



Relocalisations d'activités industrielles en France

Synthèse

décembre 2013

Date de parution : décembre 2013

Couverture : Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin
Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier

Dépôt légal : 2013
ISBN - 978-2-11-138573-3
DGCIS - 67, rue Barbès, 94200 Ivry-sur-Seine

Relocalisations d'activités industrielles en France

Synthèse



Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME) a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'État, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME. Dans ce contexte, le PIPAME favorise les convergences entre les éléments microéconomiques et les modalités d'action de l'État. C'est exactement là que se situe en premier l'action du PIPAME : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME / PMI, avec pour objectif principal le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Le secrétariat général du PIPAME est assuré par la sous-direction de la prospective, des études économiques et de l'évaluation (P3E) de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS).

Les départements ministériels participant au PIPAME sont :

- le ministère du Redressement productif/Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services ;
- le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie ;
- le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt ;
- le ministère de la Défense/Direction générale de l'Armement ;
- le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social/Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle ;
- le ministère des Affaires sociales et de la Santé/Direction générale de la Santé ;
- le ministère de la Culture et de la Communication/Département des Études, de la Prospective et des Statistiques ;
- le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- la délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR), rattachée au Premier ministre ;
- le commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP), rattaché au Premier ministre.

MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE

François Magnien	DGCIS
Benjamin Bertrand	DGCIS
Noël Le Scouarnec	DGCIS
Yan Rovère	DGCIS
Ange Mucchielli	DGCIS
Alice Métayer-Mathieu	DGCIS
Marie-Cécile Misak	DGCIS
Christophe Bellego	DGCIS
Michel Derrac	DATAR
Michel Ruffin	DATAR
Florian Muzard	DATAR
Marie Duporge	DATAR
Sylvie Montout	AFII
Raffaella Silvetti	AFII
Gwanaël Guillemot	Ecole d'ingénieur CESI

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par le groupement composé de :

SEMAPHORES

6-8 rue André Voguet

94 200 Ivry-sur-Seine

Tél : 01 53 62 70 00

Fax : 01 53 62 24 45

<http://www.semaphores.fr>

Représenté par :

Alain Petitjean, Directeur général

Avec les contributions de Marc Buffet, Emmanuel Chaverot, Sébastien Darisse Marie-Hélène Gramatikoff, Patrick Giustiniani, Aurélie Lapierre, Arnaud Largier, Patrick Loire, Olivier Matray, Théo-Franck Naibob, Jean-Luc Salasca et Jessica Tessier.

Centre d'Etudes et Prospective du Groupe Alpha

20-24 rue Martin Bernard

75013 PARIS

Tél : 01 53 62 70 00

<http://www.groupe-alpha.com/fr/etudes-prospective.html>

Représenté par :

Jacky Fayolle, Directeur du CEP

Avec les contributions de Nicolas Fleury, Milena Gradeva et Antoine Remond.

Association du Centre d'études des Dynamiques Internationales

Université Paris-Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75775 PARIS Cedex 16

Tél : 01 44 05 44 05

Fax : 01 44 05 49 49

<http://dauphine.fr>

Représenté par :

El Mouhoub Mouhoud, Professeur d'économie à l'Université Paris-Dauphine et ACEDI

Avec les contributions de Hugues Jennequin (Université de Rouen et ACEDI, Sébastien Dupuch (IRES et ACEDI) et Luis Miotti (Université de Paris 13 et ACEDI).

REMERCIEMENTS

Le groupement composé de Sémaphores, du CEP et du laboratoire de recherche ACEDI de l'université Paris-Dauphine tient à adresser tous ses remerciements aux interlocuteurs rencontrés au cours de cette mission.

Nous tenons également à remercier spécifiquement les dirigeants d'entreprises ayant mis leur temps à disposition pour nous faire partager leurs expériences ainsi que les experts rencontrés lors des ateliers de travail dont l'aide précieuse a permis de mener à bien ce travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	10
1. ENSEIGNEMENTS GENERAUX : LES DETERMINANTS DYNAMIQUES DE LA MONDIALISATION.....	11
Les apports de la prospective macroéconomique : sensibilité des localisations d'entreprises à deux scénarios économiques	13
2. LES DYNAMIQUES DE RELOCALISATION	15
2.1. Schémas-types décisionnels : typologie des entreprises susceptibles de relocalisation	15
2.2. Cinq logiques économiques porteuses de relocalisations.....	16
2.3. Douze leviers d'actions pour un projet de relocalisation	20
3. DIMENSION TERRITORIALE.....	22
3.1 Une typologie des activités industrielles selon le degré de délocalisabilité ou de relocalisabilité.....	22
3.2 La mesure de l'exposition des territoires à la délocalisabilité et relocalisabilité	24

INTRODUCTION

Rappel préliminaire et précisions méthodologiques

S'inscrivant dans la droite ligne de la politique du gouvernement visant à restaurer la compétitivité du site France à travers notamment le redressement de la production industrielle, **cette étude a pour objectifs d'identifier les facteurs déterminants des relocalisations d'entreprises et de proposer des solutions durables pour appuyer les entreprises dans le maintien ou la relocalisation de leurs activités en France.**

En prenant appui sur une enquête de terrain, et en confrontant ses enseignements à une revue de littérature, trois **schémas génériques** ont été construits, mettant en évidence **les facteurs et paramètres clés qui conditionnent la décision de relocalisation, et ses résultats, ainsi que la sensibilité de ces facteurs et paramètres.** Ces 3 schémas correspondent à une typologie d'entreprises se situant à des stades différents de leur choix de localisation. Nos travaux ont par ailleurs détaillé les **5 logiques économiques** principalement poursuivies par les entreprises dans leur dynamique de relocalisation.

Ces travaux ont été confrontés à deux **scénarios tendanciels**, qualitativement contrastés, issus d'un **travail de prospective.** Enfin, **une analyse des situations et des dynamiques territoriales** a été menée afin d'identifier des facteurs de « délocalisabilité » ou de « relocalisabilité », et de les rapporter aux caractéristiques propres des territoires, en termes de spécialisation sectorielle et de caractéristiques des emplois qu'ils accueillent.

Ces travaux permettent de disposer d'une méthodologie et de résultats constituant les bases d'un « **Observatoire d'anticipation des chocs et des localisations** ». L'observatoire aura vocation à cartographier les zones d'emploi fragiles comme celles qui, à l'avenir, pourraient présenter des avantages comparatifs intéressants pour justifier et accueillir des relocalisations d'activités.

L'objectif de cette étude est **de doter la puissance publique d'outils opérationnels pour agir sur les relocalisations.** Des recommandations de court et moyen terme ont été élaborées à la suite de l'identification des **leviers d'action** influant la décision de relocalisation. S'y ajoutent des **préconisations** pouvant être déclinées par les pouvoirs publics en **mesures de politiques contextuelles et structurelles**, de manière à **favoriser la relocalisation d'activités en France ou le ralentissement des délocalisations.**

1. ENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX : LES DÉTERMINANTS DYNAMIQUES DE LA MONDIALISATION

La réflexion conduite dans le cadre de la présente étude relative « aux relocalisations d'activités industrielles en France » s'inscrit dans un *mouvement d'interrogations grandissant, à l'échelle internationale, sur le bien-fondé et la poursuite du mouvement de délocalisation* qui a affecté nombre d'économies développées dans les dernières décennies¹ : soit que le bilan microéconomique de certaines opérations de délocalisation déçoive par rapport aux espoirs qui justifiaient leur réalisation ; soit que les conditions macroéconomiques qui ont favorisé ce mouvement se modifient substantiellement (par exemple, un marché du travail chinois devenant moins attractif pour les investisseurs étrangers) ; soit qu'un intérêt particulier ait été porté sur l'évolution des coûts de transports et des contraintes logistiques.

Plusieurs études récentes concluent de façon plus affirmative à une *relativisation* (mais non une disparition !) du critère des coûts salariaux : *l'accès à une combinaison pertinente de ressources* (marchés, matières premières, approvisionnements, compétences, capacités d'innovation) *et l'enjeu d'une gestion efficace des risques* (attention aux chaînes de valeur trop dilatées...) *paraissent aujourd'hui plus déterminants que le seul critère des coûts salariaux*. Du moins ces facteurs se manifestent-ils sur certains marchés, pour certaines entreprises, en fonction de leur marketing mix », c'est-à-dire du choix de positionnement exprimé par l'entreprise. Les *travaux relatifs aux principaux déterminants des délocalisations*² *soulignent que les vagues observables de relocalisations dans les dernières décennies, pour certains pays et certaines activités, reposent notamment sur la combinaison d'une automatisation efficiente et d'une meilleure réactivité face au marché*. Les études rendent compte également de la *régénération d'avantages comparatifs dans les pays originaires des délocalisations*, lorsque ces pays peuvent relancer le cycle de produits banalisés, grâce à leur disponibilité en compétences et à leurs capacités d'innovation. La littérature souligne enfin *l'hétérogénéité des logiques sectorielles et des comportements d'entreprise à l'égard des stratégies de localisation et des modes de division du travail* : cette hétérogénéité contribue à expliquer la *coexistence de dé- et relocalisations à l'intérieur d'un même secteur*.

Nos travaux empiriques apportent confirmation à ces analyses, et établissent les principaux points suivants.

Premièrement, **le mouvement de relocalisation, sans être massif, n'est pas marginal, et il peut même être considéré comme prometteur**. Il concerne en effet des entreprises très variées, qu'il s'agisse de leur appartenance sectorielle, de leur taille, de leur ancienneté, de leurs dimensions industrielles, commerciales, humaines et capitalistiques, de leur contenu en

¹ De manière symptomatique, The Economist a consacré dans son édition du 19 janvier 2013 un dossier complet à cette question (Here, there and everywhere, Special report outsourcing and offshoring), qui commence ainsi : « After decades of sending work across the world, companies are rethinking their offshoring strategies ».

² Ces travaux soulignant les différences entre industrie et services.

innovation, de leur positionnement en gamme, de leur appartenance capitaliste, et plus généralement de leur histoire économique.

Deuxièmement, ces entreprises ont par nature pour point commun d'avoir envisagé la production à une échelle sinon mondiale, du moins internationalisée. **Immergées dans la mondialisation, elles en dessinent la version positive et offensive**, en quelque sorte. De ce fait, elles sont représentatives de cette « respiration » qui caractérise l'économie mondialisée contemporaine, et qui revisite régulièrement les avantages comparatifs des produits, des marques, et des coûts de production (et autres conditions de production et de logistique).

Troisièmement, par voie de conséquence, **ces entreprises sont régulièrement appelées à réexaminer leurs choix stratégiques**, et à revoir donc l'adéquation de leur appareil de production, de logistique et de commercialisation, aux nouvelles conditions de marché et aux nouvelles orientations stratégiques ainsi définies. Repositionnements de gamme, ou ajustements dans les gammes de produits ; nouvelles offres de produits ; nouveaux procédés de production ; innovations de tous ordres, rebattent les cartes des chaînes de valeur des marchés, sinon en permanence, du moins à intervalles resserrés.

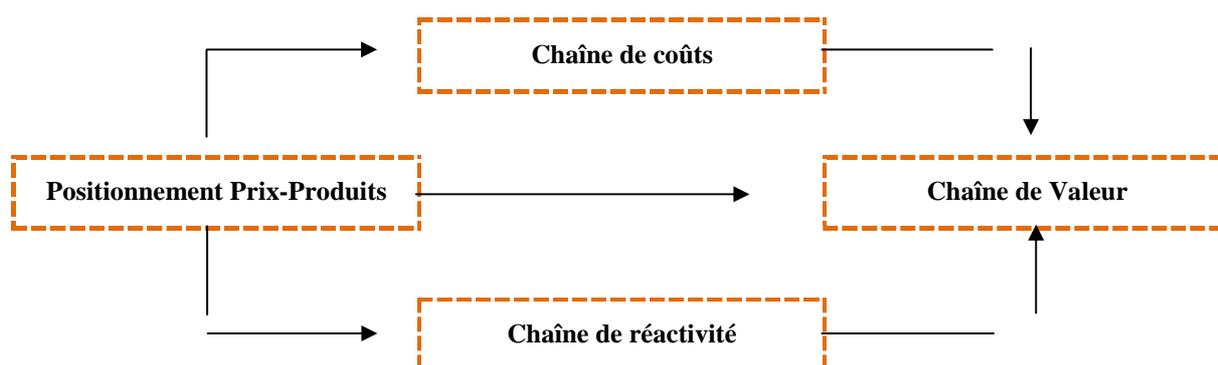
Ce mouvement de **régénération régulière des avantages comparatifs** s'opère de manière très visible, qu'il procède par révision d'erreurs passées (découverte de coûts cachés de délocalisation), ou par actualisation de données macroéconomiques (évolution défavorable des coûts de production), ou encore qu'il s'appuie sur une réorientation stratégique des chaînes de valeur et de réactivité de l'entreprise, il sous-tend l'ensemble des cas étudiés.

Nous pouvons décemment en déduire qu'il concernera potentiellement un nombre croissant d'entreprises, parmi celles immergées dans les marchés mondialisés. *A contrario*, il n'a pas vocation à devenir général : il subsistera, dans les mêmes secteurs, et concomitamment, des mouvements de dé- et de relocalisation des facteurs de production.

La concurrence s'opère, sur les marchés mondialisés, selon des paradigmes susceptibles de varier, et sous certaines conditions, de relativiser (ce qui ne signifie pas annuler) les logiques de prédominance des coûts. Plus exactement, coexistent sur ces marchés, ou se succèdent dans le temps :

- ➔ des combinaisons productives où l'optimisation de la chaîne de valeur, s'opérant à positionnement prix/produits constant ou peu variable, s'appuie de façon privilégiée sur la compression de la chaîne de coûts, en acceptant une certaine rigidification de la chaîne de réactivité vis-à-vis des marchés ;
- ➔ et des combinaisons productives reposant sur des chaînes de réactivité courtes, permettant des repositionnements prix- produits à fréquence plus élevée (allant jusqu'à la personnalisation de produits et de services), et relativisant ainsi la chaîne de coûts correspondante.

Schéma de Décomposition de la Chaîne de Valeur



De tels marchés permettent, par moments, de substituer aux stratégies de délocalisation, et de délégation de la production à des pays à bas coûts de main-d'œuvre, d'autres stratégies créatrices de davantage de valeur, et plus propices au rapatriement d'unités de production industrielle en France.

Le phénomène des relocalisations (comme des délocalisations) **apparaît donc intimement lié à la fragmentation des chaînes de valeur actuelles, et à leur recomposition**, sinon permanente du moins régulière, à l'échelle mondiale. Il dessine les contours d'une « mondialisation offensive », mobilisant de nouveaux avantages comparatifs au service d'un repositionnement dans la chaîne de valeur, dont la relocalisation des activités productives n'est que l'expression, et non la fin en soi.

Les apports de la prospective macroéconomique : sensibilité des localisations d'entreprises à deux scénarios économiques

Les premiers enseignements tirés de l'étude empirique de cas concrets de relocalisations s'insèrent aisément dans le cadre d'analyse prospective macroéconomique. Celle-ci éclaire les choix de localisation future des entreprises à la lumière de deux hypothèses conjuguées :

- ➔ Poursuite du rattrapage technologique et économique des pays émergents, laissant cependant subsister des écarts de coûts *moyens* du travail significatifs avec les pays développés, qui ne se résorbent que très progressivement. Le rattrapage salarial peut être bien plus rapide dans certaines zones des grands pays émergents, marqués par de fortes hétérogénéités internes, en Chine notamment.
- ➔ Confirmation de la reprise économique et du redressement productif aux États-Unis, impulsée par la « force de frappe » que les politiques macroéconomiques et structurelles sont capables de développer dans ce pays : l'impulsion monétaire, la recapitalisation des banques, la restructuration des entreprises, la mobilisation de nouvelles ressources énergétiques (recours à l'extraction de gaz et d'huile de schiste) constituent un ample

choc d'offre positif, avec des implications attractives pour les activités industrielles sensibles aux coûts énergétiques.

Sur cette trame commune peuvent se développer en Europe deux scénarios alternatifs :

- ➔ **Dans le premier scénario, la zone euro, et la France, restent enlisés dans la croissance zéro.** Dans ce scénario, des relocalisations pourront se produire, ponctuellement, mais elles garderont un caractère principalement *taylorien* : elles mettront à profit des opportunités de restructuration et d'automatisation pour relocaliser des segments d'activité à coût de personnel réduit, donc sans guère de créations d'emplois, ni véritable reconstitution de filières.
- ➔ **Dans le second scénario, une reprise nette et durable** de la croissance européenne et du rattrapage des nouveaux pays membres s'appuiera sur un **mouvement de régénération des avantages comparatifs dans une économie de variété et de spécification des marchés**, mobilisant les économies d'échelle du vaste marché intérieur européen. Les relocalisations y seront une composante d'un **rééquilibrage mondial des chaînes de valeur**, de nature *ricardo-keynesienne* : elles s'appuieront sur de meilleures perspectives de demande européenne sur des produits et services non banalisés, voire personnalisés, et intenses en services associés à la production ou à la vente. Leur contenu sera porteur d'une **amélioration des spécialisations** française et européenne.

Dans le scénario 2, le **renouvellement accéléré des cycles de produits** contribue à la diffusion et à la réussite des **stratégies d'innovation**. Ce scénario suppose une bonne **capacité d'accompagnement par le système financier du développement des entreprises françaises et européennes**.

Les délocalisations, loin de n'avoir que des impacts négatifs pour l'économie française, sont parfois un moment nécessaire dans la vie de l'entreprise et son développement. **Le passage par la production de tout ou partie de la chaîne de valeur à l'étranger peut constituer une « respiration » comme un apprentissage primordial.**

L'enjeu pour les pouvoirs publics et pour les acteurs économiques impliqués dans le repérage, l'analyse et l'accompagnement des relocalisations consistera alors à transformer ces passages par l'étranger en autant d'opportunités de retour et de développement sur le sol français une fois atteint un certain niveau de maturité, ou au moment où se jouent des changements et repositionnements de gammes.

2. LES DYNAMIQUES DE RELOCALISATION

Ces travaux d'enquête auprès des entreprises, et leur confrontation avec l'exercice de prospective macroéconomique, ont permis de formaliser une **typologie des entreprises susceptibles de relocalisation**, et des **schémas-types** ayant sous-tendus leur décisions.

2.1. Schémas-types décisionnels : typologie des entreprises susceptibles de relocalisation

Trois types de dynamiques³ se dégagent de la trentaine de cas enquêtés :

- ➔ *Les relocalisations d'arbitrage* : opérées par de grands groupes à l'issue d'une comparaison ou d'une simulation à froid entre différents sites envisageables, elles interviennent, fréquemment, à l'occasion du lancement d'un nouveau projet, qu'il soit d'investissement dans une technologie innovante, ou d'une nouvelle gamme de produits.
- ➔ *Les relocalisations de retour, consécutives à des délocalisations* : finalement minoritaires dans l'échantillon enquêté, elles reposent sur des déceptions révélées au fil du temps, et sur l'évolution des marchés (ou des positionnements de marché) de l'entreprise. Parfois, elles ont pour fait déclencheur une opportunité d'investissement en France : rachat d'un concurrent ou partenaire ; nouveau procédé ou technologie, etc.
- ➔ *Les relocalisations de développement compétitif*, sur lesquelles, sans surestimer leur poids par rapport aux deux autres catégories (évidemment tout aussi importantes à prendre en compte), l'attention analytique sera particulièrement portée : elles sont, en effet, la révélation apportée par l'enquête de terrain, dans la mesure où elles témoignent de trajectoires d'entreprise comportant une phase obligée d'apprentissage à l'étranger, avant que la relocalisation puisse être envisagée dans une étape de maturité et d'approfondissement des positions de marché ainsi établies.

Moment d'un processus beaucoup plus vaste, la relocalisation peut recouvrir de fait **des relocalisations au sens strict**, lorsque la relocalisation a été effectivement précédée d'une délocalisation de la même activité ; **ou au sens large**, avec la localisation en France d'une activité précédemment exercée à l'étranger. Une politique publique visant le seul « retour au pays » d'activités antérieurement délocalisées se donnerait donc une cible d'ampleur beaucoup trop réduite, si elle passait à côté de l'enjeu représenté par des activités localisées à l'étranger, mais localisables en France.

³ Cf. schémas décisionnels en annexe.

2.2. Cinq logiques économiques porteuses de relocalisations

Quel que soit le point de départ de l'entreprise (sa typologie d'appartenance), et le schéma décisionnel suivi pour amorcer son projet de relocalisation, l'entreprise s'est de fait inscrite dans des logiques économiques, productrices d'avantages comparatifs régénérés.

Nous avons identifié **5 logiques économiques** (grandement combinables) à l'œuvre dans les projets analysés et qui présentent les caractéristiques suivantes.

2.2.1. Les logiques d'optimisation de la production

Il s'agit généralement de saturer les sites existants, dans une logique de développement de la production ou **d'optimisation des capacités de production ou de recherche**.

Ces logiques s'opèrent fréquemment dans un contexte de nouveaux projets : adoption de nouveaux procédés, opportunité de renouvellement des matériels de production avec saut technologique revisitant les conditions de productivité, passage à une nouvelle norme, lancement de nouveaux produits ou de nouveaux conditionnements, révision du dispositif logistique régional ou mondial, etc.

Les cas de modification du périmètre du groupe sont également à considérer : achat d'un concurrent, ou sortie d'une activité complémentaire redistribuant les avantages comparatifs des différents sites du groupe.

Dans tous les cas, la **compétitivité du site français concerné est essentielle à apprécier**. La culture industrielle du site, ainsi que son **climat social**, et l'engagement de tout son corps social deviennent cruciaux. Le coût du capital, ses **conditions de financement**, mais aussi l'efficacité globale des sites, leur productivité instantanée comme leur capacité à porter un projet d'amélioration, ou à acclimater une nouvelle ligne de production, un nouveau procédé, un resserrement des exigences de qualité, la **capacité à embaucher et former**, voire à renouveler les compétences disponibles, pèsent lourd dans l'arbitrage final.

Celui-ci ne s'opère pas toujours en France, ce qui renvoie à des facteurs exogènes au site considéré, comme l'image du site France, au sens du pays tout entier, comme l'ensemble de l'environnement social, légal, fiscal, et au climat des affaires, voire à l'orientation des marchés français et européens. Des éléments macroéconomiques, comme la parité des monnaies ou les taux d'intérêt, peuvent également peser dans la décision.

2.2.2. Les logiques de repositionnement dans la chaîne de valeur

Elles passent par l'intégration et l'optimisation de la chaîne de valeur de l'entreprise, dans un esprit de renouvellement des gammes, de différenciation, d'innovation, et d'amélioration de rentabilité (avec ou plus souvent sans diminution des coûts).

Elles sollicitent donc une stratégie de meilleure valorisation image/prix, une sélection différente des clientèles et des circuits de distribution, un repositionnement de la marque et des produits, éventuellement soutenu par l'intégration de services associés à la production, etc.

Le plus souvent portées par une **logique de montée en gamme**, elles peuvent néanmoins s'opérer à tout niveau de gamme.

Souvent elles mobilisent parallèlement une **révision de la « chaîne de réactivité »** de l'entreprise : moindre taille des séries, capacité à personnaliser les produits ou services, délais d'approvisionnement, temps de réaction et réassort, traitement des incidents et imprévus, etc. Dans certains cas, cette meilleure mise en tension de la chaîne de réactivité a justifié la relocalisation, devant les difficultés croissantes à sécuriser les délais d'approvisionnement (c'est particulièrement le cas pour les produits réalisés en Chine).

Cette stratégie repose donc sur des **innovations concrètes et globales**, sur le plan des **produits** comme sur le plan **organisationnel**. Elles ont donc pour autre particularité fréquente de mobiliser des fonctions supports à la production : développement, marketing, commercial, logistique. De cette façon, elles mettent sous tension la cohésion de l'entreprise, ses synergies internes en quelque sorte. *A fortiori* lorsqu'interviennent des facteurs liés à des normes, des exigences de qualité redéfinies et renforcées, des certifications ou des labellisations. Là aussi la conscience collective et l'engagement individuel des personnels jouent un rôle clé dans la réussite de tels projets.

2.2.3. Les logiques de sécurisation d'un écosystème qualitatif et créatif

Dans le cas des marchés d'excellence ou à haute Valeur Ajoutée, **les coûts fixes dépassent les coûts variables et nécessitent un écosystème fiable et de qualité**, impliquant un réseau actif de sous-traitants, fournisseurs de matières premières, compétences externes en tous genres : services associés, installateurs, designers, partenaires de développement, fournisseurs de machines ou de matériels, etc.

La disponibilité de matières premières techniques (voire spécifiques) et de fournisseurs spécialisés contribue à la chaîne de valeur et de réactivité de l'entreprise et à son potentiel de développement de sa Valeur Ajoutée. L'existence de Marchés Fournisseurs locaux riches en nombre et compétences (intensifs et extensifs) intervient dans ces logiques de localisation de nouveaux développements. Les infrastructures peuvent compter dans certains métiers : bancs d'essai, laboratoires, contrôles non destructifs, acheminements spéciaux, etc.

De même, la sécurisation de la chaîne de valeur et la gestion du risque stratégique d'approvisionnement sont de nature à justifier des relocalisations ou réinternalisations. Cela peut aller jusqu'à un impératif de maîtrise de l'innovation (brevets, propriété intellectuelle...) et de lutte contre la contrefaçon et la copie.

2.2.4. Les logiques de valorisation et de communication

Elles s'appuient sur la **valeur spécifique de la production française**, et la traduisent en communication valorisée. Cet argument peut jouer aussi bien sur des marchés grand public, comme auprès de professionnels : distributeurs, installateurs, etc. S'y mêlent sensibilité patriotique à l'argument du Made in France, et mobilisation de valeurs communément associées à l'image de la France, insérée dans le cadre d'une stratégie Marketing pouvant être sensible au développement d'un label « Made in France ».

Cet argument n'est toutefois pas univoque. Certains métiers ne comprennent pas d'avantage d'image lié au site France, voire véhiculent une image de suspicion envers lui. Plus généralement, cet argument ne joue pas en soi : il doit être « orchestré », inséré dans une stratégie produit, traduit dans un choix de distribution et commercialisation cohérent, et soutenu par une communication et des initiatives adaptées.

La labellisation de l'origine des produits peut regrouper cette démarche en un projet global, à dimension identitaire pour l'entreprise. Il comporte alors une opportunité de mobilisation du corps social de l'entreprise, à ne pas négliger.

2.2.5. Certaines logiques de coûts

Il ne s'agit pas là uniquement des coûts de production, mais plutôt de l'ensemble des coûts associés à une production lointaine, dans une logique de **coûts complets**.

On trouve là **l'inflation salariale sur les coûts de production** (mais souvent elle ne fait que réduire un écart persistant), **l'évolution des parités monétaires** pouvant ajouter son écot à ce mouvement.

L'évolution des coûts de transport et de logistique des produits joue également un rôle important, les entreprises ayant un projet de relocalisation valorisant de façon importante les opportunités de gain de coût et de temps dans les déplacements des personnes et des marchandises, d'autant plus **quand les séries fabriquées évoluent fréquemment**, et sollicitent des mises au point répétées.

De la même manière, d'autres **coûts cachés** de la délocalisation se révèlent : reprise des malfaçons, surstockages et risques de péremption d'une partie des produits, aléas de livraison, difficultés de développement de nouveaux projets, etc.

On y trouve enfin le **coût de financement des nouveaux projets**, en raison de taux d'intérêts très différents selon les zones géographiques. Ainsi, un projet d'investissement

comportant une forte dose d'automatisation peut se révéler à la fois difficile ou impossible à financer et mettre en place à l'étranger, alors même qu'il réduit fortement l'avantage compétitif issu du coût de la main-d'œuvre concernée.

Ces logiques participent d'une décision globale, dans des combinaisons de logiques congruentes menant à la décision finale. **Cette combinaison s'opère par ailleurs différemment selon le schéma – type décisionnel auquel l'entreprise est rattachée, en fonction de sa situation de départ.**

Pour récapituler, l'articulation entre les 3 typologies d'entreprises et ces 5 logiques économiques peut se résumer comme suit :

		SCHÉMAS-TYPES DÉCISIONNELS		
		1	2	3
3 typologies				
5 Logiques économiques		Arbitrage	Retour après délocalisation	Développement compétitif
Logique d'offre	Optimisation de site	X	X	
	Logique de coûts	X	X	
Logique de demande	Repositionnement Chaîne de Valeur		X	X
	Communication Valorisation		X	X
Logique d'innovation	Écosystème créatif	X	X	X

2.3. Douze leviers d'actions pour un projet de relocalisation

Les **projets de relocalisation** s'appuient toujours sur une combinaison de plusieurs de ces logiques, dans un « cocktail » qui leur est propre. Cette combinaison dessine le « **parcours de relocalisation** » spécifique à l'entreprise. À son tour, ce parcours mobilise divers **leviers d'action**, à même de le concrétiser.

Nous présentons ci-dessous **les 12 leviers d'actions mobilisés par les entreprises dans les projets de relocalisation** étudiés. Les projets que nous avons analysés mobilisent une sélection (variable) de leviers, parmi les 12 leviers suivants.

- **L'Investissement** : investissement de **capacité** de production (nouvelle ou additionnelle) ; investissement de **productivité** ; investissement d'**automatisation**.
- **L'Immobilier** : **construction** neuve (sur site existant ou, plus rarement, ex nihilo) ; **acquisition** d'un nouveau bâtiment ; **aménagement** de bâtiments existants.
- **Le Financement** : d'**immobilisations** ; du **coût de lancement** de produits, de services ou de gammes élargies ; de constitution de **stocks** ; **charges de personnel ou frais externes**. Multiforme, la dimension du financement apparaît cruciale, moins quant à son coût d'ailleurs que quant à son obtention.
- **L'Organisation** : organisation de la **production** ; refonte de la **logistique** et de l'ensemble de la « chaîne de réactivité » de l'entreprise ; **organisation globale de l'entreprise** dans une logique de **gestion de projet**.
- **La Chaîne de réactivité** : révision de la **taille des séries**, et des **délais de livraison** ; **personnalisation** des produits ; développement de **services associés**.
- **La Qualité** : montée en qualité, accompagnant un meilleur positionnement en gamme donc en prix et en rentabilité, et permettant d'accéder à des **certifications, référencements** distinctifs, ou encore à une **labellisation** spécifique (Made in France).
- **La Sécurité juridique** : résorption des déboires encourus lors de nombreuses délocalisations : **copies, contrefaçons, de produits ou de brevets**.
- **L'Intégration dans un écosystème créatif et productif** : resserrement des liens de l'entreprise avec **ses fournisseurs, ses prestataires techniques, les partenaires de recherche et développement**, et plus généralement avec l'ensemble de son **environnement porteur de compétences et de savoir-faire** complémentaires des siens : centres de recherche, laboratoires, universités et écoles, designers, pôles de compétitivité, etc.
- **Le Repositionnement en gamme** : orientation vers des produits et marchés à demande plus sélective ou plus spécifique ; développement à l'**export** ; constitution

d'une **niche** exigeante, **au plan mondial**.

- **Le Développement de Services associés à la production** : Service Après-Vente, options d'installation et de mise en route ; capacité de personnalisation des produits ; capacité de les « revamper » durant tout le cycle de leur vie ; etc.
- **L'innovation** : sur les **produits**, les **procédés**, ou sur la valorisation d'une recherche et développement fondamentale.
- **La Mobilisation sociale et les Ressources Humaines** : élément plus important qu'on ne peut le penser, s'agissant de projets multifactoriels, qui peuvent susciter autant d'inquiétudes que d'adhésions, le levier RH comprend, outre les dimensions classiques de **recrutement et de formation**, deux dimensions qui dépassent la simple gestion de projet : une dimension de **dialogue social**, et une dimension de **mobilisation du personnel**.

Il importe de relever qu'aucun de ces 12 leviers d'actions n'est spécifique aux relocalisations. Du point de vue de son financement, comme de sa conduite managériale, un projet de relocalisation peut s'analyser comme tout projet de développement ou d'investissement. *A contrario*, ces projets revêtent un caractère globalisant, affectant de nombreuses (voire toutes les) dimensions de l'entreprise. Nous en déduisons :

- Tout d'abord, que l'intérêt d'aides spécifiques nouvelles, à proposer aux entreprises candidates à relocalisation, n'apparaît pas dans nos travaux ;
- Mais qu'*a contrario*, l'importance cruciale que prennent les dimensions de sensibilisation initiale, et de conduite de projet, justifie de leur proposer un parcours d'accompagnement spécifique, à base d'appuis-conseils, et d'une accélération et intégration des processus décisionnels les concernant.

3. DIMENSION TERRITORIALE

Les enjeux des relocalisations s'inscrivent dans une dimension territoriale. Si certains territoires restent obérés par une histoire industrielle prégnante et déclinante, d'autres **s'émancipent des déterminismes en s'insérant activement dans les flux de l'économie numérique mondialisée**. L'attractivité de chaque territoire repose alors sur la **combinaison d'avantages**, notamment en termes **d'offre de compétences, d'effets de proximité** et de **connexion aux réseaux d'échange**, lui permettant de prendre une place active et solide dans les chaînes de valeur industrielles.

Les potentiels de relocalisation des territoires français résident prioritairement dans les zones dites « de performances extérieures » et les « zones urbaines de services de la connaissance » (dont les caractéristiques sont précisées ci-après). Travailler à leur dynamisme intrinsèque, mais aussi à leur connexion, entre elles et avec les zones rurales – industrielles, permettra de mieux tirer profit de la richesse économique des territoires.

3.1 Une typologie des activités industrielles selon le degré de délocalisabilité ou de relocalisabilité

Afin de pouvoir caractériser le degré d'ancrage territorial des secteurs industriels et ainsi évaluer leurs potentiels de relocalisation ou de non-délocalisation, une typologie des activités industrielles a été développée. Un ensemble de critères (ou variables) ont été utilisés pour caractériser les secteurs industriels : coût du travail et productivité, degré d'automatisation (intensité capitalistique, taux d'investissement, part des tâches routinières), intensité en R&D, caractère pondéreux de la production, production à durée limitée de consommation, label territorial, positionnement en gamme (taux de valeur ajoutée, taux d'exportation) ...

L'analyse en composantes principales sur ces variables a permis de dégager **quatre classes de secteurs industriels** :

- **Les Secteurs domestiques peu délocalisables** : ils présentent des taux d'investissement supérieurs à la moyenne industrielle et une très faible exposition aux variables de délocalisabilité : notamment des coûts du travail par salarié plus faibles que la moyenne, une faible intensité en connaissance (parts des CSP et des fonctions intellectuelles plus faibles que la moyenne), et un taux de valeur ajoutée inférieur à la moyenne. Les variables de délais de paiement et taux d'exportation manifestent une forte contrainte de proximité de la demande et une orientation préférentielle pour le marché domestique. Ces secteurs ne recourent aucune typologie d'entreprises sujettes à relocalisation.

- Les **Secteurs exportateurs peu délocalisables** présentent une intensité capitalistique et une productivité apparente du travail très marquées, une importance des CSP cognitives, peu de présence de tâches routinières, une forte orientation vers l'innovation (brevets) et des taux d'exportations élevés. Dans notre typologie, ces secteurs sont fortement sujets aux **relocalisations d'arbitrage** et tout particulièrement selon la logique d'optimisation de sites. Leur capacité d'innovation et leur insertion dans un écosystème créatif et productif riche contribuent directement à leur compétitivité.
- Les **Secteurs à délocalisations défensives** rassemblent ceux qui sont davantage exposés aux variables de délocalisabilité verticale : coût du travail plus élevé, productivité du travail faible, prépondérance des tâches routinières, faible présence des CSP et des fonctions cognitives, taux d'investissement et intensité capitalistique inférieurs à la moyenne. Leur taux de valeur ajoutée élevé repose sur la délocalisation des phases d'assemblage, cohérente avec la faiblesse du taux d'exportation. Dans notre typologie, ces secteurs plutôt tayloriens et délocalisables, proposent principalement des **relocalisations de retour**, par ailleurs fragiles voire temporaires, car fondées sur des logiques de coûts dominantes.
- Les **Secteurs à délocalisations offensives** présentent des caractéristiques inverses de ceux de la classe 3 (secteur à délocalisations défensives) : plutôt internationalisés avec un taux d'exportation élevé et des variables de compétitivité hors coûts (professions intellectuelles, travail qualifié, fonctions cognitives,...) plus importantes que la moyenne. Ils sont moins concernés par la présence de tâches routinières même si le coût du travail y est aussi relativement important. Dans notre typologie, ces secteurs peuvent proposer des **relocalisations de développement compétitif**, fortement portées par les logiques de repositionnement dans la chaîne de valeur, ainsi que de communication et de valorisation. Leur capacité d'innovation, et leur insertion dans un écosystème créatif et productif riche contribuent également à leur compétitivité.

3.2 La mesure de l'exposition des territoires à la délocalisabilité et relocalisabilité

La mesure de la **spécialisation des territoires dans des activités de chacune de ces quatre classes** permet de **caractériser les risques de fragilité ou les potentiels d'attractivité et de relocalisation** des activités territoriales. D'autres variables renseignent sur la **fragilité des zones d'emploi** : la part des fonctions concrètes, la part des tâches routinières et la part des emplois dans les secteurs jugés délocalisables (secteurs industriels de délocalisations défensives, et de délocalisations offensives ; secteurs des services associés à des fonctions supports). Enfin, des variables indiquent les *opportunités* existant pour les territoires. Celles-ci ont trait à la présence, soit de l'action publique sur le territoire au travers des pôles de compétitivité ou de services collectifs, soit d'activités innovantes au travers des services cognitifs ou des fonctions d'innovation.

La **combinaison de ces informations** permet d'identifier **six catégories de territoires** (zones d'emploi, au sens de l'Insee). Soit 3 types de territoires industriels :

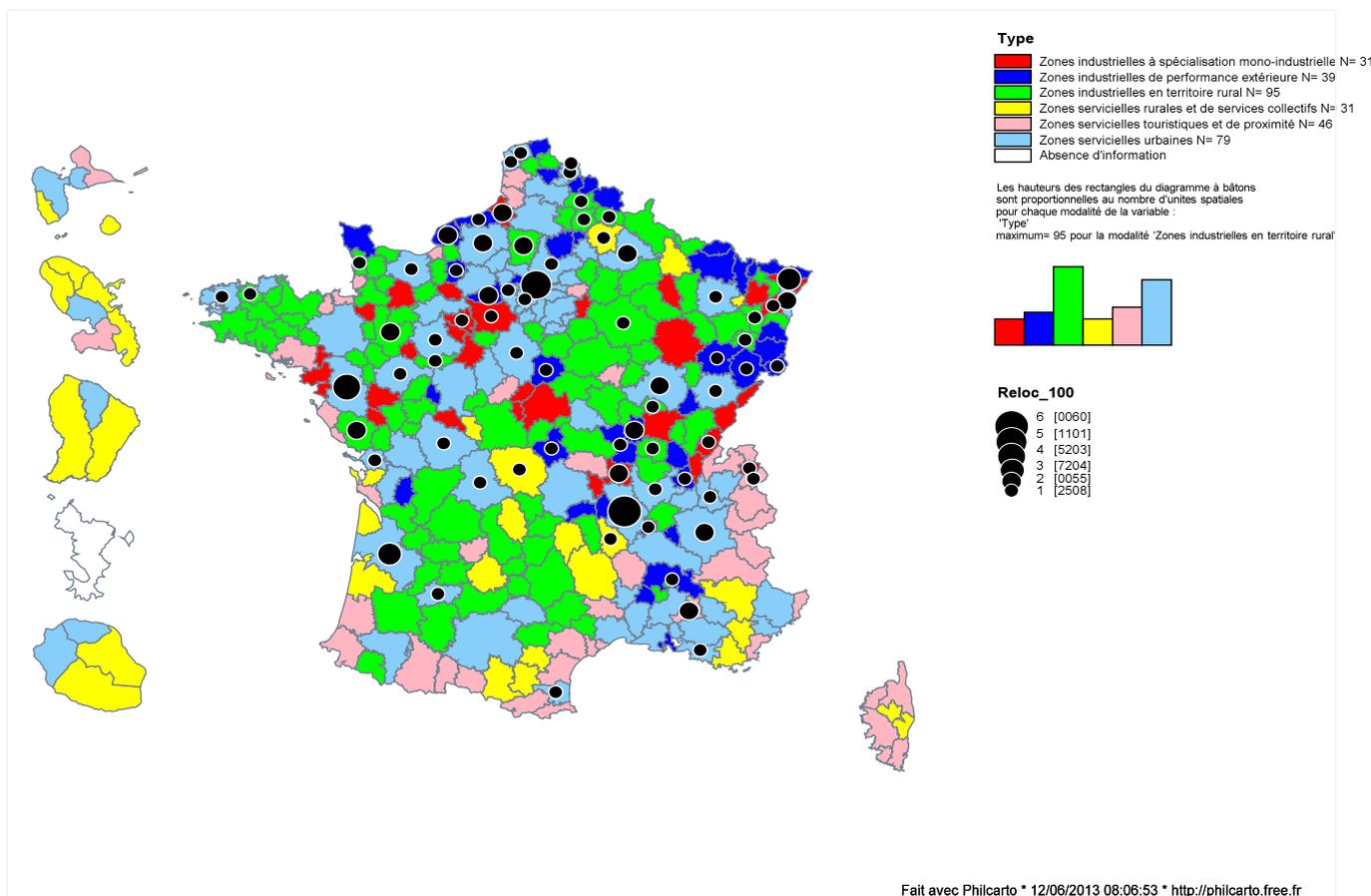
- de performance extérieure ;
- en territoire rural ;
- mono-spécialisés.

Et 3 types de zones servicielles :

- rurales de services collectifs ;
- touristiques et de proximité ;
- urbaines.

La carte suivante présente la répartition, sur le territoire, de ces différentes zones ainsi que la localisation des 107 cas de relocalisations observés jusqu'à présent.

Les 100 cas de relocalisations dans les 6 catégories de territoires (zones d'emploi)



Presque la moitié des relocalisations se dirigent vers des **zones industrielles** (les trois types de zones industrielles attirent 45,2% des relocalisations). Les cas de relocalisations se répartissent équitablement entre les zones d'emploi industrielles en territoire rural et les zones d'emploi industrielles de performance extérieure :

- Les zones d'emploi industrielles en territoire rural présentent peu de services, mais elles les importent des autres régions et sont actives dans l'ensemble des secteurs industriels. C'est donc de la **solidité de leur tissu industriel** d'une part, et de la **qualité de leur connexion à d'autres territoires** mieux dotés qu'elles en **services cognitifs d'autre part**, qu'elles tirent leur attractivité. Laquelle s'exprimera autant par **des relocalisations de retour que de développement compétitif**.
- Les « **zones industrielles de performances extérieures** », spécialisées plutôt dans les secteurs industriels ouverts à l'international. Il s'agit principalement, dans ces zones fortement exportatrices et à **fort potentiel, de relocalisation d'arbitrage ou de développement compétitif**.

Les « **zones industrielles mono-spécialisées** » constituent la catégorie des zones d'emploi les plus fragiles, à surveiller particulièrement. Elles accueillent toutefois quelques « **relocalisations de retour** », à la suite d'échecs des opérations de délocalisation défensives.

Parmi les trois autres catégories de zones, spécialisées dans les services, les « **zones servicielles urbaines** » méritent l'attention pour leur potentiel de relocalisation. Elles regroupent 48% des cas de relocalisations (pour partie, il s'agit de groupes, dont le siège est en région parisienne mais dont la production relocalisée peut se situer ailleurs sur le territoire). Elles sont spécialisées dans les services de la connaissance et d'investissement immatériel (14 % des emplois totaux en France), bien dotées en services collectifs et concentrent l'essentiel des « fonctions d'emplois métropolitaines ». Un de leurs rôles majeurs est de **fournir en services les zones industrielles d'exportation** (voire les zones industrielles en milieu rural). **La qualité de leur connexion à ces zones est donc un levier essentiel de compétitivité globale des territoires**, y compris au-delà de leur attractivité intrinsèque propre.

De cette analyse territoriale, on peut tirer essentiellement trois « leçons » :

- **il y a en France des territoires équivalant au Mittelstand allemand : ils innovent, exportent et importent ; ils sont positivement immergés dans la mondialisation ;**
- **les relocalisations sont proches des zones intenses en services cognitifs (recherche mais aussi design, publicité, etc.) ; qu'elles s'y opèrent, ou qu'elles prennent lieu dans un territoire qui leur est connecté ;**
- l'attractivité (ou la compétitivité) des territoires ne peut plus être analysée intrinsèquement : **elle renvoie à la connectivité des territoires complémentaires, où les territoires de production exportateurs mobilisent autour d'eux les atouts des territoires industriels et de services dynamiques. Il faut penser ces territoires comme** offreurs d'écosystèmes créatifs et productifs, propices à l'innovation, à l'excellence productive, et à une agilité dans les repositionnements en gamme des produits.

Elle enseigne également sur le sens à donner aux politiques de soutien aux territoires (du plus défensif au plus offensif) :

- **surveiller les zones industrielles mono-spécialisées** et y construire **une anticipation** des mutations et reconversions **qui s'y annoncent (politiques de formation, orientation, reconversion des salariés) ;**
- **ne pas se contenter des relocalisations de retour car elles sont intrinsèquement volatiles ;**
- **favoriser la transition** des zones industrielles en territoires ruraux en zones industrielles de performances d'exportations, **en œuvrant en faveur de leur connexion active avec les zones servicielles urbaines ;**

- **favoriser les relocalisations de développement compétitif** dans les zones **industrielles de performances d'exportations** et dans les **zones servicielles urbaines**.

Au-delà de leur exposition passive aux conséquences de la mondialisation, les territoires ont un rôle actif à jouer, dans la **construction d'avantages compétitifs collectifs**, au service de leur industrie, et dans leur **mise en tension**.

Mais cette construction doit s'opérer en **logique de connexion** avec les territoires mieux dotés qu'eux, soit en services cognitifs et fonctions créatives (pour les territoires productifs), soit en capacités et savoir-faire productifs (pour les territoires de services cognitifs). Ainsi, les territoires seront plus nombreux à pouvoir **se développer en écosystèmes intégrés, performants et solidaires**.

Travailler la compétitivité des territoires selon ce **paradigme connectif et collaboratif** sera l'un des défis de l'animation territoriale française.

Les rapports Pipame déjà parus

- Diffusion des nouvelles technologies de l'énergie (NTE) dans le bâtiment, juin 2009
- Étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique, septembre 2009
- La logistique en France : indicateurs territoriaux, septembre 2009
- Logistique mutualisée : la filière « fruits et légumes » du marché d'intérêt national de Rungis, octobre 2009
- Logistique et distribution urbaine, novembre 2009
- Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre – prestataire », novembre 2009
- L'impact des technologies de l'information sur la logistique, novembre 2009
- Dimension économique et industrielle des cartes à puces, novembre 2009
- Le commerce du futur, novembre 2009
- Mutations économiques pour les industries de la santé, novembre 2009
- Réflexions prospectives autour des biomarqueurs, décembre 2009
- Mutations économiques dans le domaine de la chimie, février 2010
- Mutations économiques dans le domaine de la chimie – volet compétences, février 2010
- Mutations économiques dans le domaine automobile, avril 2010
- Maintenance et réparation aéronautiques : base de connaissances et évolution, juin 2010
- Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?, février 2011
- Dispositifs médicaux : diagnostic et potentialités de développement de la filière française dans la concurrence internationale, juin 2011
- Étude prospective des bassins automobiles : Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté, novembre 2011
- M-tourisme, décembre 2011
- Marché actuel des nouveaux produits issus du bois et évolutions à échéance 2020, février 2012
- La gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives, mars 2012
- Le développement industriel futur de la robotique personnelle et de service en France, avril 2012
- Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières, octobre 2012
- Potentiel et perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises, janvier 2013
- Étude sur la location de biens et services innovants : nouvelles offres, nouveaux opérateurs, nouveaux modèles économiques ? janvier 2013
- Enjeux économiques des métaux stratégiques pour les filières automobiles et aéronautiques, mars 2013
- Chaînes logistiques multimodales dans l'économie verte, mars 2013
- Évolutions technologiques, mutations des services postaux et développement de services du futur, juillet 2013
- Imagerie médicale du futur, octobre 2013

S'inscrivant dans le cadre de la politique poursuivie par les pouvoirs publics pour restaurer la compétitivité du site France, cette étude a pour objectif d'identifier les facteurs déterminants des relocalisations d'entreprises et de proposer des solutions durables pour appuyer les entreprises dans le maintien ou la relocalisation de leurs activités en France.

Sa réalisation a été confiée, à la demande de la DGCIS et de la DATAR dans le cadre du Pipame, à un groupement associant le cabinet Sémaphores, le centre Études et Prospective du groupe Alpha et l'université Paris Dauphine (ACEDI).

L'étude s'appuie à la fois sur une enquête de terrain, conduite auprès d'une trentaine de cas réels de relocalisations, et sur une analyse statistique et économétrique, fondée sur des données statistiques détaillées des secteurs d'activité, des contenus en types de fonctions d'emplois des activités et des territoires.

L'enquête auprès des entreprises met en évidence trois types de relocalisations : les relocalisations d'arbitrage, souvent opérées par de grands groupes par comparaison de différents sites envisageables, les relocalisations de retour, consécutives à des délocalisations, et les relocalisations de développement compétitif, permettant l'approfondissement des positions établies sur les marchés extérieurs. Ces dynamiques de relocalisations s'appuient sur cinq logiques économiques spécifiques : l'optimisation de la production, le repositionnement dans la chaîne de valeur, la sécurisation d'un écosystème, la valorisation et la communication, certaines logiques de coûts (coûts cachés).

La collecte et le traitement de données statistiques permet de manière inédite d'établir une cartographie des territoires et d'appréhender leurs vulnérabilités et leurs performances, en fonction de leurs structures productives respectives et des propensions de délocalisations ou, au contraire, de relocalisations qui en résultent.