



Le choix de la France

# RELOCALISATIONS D'ACTIVITÉS INDUSTRIELLES EN FRANCE

## **Synthèse**

DGCIS - DATAR - PIPAME

Juin 2013



S'inscrivant dans la ligne de la politique du gouvernement visant à restaurer la compétitivité du site France à travers notamment le redressement de la production industrielle, l'étude réalisée par le cabinet Sémaphores et le Professeur E.M. Mouhoud, à la demande de la DGCIS et la DATAR, 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.

L'étude repose sur deux socles : l'analyse approfondie d'une trentaine de cas réels de relocalisations, réalisée par Sémaphores, et une analyse économétrique menée par E.M. Mouhoud à partir de statistiques fines de l'Insee.

L'enquête de terrain met en évidence *trois types de relocalisation* : les *relocalisations d'arbitrage*, 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 différents types de relocalisations se retrouvent dans les six catégories de territoires dégagés par E.M. Mouhoud :

Trois catégories de territoires industriels :

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

Trois catégories de zones servicielles :

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

## 1. Une enquête de terrain

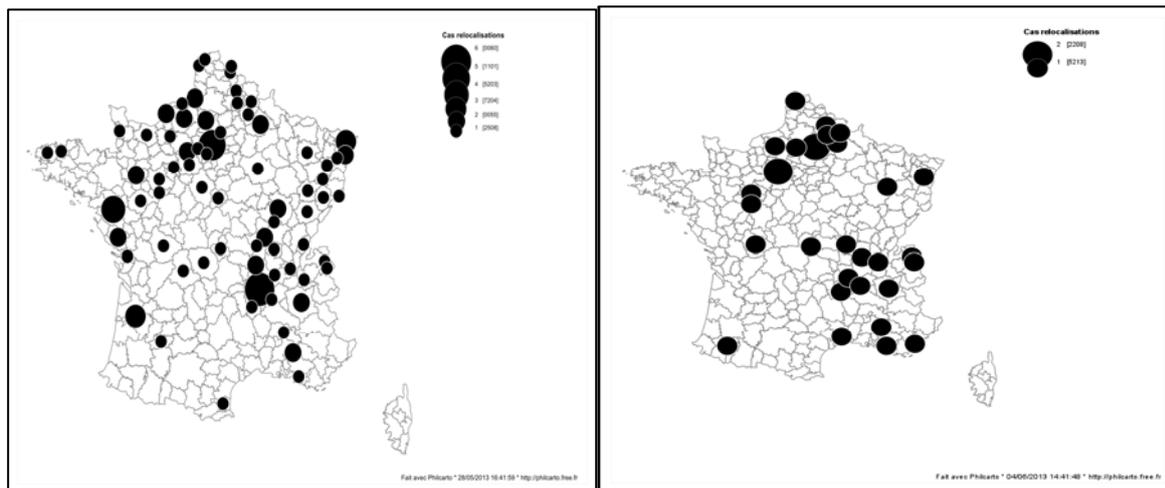
Après avoir identifié un panel de cent sept entreprises<sup>1</sup> ayant relocalisé au cours des quatre dernières années, un panel réduit de trente cas a été constitué, qui a ensuite donné lieu à une série de trente entretiens avec les chefs d'entreprises concernés. Le panel constitué n'a pas de représentativité statistique, mais il a été construit de façon à permettre la meilleure représentativité possible de la diversité des cas existants, en termes de taille (petites, moyennes et grandes entreprises), de nationalité des capitaux (à capitaux français ou étrangers), de secteurs industriels, de taille de marché (nationaux, internationaux), de nature de l'actionnariat (concentré ou atomisé).

Les trente entretiens avec des entreprises ayant relocalisé effectués par Sémaphores ont mis en lumière des logiques récurrentes à l'œuvre dans les projets de relocalisation étudiés et des schémas décisionnels type.

---

<sup>1</sup> L'identification de ce panel s'est fait de façon relativement empirique, aucune base de donnée précise des entreprises ayant relocalisé tout ou partie de leur activité n'existant jusqu'à ce jour. Nous nous sommes appuyés sur différentes sources : presse, une liste d'entreprises fournie par la DGCIS, des recherches universitaires, des données appartenant au Groupe Alpha.

## Les 100 cas de relocalisations en France au cours des 4 dernières années et les 30 ayant été l'objet d'une analyse approfondie



### 2. Les trois types de relocalisations identifiés

En prenant appui sur cette enquête de terrain, et en confrontant ses enseignements à une revue de littérature, trois types de dynamiques se dégagent de la trentaine de cas enquêtés, mettant en évidence les facteurs et paramètres clés qui conditionnent la décision de relocalisation.

#### 2.1. 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, ces relocalisations 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.

#### 2.2. Les relocalisations de retour, consécutives à des délocalisations

Finalement minoritaires dans l'échantillon enquêté, ces relocalisations reposent sur des déceptions documentées, révélées au fil du temps et de l'évolution des marchés ou des positionnements de l'entreprise sur ces marchés. Parfois, elles aussi ont pour fait déclencheur une opportunité d'investissement en France : rachat d'un concurrent ou d'un partenaire, nouveau procédé ou nouvelle technologie, etc...

#### 2.3. Les relocalisations de développement compétitif

Sans surestimer leur poids par rapport aux deux autres catégories (évidemment tout aussi importantes à prendre en compte), l'attention analytique a été particulièrement portée à ces relocalisations : 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.

### **3. Les cinq logiques économiques des entreprises dans leur dynamique de relocalisation**

L'analyse approfondie des 30 cas de relocalisation a permis d'identifier 5 logiques économiques (grandement combinables) à l'œuvre dans les projets analysés et qui présentent les caractéristiques suivantes.

#### **3.1. Les logiques d'optimisation de la production (de site)**

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...

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.

#### **3.2. 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).

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 support 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.



### **3.3. Les logiques de sécurisation d'un d'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...

### **3.4 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, inséré dans le cadre d'une stratégie Marketing pouvant être sensible au développement d'un label « Made in France ».

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.

### **3.5. 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.

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 jouent également un rôle important. 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.

\* \*  
\*

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, 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-TYPE DÉCISIONNELS         |           |                             |                          |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------------|--------------------------|
| 3 typologies                      | 1         | 2                           | 3                        |
| 5 Logiques Économiques            | Arbitrage | Retour après délocalisation | Développement compétitif |
| Optimisation de site              | <b>X</b>  | X                           |                          |
| Repositionnement Chaîne de Valeur |           | X                           | <b>X</b>                 |
| Écosystème créatif                | <b>X</b>  | <b>X</b>                    | X                        |
| Communication Valorisation        |           | X                           | <b>X</b>                 |
| Coûts cachés                      | X         | <b>X</b>                    |                          |

Cet appariement des logiques et des typologies d'entreprises (et leurs schémas décisionnels associés) montre à quel point le mouvement de relocalisation est un ensemble complexe, qui implique potentiellement toutes les fonctions d'une entreprise. Et ce d'autant plus que les projets de relocalisation ne mobilisent que rarement une seule de ces logiques, séparément. La plupart s'appuie au contraire 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. Ces logiques s'appuient sur des leviers d'action, à même de les concrétiser. Chacun de ces leviers d'actions se traduit en plans d'actions, pour la menée à bonne fin de ce parcours de relocalisation.

#### **4. Douze leviers d'actions pour un projet de relocalisation**

Les projets de relocalisation analysés mobilisent une sélection de leviers. Plus précisément, douze leviers d'actions sollicités dans les projets de relocalisation étudiés ont pu être identifiés. Au sein de cet ensemble, la sélection est propre à chaque entreprise.

**4.1. L'investissement** : de capacité de production (nouvelle ou additionnelle), de productivité, d'automatisation.

**4.2. L'immobilier** : construction neuve (sur site existant ou plus rarement en création ex nihilo) ; acquisition d'un nouveau bâtiment ; aménagement de bâtiments existants.

**4.3. Le financement** : d'investissement ; de lancement de produits, de services ou de gammes ; parfois de constitution de stocks ; enfin d'un investissement non immobilisé, en charges de personnel ou frais externes impliqués dans la gestion du projet.

**4.4. L'organisation** : ce levier intervient en complément de l'investissement dans de nouvelles lignes de production, mais il dépasse la simple organisation de la production. Il peut porter aussi sur l'ensemble de la « chaîne de réactivité » de l'entreprise.

**4.5 La chaîne de réactivité** : ce levier renvoie à la taille des séries économiques que l'entreprise peut produire dans un respect des coûts acceptables par le marché, ainsi que du délai d'approvisionnement que lui impose son appareil de production.

**4.6. La qualité** : ce levier est un des fers de lance des entreprises analysées. Il peut s'agir de sanctionner des échecs accumulés (mais cette dimension ne doit pas être surestimée), ou plus souvent de monter en qualité, pour accompagner un meilleur positionnement en gamme donc en prix et en rentabilité ou pour briguer une labellisation distinctive (Made in France).

**4.7. La sécurité juridique** : de nombreuses délocalisations se sont soldées par des déboires en matière de propriété juridique : copies, contrefaçons, de produits ou de brevets.

**4.8. L'intégration dans un écosystème** : l'entreprise forme un écosystème économique avec ses fournisseurs, ses prestataires techniques, les partenaires de programmes en recherche et développement, ensemble porteur de compétences et de savoir-faire complémentaires des siens.

**4.9. Le repositionnement en gamme** : ce levier s'applique en fait aussi bien aux produits qu'aux marchés et à la dimension export.

**4.10. Le développement de services associés à la production** : les enjeux de SAV (Service Après-Vente), plus facile à maîtriser en contexte de production locale plutôt qu'importée, gagnent en importance.

**4.11. L'innovation** : elle peut porter sur les produits, les procédés, ou sur la valorisation d'une recherche et développement fondamentale.

**4.12. La mobilisation sociale et les Ressources Humaines** : Cet élément est plus important qu'on ne peut le penser car les projets de relocalisation peuvent susciter autant d'inquiétudes que d'adhésions.

Ces 12 leviers d'action prennent une importance variable, en fonction des logiques économiques dans lesquelles s'insère l'entreprise.

## 5. Les potentiels de relocalisation des territoires français : zones de performances extérieures et zones urbaines de services de la connaissance

Les enjeux des relocalisations s'inscrivent clairement dans une dimension territoriale. La dynamique territoriale française connaît de profondes transformations, certaines encore sous-jacentes ou latentes : si certains territoires restent obérés par une histoire industrielle encore prégnante, d'autres s'émancipent des déterminismes en démontrant leur aptitude à s'insérer activement dans les flux de l'économie numérique mondialisée. L'attractivité de chaque territoire dépend de 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.

En complément de l'analyse précédente, fondée sur l'étude approfondie de cas avérés de relocalisation, 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.

Cette étude est la première à proposer une mesure précise des déterminants du potentiel de relocalisation ou de réduction des délocalisations des secteurs d'activité industries et des services de l'économie française à un niveau fin de la nomenclature des activités (en 700 produits) et au niveau territorial des 320 zones d'emplois.

### 5.1 Une typologie des activités industrielles

Une typologie des activités industrielles a été développée, basée sur les déterminants de localisation, permettant de caractériser le degré d'ancrage territorial des secteurs industriels, leurs potentiels de relocalisations ou de non délocalisation. Afin de catégoriser chaque secteur industriel, un ensemble de *critères* (ou *variables*) économiques ont été utilisés : coût du travail et productivité, degré d'automatisation (intensité capitaliste, taux d'investissement, part des fonctions associées aux tâches routinières), intensité en RetD, caractère pondéreux de la production, production à durée limitée de consommation, label territorial, positionnement en gamme (taux de valeur ajoutée, taux d'exportation), ...

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

Les secteurs de la **classe 1 (Secteurs domestiques peu délocalisables)** présentent des taux d'investissement supérieurs à la moyenne industrielle et une très faible exposition aux variables de délocalisabilité antérieurement analysées : des coûts du travail, des rémunérations par salarié plus faibles que la moyenne. Ce sont des secteurs faiblement intensifs en connaissance (parts des CSP et des fonctions intellectuelles plus faibles que la moyenne) dont le taux de valeur ajoutée est également plus faible que la moyenne. Les deux variables qui approximent la contrainte de proximité délais de paiement et taux d'exportation sont aussi plus faibles que la moyenne. On y trouve les secteurs pondéreux, des secteurs contraints par la proximité de la demande – agroalimentaire - et plutôt tournés vers le marché domestique.

Les secteurs de la **classe 2 (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, tourné vers l'innovation (brevets) et des taux d'exportations élevés. Il s'agit de secteurs peu exposés à la délocalisabilité et performants à l'exportation. On y trouve des secteurs plutôt pondéreux des secteurs appartenant à la *chimie*, à l'*aluminium*, *métallurgie*, *construction de véhicules automobiles*...

Les secteurs de la **classe 3 (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, faibles présence des CSP et des fonctions cognitives, taux d'investissement et intensité capitalistique inférieurs à la moyenne. Le taux de valeur ajoutée est plus élevé dans la mesure où ce sont plutôt les phases d'assemblage qui seraient délocalisées ce qui est cohérent avec la faiblesse du taux d'exportation. Bref ce sont des secteurs plutôt tayloriens et délocalisables, tels l'*habillement* et le *textile*.

Les secteurs de la **classe 4 (Secteurs à délocalisations offensives)** présentent des caractéristiques inverses de ceux de la classe 3 : 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. On y trouve les secteurs de l'*aéronautique*, de l'*électronique*, du *luxe* et de la *parfumerie*...

## 5.2 La mesure de la spécialisation des territoires

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, de délocalisations offensives, de services associés à des fonctions support). 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 l'ensemble des informations permet (par une analyse en composantes principales) d'identifier **six catégories de territoires** (un territoire étant une zone d'emploi, au sens de l'Insee). Trois catégories de territoires sont spécialisées principalement dans les secteurs industriels et trois autres catégories sont spécialisées principalement dans des activités de services :

3 types de territoires industriels :

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

3 types de zones servicielles :

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

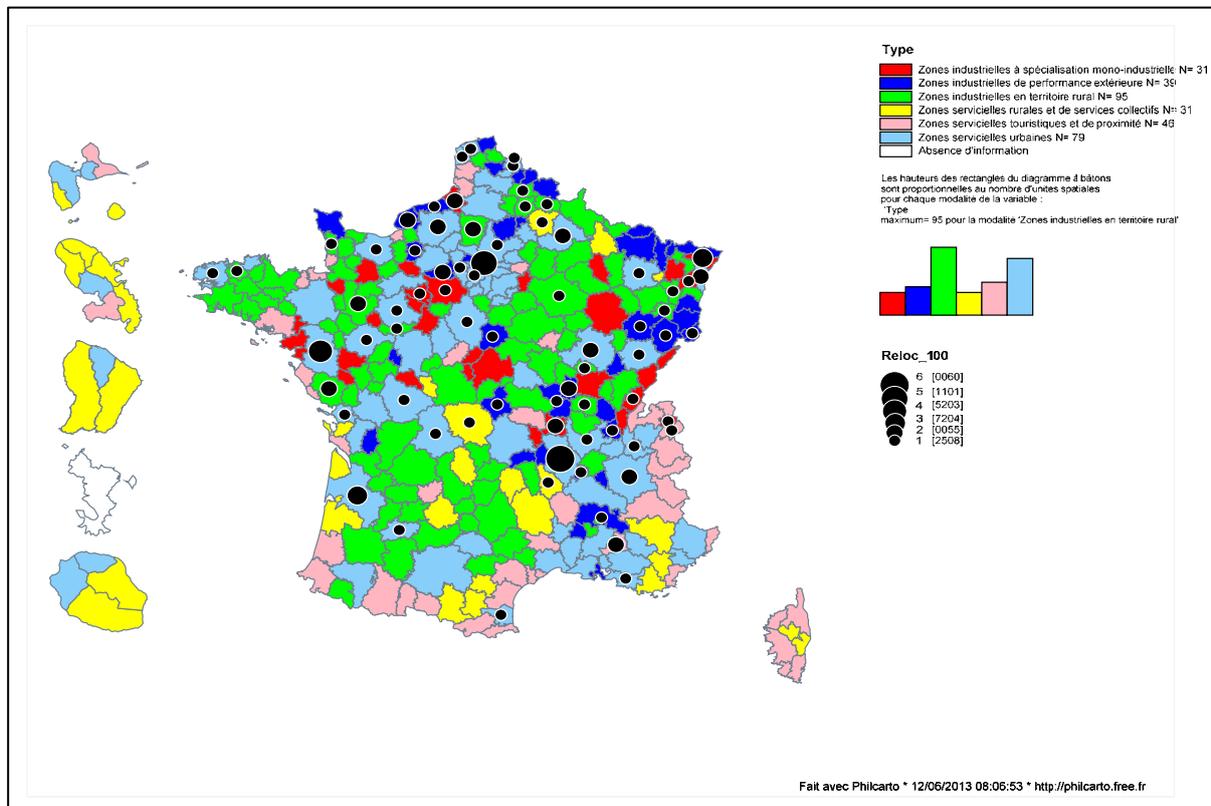
La carte suivante représente par un jeu de couleurs la répartition des territoires (les zones d'emploi) entre les six catégories identifiées. Il est intéressant d'examiner, et la carte le montre également, comment les relocalisations identifiées (cf. 1. Une enquête de terrain) se répartissent entre ces territoires.

Ainsi, 17 % des relocalisations sont réalisées dans les « zones industrielles de performances extérieures », spécialisées plutôt dans les secteurs industriels ouverts à l'international, fortement exportateurs et à fort potentiels de relocalisation de développement compétitif.

Presque la moitié des relocalisations se dirigent vers les zones urbaines de services de la connaissance. Ces zones méritent l'attention pour leur potentiel de relocalisation : elles sont spécialisées dans les services de la connaissance et d'investissement, bien dotées en services collectifs et concentrent l'essentiel des « fonctions d'emplois métropolitaines. Le reste des relocalisations se trouvent dans les zones de performance extérieure et dans les zones industrielles en territoire rural. Ainsi, 17 % des relocalisations sont réalisées dans les « zones industrielles de performances extérieures », spécialisées plutôt dans les secteurs industriels ouverts à l'international, fortement exportateurs, et à fort potentiels de relocalisation de développement compétitif.

Ces zones ont peu de services qu'elles importent des autres zones d'emplois (les zones urbaines) souvent limitrophes et sont actives dans l'ensemble des secteurs industriels. Les « zones industrielles mono-spécialisées » constituent la catégorie des zones d'emplois les plus fragiles, qu'il convient de surveiller particulièrement. Elles accueillent (mais peu) des « relocalisations de retour », à la suite d'échecs des opérations de délocalisation défensives.

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



De cette analyse territoriale , on tire essentiellement **trois « leçons »** :

- il y a en France des territoires équivalents au Mittelstand : ils innovent, exportent et importent ;
- les relocalisations sont proches des zones intenses en services cognitifs (recherche mais aussi design, publicité, etc) ;
- les territoires exportateurs ont autour d'eux des territoires industriels et de services dynamiques: il faut penser l'écosystème de ces territoires.

Elle enseigne également sur le sens à donner aux aides pour les politiques de soutien aux relocalisations ainsi que les aides anticipées aux territoires :

- favoriser les relocalisations de développement compétitif dans les zones industrielles de performances d'exportations et dans les zones servicielles urbaines ;
- favoriser la transition des zones industrielles en territoires ruraux en zones industrielles de performances d'exportation, en œuvrant en faveur de leur connexion avec les zones servicielles urbaines ;
- ne pas se contenter des relocalisations de retour car volatiles ;
- surveiller les zones industrielles mono-spécialisées.

## 6. Préconisations d'actions

De l'ensemble des travaux réalisés dans le cadre de cette étude, il ressort une demande d'accompagnement, tournée vers l'accélération et la simplification des parcours de relocalisation. Plutôt que d'envisager de nouvelles aides, il nous semble que les pouvoirs publics doivent se saisir de cette demande d'accompagnement. Il est donc préconisé que l'engagement dans une démarche de relocalisation puisse actionner un accompagnement spécifique, adapté et personnalisé. Cet accompagnement entraînerait garantie de délais maximaux resserrés, dans une logique de priorité d'instruction, d'une part, et d'unicité de dossier justificatif.

Cet accompagnement suppose d'abord l'existence d'un ensemble, interlocuteur unique et garant du parcours de relocalisation défini par l'entreprise. Il actionnerait des démarches d'appui et conseil spécifiques, déterminés et diagnostiqués conjointement avec l'entreprise. Ensuite il mobiliserait in fine, « à la carte », les catégories d'aides directes les plus adaptées, parmi celles existantes : immobilières ; financières ; à l'innovation ; à l'investissement. Ce bouquet pourrait éventuellement être abondé en fonction de ce critère spécifique du projet de relocalisation.

La démarche ainsi décrite représenterait donc un dispositif complet, couvrant toutes les dimensions évoquées dans l'enquête terrain, et respectant la notion fondamentale de « parcours de relocalisation ». Ce dispositif aurait la particularité de n'introduire aucune aide nouvelle, donc d'être peu lourd ; sans délai de mise en place (autre que la mobilisation de la CDC<sup>2</sup> et de la BPI<sup>3</sup> sur des compartiments spécifiques les concernant), respectueux des responsabilités institutionnelles des collectivités territoriales et peu dispendieux.

---

<sup>2</sup> Caisse des Dépôts et Consignations.

<sup>3</sup> Banque Publique d'Investissement.



Le choix de la France

Plus généralement, de nombreuses attentes ou observations ont été exprimées vis-à-vis de l'environnement public des affaires en France : climat des affaires, climat social, relations au travail, réglementations. Enfin, nous avons le sentiment que le mouvement de relocalisation suppose une observation fine, qui en sera même une des conditions de concrétisation, et de succès.