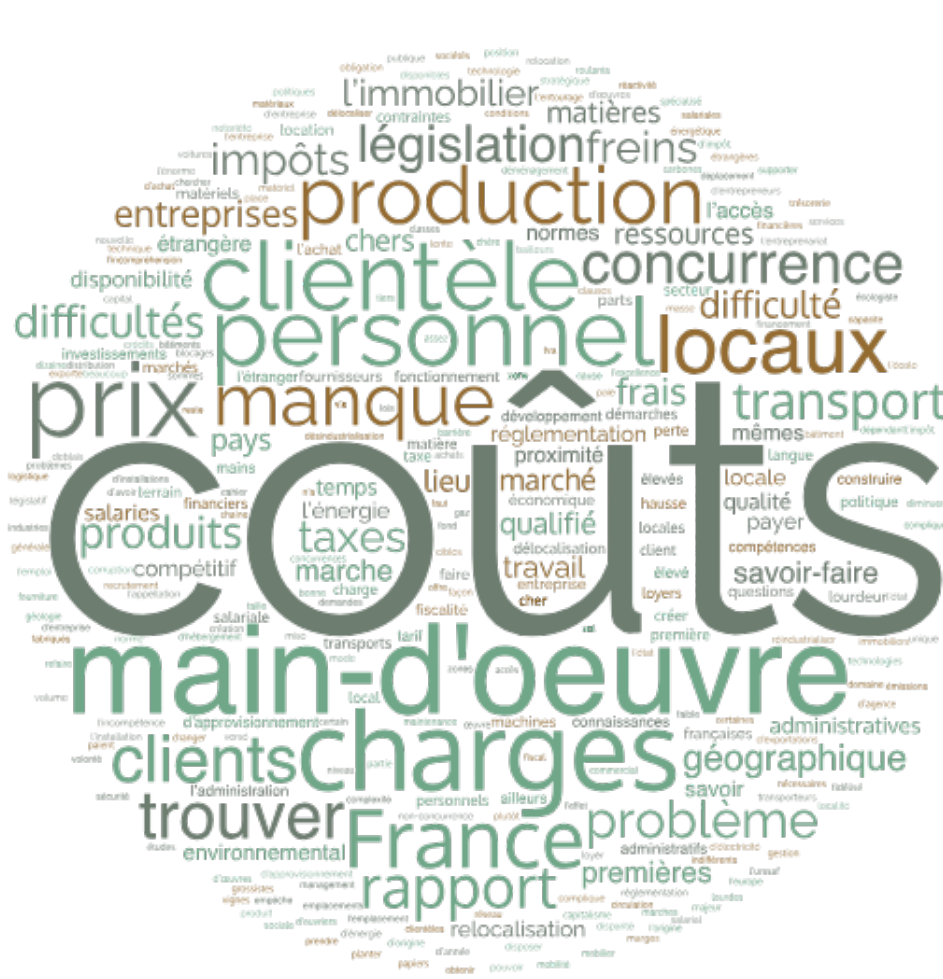
Base : Ensemble - 501 répondants

	TOTAL DES ENTREPRISES FRANÇAISES	 0 à 49 salariés	 50 à 249 salariés	 250 salariés et +
A engagé des actions de relocalisation en Europe des éléments les plus critiques	1% 1% 1% 2%	1% 1% 1% 1%	0% 2% 0% 2%	0% ↘ 11% 3% 28%
A engagé des actions de relocalisation en France des éléments les plus critiques	2% 2% 4% 3%	2% 2% 4% 3%	5% 4% 0% 3%	4% 4% 4% 0%
Vous y réfléchissez au sein de votre entreprise	3% 3% 5% 5%	3% 3% 5% 5%	6% 6% 1% 5%	2% ↘ 12% 15% 43%
Ce n'est pas à l'ordre du jour	94% 91% 90% 88%	94% 91% 90% 89%	89% 88% 95% 90%	94% ↗ 71% 76% 29%
Ne souhaite pas répondre	0% 3% 0% 2%	0% 3% 0% 2%	0% 0% 4% 0%	0% 2% 2% 0%

Comme l'année dernière, les coûts sont spontanément cités largement comme un frein majeur à un mouvement de relocalisation.

S50 : Quels sont, selon vous, dans votre secteur d'activité, les freins majeurs à un mouvement de relocalisation ?

Base : Ensemble - 501 répondants - Question ouverte, réponses spontanées



Rappel 2024

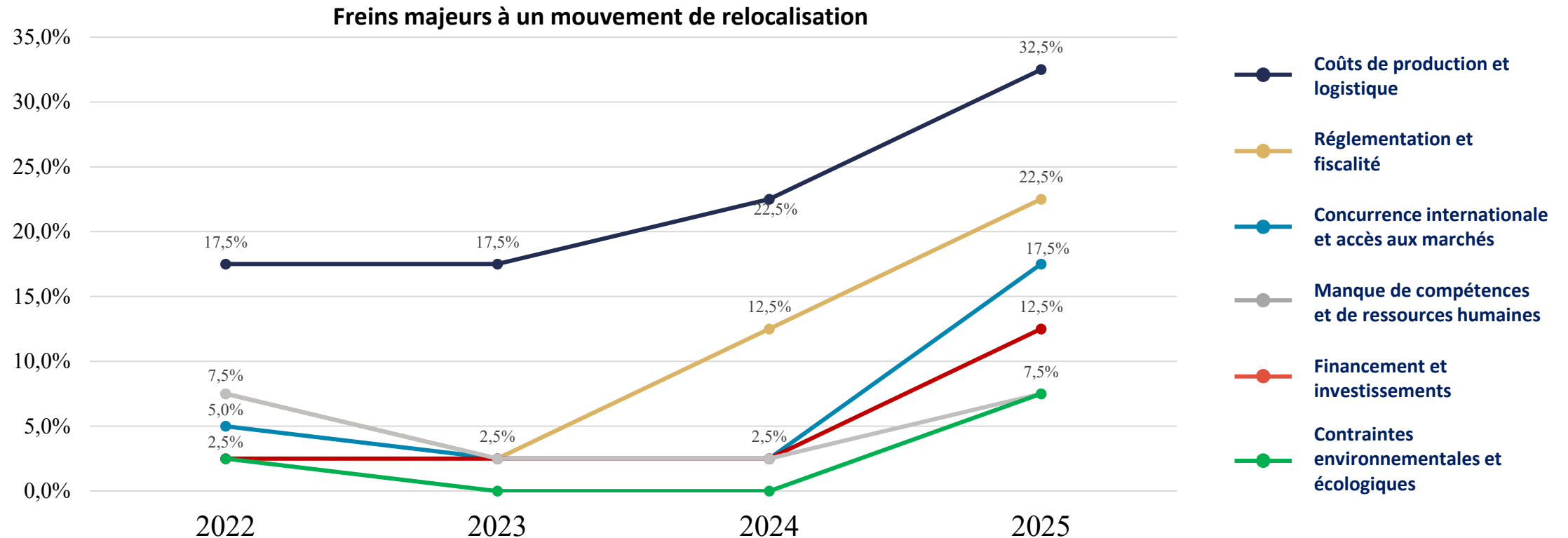


Rappel 2023

Les coûts restent le frein majeur depuis 4 ans. Mais la réglementation et la fiscalité arrivent désormais nettement en 2e position.

S50 : Quels sont, selon vous, dans votre secteur d'activité, les freins majeurs à un mouvement de relocalisation ?

Base : Ensemble - 501 répondants - Question ouverte, réponses spontanées





L'analyse de By.O et Cubik

Après un début de mouvement vers des projets de relocalisation du côté des grandes entreprises l'an dernier, **les projets de relocalisation sont stoppés nets** en 2025. Cette tendance est corroborée par les résultats des études publiées par Trendeo.

Les dirigeants d'entreprises n'attendent pas de miracles de la relocalisation. Les **coûts de production et de logistique** restent le frein numéro 1 pour les entreprises, et l'ont toujours été. Mais **la fiscalité réalise une percée** en numéro 2 cette année, avec une forte progression en 4 ans.

Nous ne pouvons que constater à quel point **l'incertitude fiscale** (dissolution, négociations du budget Barnier au moment du terrain de notre étude...) est un sujet de préoccupation pour les entreprises.

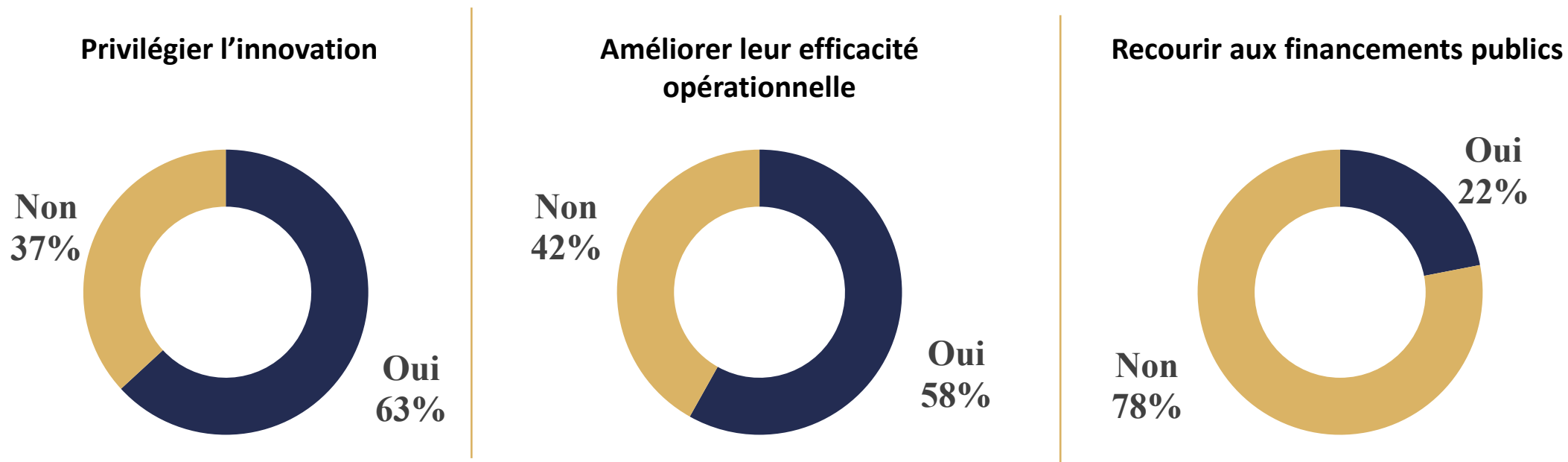


**Quelles
solutions aux
problématiques
de souveraineté ?**

Pour gagner en souveraineté, 3 entreprises sur 5 estiment qu'elles devraient privilégier l'innovation et améliorer leur efficacité opérationnelle. Le recours aux financements publics n'est jugé pertinent que par 1 entreprise sur 5.

S170 : Pour gagner en souveraineté, diriez-vous que les entreprises de votre secteur devraient...

Base : Ensemble - 501 répondants










Nouvelle question en 2025

Plus l'entreprise est grande, plus c'est l'amélioration de l'efficacité opérationnelle qui est privilégiée.

S170 : Pour gagner en souveraineté, diriez-vous que les entreprises de votre secteur devraient...

Base : Ensemble - 501 répondants

	TOTAL DES ENTREPRISES	 Industrie	 BTP	 Commerce	 Services	 0 à 49 salariés	 50 à 249 salariés	 250 salariés et +
Privilégier l'innovation	63%	67%	60%	71%	60%	63%	69%	79%
Améliorer leur efficacité opérationnelle	58%	67%	52%	64%	55%	58%	73%	82%
Recourir aux financements publics	22%	26%	19%	21%	22%	22%	37%	28%

Nouvelle question en 2025



L'analyse de By.O et Cubik

Les dirigeants comptent sur eux-mêmes !

Toutes les entreprises de toutes les tailles déclarent privilégier :

- **L'innovation** pour regagner des parts de marché, recréer un avantage concurrentiel et attirer de nouveaux clients
- **L'amélioration de la performance opérationnelle**, la maîtrise des processus et des coûts, pour faire face à une concurrence mondiale exacerbée et préserver la marge opérationnelle.

Conduire ces plans de performance à valeur ajoutée en interne et avec les partenaires de l'entreprise est en haut de l'agenda des dirigeants.

Les conclusions de cette édition 2025

- **Les coûts et l'instabilité fiscale et réglementaire sont les premiers freins à la relocalisation** : depuis 4 ans, les coûts de production et de logistique ont toujours été le premier frein cité par les entreprises. Cette année, alors que le nombre d'entreprises n'envisageant pas de relocaliser n'a jamais été aussi élevé (94 %), la réglementation et la fiscalité se détachent nettement en 2^e position des freins cités. Sans doute une conséquence de l'instabilité fiscale engendrée par les débats sur le vote du budget en France à la suite de la dissolution.
- **L'énergie reste une préoccupation des dirigeants**, et ce alors même qu'il n'y a pas eu de problème de disponibilité de l'énergie en Europe l'an dernier. Il s'agit donc avant tout d'un débat de coût, à comparer avec la situation des Etats-Unis où l'énergie n'est pas chère et largement disponible (gaz de schiste).
- **Une remontée du sentiment de souveraineté en trompe-l'œil** : la hausse de l'indice de souveraineté cette année (84 %, +2 pts) est plutôt conjoncturelle et s'explique par le ralentissement économique, qui a engendré une moindre pression sur les approvisionnements et les capacités de production pour les entreprises.
- **L'intelligence artificielle n'est pas encore un débat de souveraineté** : malgré l'omniprésence des Etats-Unis sur le marché de l'IA, les entreprises n'en font pas encore un sujet critique ni de dépendance.



Rappel du dispositif mis en place



Mode de recueil

L'échantillon a été interrogé via un questionnaire par téléphone sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview).

Le terrain a été réalisé par Arianes Etudes et supervisé par OpinionWay.



Cible et taille d'échantillon

Etude quantitative réalisée auprès de 501 directeurs de production, directeurs des achats, DG, DAF et personnes membres de CODIR et COMEX en France.

Terrain du 31 octobre au 12 novembre



Document
Microsoft Word

Questionnaire

Le questionnaire comporte 14 questions fermées et 3 questions ouvertes.

Le questionnaire et les quotas sont identiques à 2022, nous avons de ce fait conservé l'historique.

Ajout en 2025 de 3 questions relatives à l'IA et aux solutions préférentielles des entreprises pour gagner en souveraineté.



Publication

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :

« Sondage OpinionWay pour les cabinets By.O et Cubik »
et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé.



OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la **norme ISO 20252**.



Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des **tests de significativité** à 95% et des **marges d'incertitude** : 1,9 à 4,4 points au plus pour un échantillon de 501 répondants.

Rappel de la structure du questionnaire

Socio-démographiques

Questions socio-démographiques
Enjeux du secteur d'activité

Evaluation de la criticité

Evaluation du niveau de criticité de 2 thématiques max. parmi les 5 (approvisionnement en matières premières, etc.)
& de l'intelligence artificielle

Evaluation de la dépendance

Evaluation du niveau de dépendance des 2 thématiques max. parmi les 5
Evaluation du niveau de dépendance par rapport à l'intelligence artificielle

Evaluations des freins majeurs, de l'approvisionnement

Evaluation des freins majeurs à un mouvement de relocalisation
Evaluation de l'approvisionnement des matières premières et biens ou produits semi-finis les plus critiques

Renseignements spécifiques sur l'entreprise

Situation de l'entreprise



Maurice Benguigui

Directeur adjoint Grande consommation
OpinionWay

Tel. +33 6 22 27 92 99
mbenguigui@opinion-way.com

Marc Debets

Vice-président non exécutif
Groupe Cubik

Tel. +33 6 74 95 85 40
mdebets@byo-group.com

Clément Gilles

Responsable Marketing & Communication
By.O

Tel. +33 6 42 43 31 50
cgilles@byo-group.com