



# LA « FABRIQUE DU SOUVENIR »

RAPPORT DE SYNTHÈSE DE DEUX ANNÉES  
D'EXPÉRIMENTATION EN INTELLIGENCE DES TERRITOIRES

**Reconquérir le marché du souvenir « fabriqué  
en France » dans le contexte paradoxal d'un  
tourisme massivement importateur de  
souvenirs *made in ailleurs***

Patrick CANSELL, PhD  
délégué régional GRAND-EST du SYNFIE  
Syndicat français de l'Intelligence économique



**SYNFIE**  
SYNDICAT FRANÇAIS DE  
L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

**EGE** Ecole de Guerre  
Economique



# MISSION

## INTELLIGENCE DES TERRITOIRES

Ce travail est le fruit de deux projets tutorés *MercurIE* réalisés dans le cadre du Master Stratégie et Intelligence Economique (SIE) de l'**Ecole de Guerre Economique**, lors de deux missions successives de 8 mois, confiées à deux groupes d'étudiants.

Les "donneurs d'ordre" de l'opération sont :

- ⇒ **Patrick Cansell**, initiateur du projet, enseignant-chercheur associé à l'Université Gustave Eiffel (laboratoire Dicen-IdF), enseignant et superviseur du programme *MercurIE* à l'Ecole de Guerre Economique, délégué régional Grand-Est du Syndicat français de l'Intelligence économique (SYNFIE), dirigeant et fondateur du cabinet Artem-IS qui soutient financièrement l'opération,
- ⇒ **Charles de Bisschop**, chargé de projet "Made in France" au sein de la Direction Générale des Entreprises du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique et enseignant à l'Ecole de Guerre Economique.

Les résultats de ces deux missions débutées en novembre 2023 ainsi que les recommandations qui en découlent, ont été présentés dans les locaux du ministère, en juin 2024 (état des lieux) et en juin 2025 (état des lieux).



FABRIQUÉ  
EN FRANCE

## MISSION INTELLIGENCE DES TERRITOIRES



- ⇒ **Ecole de Guerre Economique**  
Christian Harbulot, directeur  
Charles Pahlawan, directeur adjoint
- ⇒ **Donneurs d'ordre 2023-2025**  
Patrick Cansell, PhD (SYNFIE)  
Charles de Bisschop (chef de projet « Made in France » à la DGE)
- ⇒ **Coach des équipes MercurIE 2023-2025**  
Louis-Guillaume Treillou, expert en intelligence économique et territoriale, EGE SIE22
- ⇒ ***Equipe 2023-2024 - Diagnostic et analyse***  
Clara B. – coordo  
Vincent C.  
Pomme Habbard  
Thibault Pellissier  
Guillaume Pesme
- ⇒ ***Equipe 2024-2025 - Expérimentations***  
Benoît Bottineau - coordo  
Hugo Delattre  
Chloé Dubourguier  
Calypso Hugon  
Grégoire Melin  
Siegfried Mime

⇒ La **France** est la **première** destination touristique du monde, avec près de **75 millions de visiteurs internationaux** et environ **71 milliards d'euros** de recettes touristiques en 2024, en croissance.

⇒ Pourtant, le **marché du souvenir touristique** reste largement **déconnecté** de l'économie nationale.

- ⇒ 100 millions de visiteurs internationaux en France en 2024
- ⇒ 200 à 225 milliards de chiffre d'affaires
- ⇒ 30% de la consommation touristique est internationale / 70% est française
- ⇒ 2 millions d'emplois directs



FABRIQUÉ  
EN FRANCE

Monuments, sites remarquables, musées... **80%    90% des souvenirs vendus dans les boutiques des sites touristiques français observés sont produits    l  tranger.**

Environ **4 milliards d  uros** de souvenirs sont ainsi importés chaque année puis revendus en France aux visiteurs et touristes.

**Made in CHINA**  
**Made in PRC**

Le marquage Made in PRC permet de rendre moins évident l  origine des produits importés de Chine

Ce paradoxe n  est ni ignoré ni contesté par les gestionnaires de boutiques ; il est considéré comme une contrainte liée aux conditions d  approvisionnement, de coûts et de volumes face    une possible production locale.

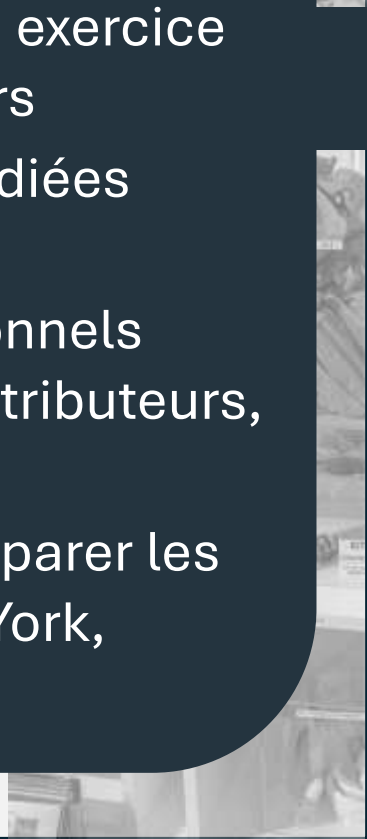
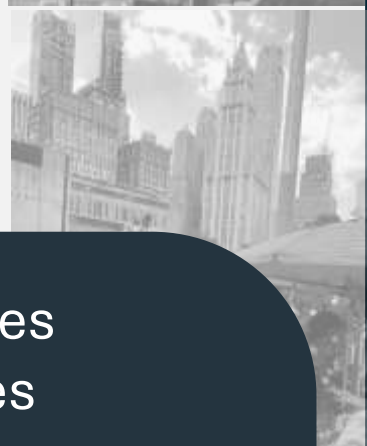
- ⇒ Dans les 100 boutiques étudiées en 2023-2024, le Fabriqué en France est systématiquement marginal
- ⇒ La très grande majorité d  entre elles propose une offre essentiellement import  e, en particulier de **Chine**, très largement devant l  Inde, la Pologne et le Royaume-Uni
- ⇒ Les produits importés constituent le socle des ventes.



**L'étude repose sur une observation extensive du marché du souvenir touristique, combinant analyse documentaire, enquêtes terrain et comparaisons internationales.**

**Elle couvre l'ensemble de la France métropolitaine et intègre des observations à l'étranger afin de situer les pratiques françaises dans un contexte comparatif.**

- ⇒ Environ 100 boutiques analysées / visitées physiquement dans 11 régions françaises
- ⇒ 47 enquêteurs terrain déployés lors d'un exercice HUMINT sur 16 sites touristiques majeurs
- ⇒ La constitution de bases de données dédiées (recherche terrain, sources ouvertes)
- ⇒ Près de 70 entretiens avec des professionnels (gérants et personnels de boutiques, distributeurs, acteurs institutionnels, artisans...)
- ⇒ Des visites terrain à l'étranger pour comparer les pratiques (Italie, Vatican, Hongrie, New York, Bruxelles)



## Afficher l'origine des souvenirs proposés est une obligation légale.

- La traçabilité et l'origine des « souvenirs » sont rarement mises en avant dans les boutiques de souvenirs visitées. Les productions locales sont quant à elles anecdotiques dans la plupart des cas.
- Dans certaines boutiques, plus de **50% des produits** proposés présentent une **absence d'indication d'origine** ou un **marquage ambigu voire trompeur**.



Parmi les pratiques repérées : l'apposition de stickers « Made in France » sur des présentoirs où un seul type de produit est bien fabriqué en France, au milieu de produits importés.

### Parmi les mauvaises pratiques :

- ⇒ Mentions trompeuses : « design français », « marque française » voire sticker « Made in France » sur des présentoirs non dédiés aux produits nationaux
- ⇒ Mentions simulant des appellations (par ex. sur des savons : « Marseille », « Label Provence etc. »...)
- ⇒ Utilisation trompeuse de drapeaux français, de Marianne, de la tour Eiffel, des couleurs bleu-blanc-rouge...

# RÉALITÉS ÉCONOMIQUES & ORGANISATIONNELLES 1/2



## CÔTÉ DEMANDE

- ❖ Les boutiques s'approvisionnent surtout via des **grossistes**, faute de temps ou de moyens pour un sourcing local direct.
- ❖ Les mêmes produits se retrouvent sur des sites touristiques différents, montrant une forte **homogénéisation** de l'offre.
- ❖ Les appels d'offres ont tendance à favoriser les productions en série / en gros volumes.
- ❖ Le contrôle de l'origine repose sur les déclarations des fournisseurs, **sans vérification** systématique.
- ❖ Les décisions d'achat sont **centralisées**, ce qui limite l'autonomie des équipes en boutique.
- ❖ **L'origine des produits n'est généralement pas un critère structurant** dans les processus d'achat, même pour les boutiques de sites publics / institutionnels.

Les entretiens montrent pourtant une **adhésion quasi-unanime au principe du Fabriqué en France**, tant du côté des visiteurs, des boutiques que des producteurs. Toutefois, cette adhésion se heurte aux réalités économiques et organisationnelles du secteur.

# RÉALITÉS ÉCONOMIQUES & ORGANISATIONNELLES 2/2



## CÔTÉ OFFRE

- ❖ Les petits producteurs français (artisans, TPE/PME) sont rarement identifiés par les boutiques comme fournisseurs potentiels, faute de visibilité et d'interlocuteurs identifiés.
- ❖ Les propositions artisanales sont souvent jugées incompatibles avec les contraintes de volumes, de flux et de délais imposées par l'activité touristique, par ailleurs souvent saisonnière.
- ❖ Les collaborations entre boutiques et producteurs locaux / nationaux reposent sur des initiatives individuelles – il existe heureusement de nombreux acteurs vertueux.

Les entretiens démontrent que le sentiment d'un « Made in France » coûteux prédomine chez les gérants de boutique. L'analyse d'échantillons en boutique confirme cela avec un **surcoût de 14 à 62%** selon les produits, en particulier dans les boutiques officielles de sites patrimoniaux. Les produits français sont plus rares dans les boutiques riveraines, « non officielles », souvent moins chères mais moins qualitatives, et qui - pour beaucoup - multiplient les mauvaises pratiques (affichage peu clair, import massif).

**Quatre sites contributeurs, soit par une expérimentation sur place soit par un retour d'expérience en termes de « bonnes pratiques » :**

## **Musée de la Cour d'Or [Metz]**

### **Expérimentation et RETEX « Bonnes pratiques »** ❤️

Musée d'histoire et d'archéologie de la ville de Metz, il couvre une large chronologie, de l'Antiquité à l'époque moderne, avec un fort ancrage territorial et une vocation de synthèse patrimoniale.

## **Mémorial de Verdun**

### **Expérimentation et échanges**

Lieu mémoriel majeur consacré à la bataille de Verdun et à la Première Guerre mondiale, il combine une fonction de transmission historique, de pédagogie et de commémoration.

## **Musée des Blindés de Saumur**

### **Expérimentation et échanges**

Spécialisé dans l'histoire des blindés et des conflits contemporains, il se distingue par une collection technique et militaire de référence internationale, inscrite dans une logique de conservation, de pédagogie et de rigueur historique.

## **Château du Clos Lucé**

### **RETEX « Bonnes pratiques »** ❤️

Ancienne demeure de Léonard de Vinci, le Clos Lucé est un site patrimonial privé articulant patrimoine historique, médiation culturelle et valorisation de l'œuvre et de l'héritage intellectuel de l'artiste.

3 sites pilotes engagés :

⇒ Musée des Blindés de Saumur

>45 000 visiteurs/an

⇒ Musée de la Cour d'Or (Metz)

>80 000 visiteurs/an

⇒ Mémorial de Verdun

>145 000 visiteurs/an

27 artisans et TPE/PME mobilisés, regroupés en 6 spécialités :

- Émail, céramique et arts du feu
- Métal et travail de la matière
- Papeterie, illustration et graphisme imprimé
- Textile et objets souples
- Objets décoratifs et souvenirs figuratifs
- Savoir-faire mixtes et productions hybrides

# EXPERIMENTATION

Une phase d'expérimentation a été menée entre janvier et juin 2025 grâce à l'implication de trois sites patrimoniaux volontaires (Metz, Verdun, Saumur) afin de tester la mise en relation entre producteurs français locaux / régionaux ou nationaux (TPE, PME et artisans) et les boutiques de souvenirs.

# RÉSULTATS



- ❖ L'absence de **cadre commun** bloque les échanges : les acteurs n'ont pas de référentiel partagé sur les attentes, contraintes et modalités de collaboration.
- ❖ Les **contraintes réciproques** ne sont pas formulées de manière opérationnelle : volumes, séries, marges et délais, nécessaires sont rarement explicités de part et d'autre.
- ❖ Artisans et TPE n'identifient pas forcément les souvenirs comme un **marché potentiel**, du fait des *a priori* sur les volumes, séries, marges et délais évoqués ci-dessus.
- ❖ Les **procédures d'acquisitions** sont parfois inadaptées (appels d'offres contraignants, optimisés pour les grosses séries, hors sol par rapport aux capacités des petits producteurs TPE/PME et artisans, locaux ou non).
- ❖ La mise en relation repose sur **beaucoup d'efforts individuels** : sans médiation ou politique volontariste, chaque interaction (visite du site, discussion, négociation, essais...) est coûteuse en temps et difficilement reproductible.
- ❖ Le dernier point de blocage se situe lors de la sélection finale par la boutique : même une offre fiabilisée se heurte en dernier ressort à **l'arbitrage du gestionnaire** de la boutique, à ses enjeux et ambitions, son aversion au risque et sa politique propre.
- ❖ L'expérimentation montre que **sans coordination** portée par un acteur clef, la démarche ne peut que demeurer **anecdotique**.

**Les RETEX « Bonnes pratiques » ❤️ de gestionnaires et dirigeants de sites patrimoniaux et boutiques ont permis de formaliser quatre recommandations stratégiques en matière de gestion et d'intégration d'une offre « Fabriqué en France » en mettant l'accent sur le « Local ».**



**FABRIQUÉ  
EN FRANCE**

Les boutiques vertueuses privilégient une sélection fondée sur la **cohérence culturelle et patrimoniale** des objets avec le site plutôt que sur la seule origine déclarée.

Les produits retenus sont ceux qui prolongent l'**expérience de visite** et s'inscrivent dans le prolongement de ses collections, ce qui justifie leur présence malgré un coût supérieur aux produits importés.

La centralisation des achats via des grossistes constitue un **frein structurel** à l'introduction de productions locales.

Les boutiques vertueuses **différencient** les produits à forte rotation des produits locaux / artisanaux, en termes de contrainte (volume, flux, délais, prix). Les **exigences** de marges et de volumes sont **moins strictes** pour les produits singuliers, esthétiques, culturels ou liés à un savoir-faire spécifique, car ils contribuent à la **valeur ajoutée** du site patrimonial.

Les boutiques vertueuses considèrent que la variété des produits (vs standardisation) contribue à **l'expérience des visiteurs** et renforce leur **attractivité** face aux commerces riverains. Par ailleurs, le sentiment de "dénicher" un souvenir exclusif plutôt que de traverser un "rayon de supermarché" renforce l'expérience du visiteur comme le lien avec le site ; il facilite l'acte d'achat.

La relation avec les producteurs est **directe**, afin de limiter les surcoûts (intermédiation), mieux comprendre les **conditions de faisabilité** et ajuster les **modalités de vente**. Cette relation directe est identifiée comme un facteur de réduction des incompréhensions.

Le recours au dépôt-vente de produits artisanaux, à l'achat direct ciblé en petit volume ou à la mise en test de prototypes est explicitement décrit comme un **outil de réduction des risques** de l'introduction du "fabriqué local" tout comme un moyen d'évaluer l'intérêt des visiteurs pour des produits atypiques et plus coûteux, mais qualitativement différenciés.

Les boutiques vertueuses pratiquent une **valorisation explicite de l'origine et du producteur**, par un affichage clair, un narratif dédié ou une médiation en rayon, ce qui est un levier de compréhension du différentiel de prix.

Le bénéfice recherché est non-financier : l'opération doit être rentable mais pas forcément bénéficiaire (marge faible voire nulle) car c'est **l'image de marque du site** et **l'expérience du visiteur** qui sont privilégiées.

L'objet symbole rapporté chez soi doit contribuer à la **notoriété** du site patrimonial, donner envie de (re)venir visiter.

Cette **stratégie indirecte** n'est présente que dans des sites qui ont élaboré une **véritable stratégie d'attractivité** et ont compris que les boutiques n'étaient pas que des cash machines mais aussi les vitrines, exclusives, d'un site patrimonial.

Le "Fabriqué en France« et le choix du Local sont le fruit d'une **posture stratégique visionnaire**, financièrement porteur sur la durée. C'est un investissement en termes d'image de marque du site patrimonial, en tant que lieu unique et *navire amiral* d'un territoire spécifique, sans négliger la **dimension durable et responsable** de ce choix.

Tous nos remerciements aux artisans, gérants de TPE et PME, gestionnaires de boutiques et de sites patrimoniaux, experts et chercheurs qui ont contribué à cette étude.

En particulier, nous remercions **Monsieur Philippe BRUNELLA**, Directeur du **Musée de la Cour d'Or à Metz** au moment de notre étude, pour son accueil au printemps 2025, son retour d'expérience et sa vision de la problématique du Fabriqué en France / Fabriqué local. Si tous les gérants de sites patrimoniaux de France étaient sur la même longueur d'onde que M. Brunella, notre sujet n'en serait plus un. Un immense merci, donc !

Nos remerciements également pour leurs retours d'expérience, avis d'experts, conseils et suggestions :

- M. Jacque de TARRAGON et Mme Claire ULMANN, pour le Château du Clos Lucé
- Monsieur le Général Jean-Albert EPITALON, M. Adrien GUINEBAULT et Mme Héloïse Richomme pour le Musée des Blindés de Saumur
- Mme Isabelle BERGOT et M. Kylian LALLEMANT pour le Mémorial de Verdun
- Mme Joséphine Giraud du musée de la Cour d'Or de Metz

Ainsi que :

- M. Jonathan WIEDEMANN, Responsable du Service Développement Économique à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat Grand Est
- M. Romain GRANDI, Responsable *Merchandising* au Puy du Fou
- M. Ludovic NOUVELLET, Responsable de services d'accueil billetteries et des boutiques des musées nationaux SCN
- M. Christian FOSSOYEUX, Président de La Centrale Des Adhérents (Origine France Garantie)
- Mme Bérengère GHIGLIONDA, Cheffe du département des Librairies-Boutiques du Centre des Monuments Nationaux
- Mme Jessica VEERAPEN, Créatrice de la marque Little Souvenir
- M. Charles HUET, Président de La Carte Française
- Mme Virginie SAKS, cofondatrice de Compagnum
- M. Romain BERTRAND, Secrétaire général d'Origine France Garantie
- Me. Jonathan BENSaid, Avocat au barreau de Paris
- Me. Ronny KTORZA, Professeur de droit à Kedge Business School
- M. Richard JEANPIERRE, président de la Manufacture Vosgienne d'émaillage

... ainsi que la société ARTEUM, la Junior Conseil de l'Ecole du Louvre, la Réunion des Musées Nationaux / Grand Palais et les 27 artisans et TPE qui ont participé aux visites de site et répondu à nos questionnaires sur notre problématique de la Fabrique du Souvenir – « Fabriqué en France ».