

## Pourra-t-on se contenter de relocaliser notre industrie?

**La réponse gouvernementale à la crise économique déclenchée par la pandémie de Covid-19 fait la part belle à l'idée de reconquête de notre souveraineté industrielle et de réindustrialisation du pays. Les débats en cours évoquent les relocalisations comme un élément clé de la politique industrielle du "monde d'après". Dans le cadre du plan France Relance, 1 milliard d'euros sont destinés à subventionner les projets de relocalisation. Une telle politique en faveur des relocalisations ne doit évidemment pas entraîner le rapatriement de productions à l'identique ou à faible valeur ajoutée, qui ne seraient pas compétitives et pérennes sur notre territoire. De même, ces nouvelles activités devront reposer sur les compétences, le savoir-faire et les ressources disponibles dans notre pays. Et donc, en pratique, que peut-on véritablement attendre des relocalisations?**

### Relocaliser : une fausse bonne idée?

**P**armi les principaux arguments avancés pour justifier la nécessité de relocaliser, le constat de la désindustrialisation occupe une place prépondérante. Alors certes, la désindustrialisation est incontestable : la part de l'emploi industriel dans l'emploi total baisse continûment depuis une cinquantaine d'années, passant de 23 % à 9 % entre 1974 et 2018<sup>1</sup>. Le recul relatif de l'emploi industriel est concordant avec la baisse du poids de l'industrie manufacturière dans la valeur ajoutée brute. Celle-ci est en effet passée de 22,8 % à 10,9 % entre 1974 et 2018.

Pour autant, peut-on considérer les relocalisations comme un moyen de reconstituer le tissu industriel français? D'abord faut-il définir ce que l'on entend par relocalisation. Selon la plupart des économistes, à l'instar de El-Mouhoub Mouhoud (2017), la relocalisation est le pendant de la délocalisation – et non de la désindustrialisation. Elle renvoie, en effet, au retour d'une entreprise ayant préalablement délocalisé pour profiter de moindres coûts salariaux. Ce phénomène reste très marginal en France : la Direction générale des entreprises (DGE) recense



98 cas de relocalisation entre mai 2014 et septembre 2018 (Assemblée nationale, 2020) et n'en a répertorié que 107 entre 2005 et 2013 (DGCIS – DATAR – PIPAME, 2014). Une étude pilotée par le ministère du Redressement productif et la DATAR (2014) identifie deux schémas de relocalisation au sens strict.

Les *relocalisations de développement* proviennent d'entreprises dont une première phase de lancement et de croissance est réalisée dans un pays à bas coût avant d'envisager un retour dans le pays de la société mère pour développer des produits de gammes supérieures. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise française Kusmi Tea, qui a fait le choix, en 2005, de recourir à un fournisseur de boîtes métalliques en Chine et à un producteur de sachets de thé au Maroc, puis de rapatrier leurs productions respectives en 2012 et en 2014, une fois les positions de marché établies. Les *relocalisations de retour* répondent à une autre logique. Elles sont surtout le fait d'entreprises déçues par des délocalisations qui ont révélé au fil du temps des coûts de production cachés (liés aux défauts de fabrication, transport onéreux, etc.).

Derrière l'idée de relocalisation, figurent plusieurs objectifs, parmi lesquels la création d'emplois industriels. Si on définit la

réindustrialisation comme l'augmentation de la part relative du nombre d'emplois industriels dans l'emploi total, alors la relocalisation stricto sensu n'apparaît pas comme un moyen efficace de reconstituer le tissu industriel français. D'abord, il sera difficile de faire revenir les sites de production qui ont été installés à l'étranger pour se rapprocher des marchés de destination. Ensuite, il en va de même pour ceux dont la main-d'œuvre demeure une part élevée des coûts de production. Les quelques relocalisations plausibles concernent des activités qui sont automatisables et créent donc peu d'emplois directs. Enfin, les délocalisations représenteraient entre 9 000 et 27 000 emplois industriels perdus par an selon les études, les périodes utilisées et les définitions (Sonia Bellit *et al.*, 2020). Si les délocalisations ne sont pas un phénomène négligeable, elles ne sont pas la cause principale des destructions d'emploi. Symétriquement, les relocalisations d'activités ne devraient créer qu'un petit nombre d'emplois et représentent donc une solution partielle à la réindustrialisation.

En revanche, la relocalisation définie dans une acception plus large offre une perspective plus prometteuse en matière de création d'emplois. Selon El-Mouhoub Mouhoud (2017), la relocalisation peut aussi se définir par le ralentissement du processus de *délocalisation verticale*<sup>2</sup> des grands groupes internationaux. En effet, la croissance des coûts salariaux unitaires, en Chine et plus globalement dans les pays émergents, réduit nécessairement les écarts de coûts de main-d'œuvre entre pays et, par là même, la propension à délocaliser des entreprises occidentales. De ce point de vue, les relocalisations peuvent être assimilées à des non-délocalisations, c'est-à-dire à tous les arbitrages favorables au développement des entreprises existantes sur le territoire d'origine.

### Relocaliser, une solution à la vulnérabilité des chaînes de valeur mondiales

La crise sanitaire et les mesures de confinement qui en ont découlé dans de nombreux pays ont mis en avant la vulnérabilité des chaînes de valeur mondiales. Dès le début de la crise en janvier 2020, certains secteurs très dépendants de la Chine étaient confrontés à des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement d'inputs pourtant indispensables à la production de biens. Les mesures d'endiguement de l'épidémie imposées, dès janvier, aux entreprises chinoises ont entraîné l'arrêt de nombreuses entreprises industrielles, lesquelles n'étaient plus en mesure d'assurer leurs commandes. Selon une étude de l'Institut des politiques publiques (IPP), les pays ont été exposés au ralentissement chinois, à la fois directement, via leurs importations de produits intermédiaires, et indirectement, via la valeur ajoutée chinoise contenue dans d'autres intrants (Elie Gerschel *et al.*, 2020). Or, toute perturbation dans la chaîne de valeur affecte mécaniquement les étapes suivantes du processus par un effet de cascade, jusqu'à l'arrêt total de la production.

Très dépendante des exportations chinoises, la filière électronique était en situation de quasi-rupture dès le début du mois de mars 2020 (Ridha Loukil, 2020). Selon une enquête de la Snese<sup>3</sup> menée auprès de ses adhérents, 91 % d'entre eux ont rencontré des problèmes d'approvisionnement au début de l'année 2020 tandis que 30 % envisageaient un arrêt de production (Ridha Loukil, 2021). Ce type d'interruption n'est pas sans conséquence sur les autres secteurs industriels. L'électronique est aujourd'hui présente dans de nombreux objets de la vie quotidienne, notamment dans les voitures. Ainsi, la pénurie actuelle de semi-conducteurs, dans un contexte de guerre commerciale sino-américaine, a mis à l'arrêt les chaînes de montage de l'industrie automobile dans une multitude de pays.

La pandémie de la Covid-19 a ainsi relancé le débat sur la vulnérabilité à laquelle s'exposent les entreprises et, par extension, les pays, en cas de forte dépendance de la production nationale

vis-à-vis des approvisionnements depuis l'étranger. À partir d'un examen des flux commerciaux internationaux, Sébastien Jean et Vincent Vicard (2020) montrent qu'en 2018 « *près de 6 % des importations françaises concernaient des produits pour lesquels un seul pays représentait plus de 50 % des exportations* ». Dans deux tiers des cas, le fournisseur prédominant était la Chine.

La concentration des importations depuis un nombre réduit de pays fournisseurs est un facteur de fragilité important, plus encore lorsqu'il s'agit de produits stratégiques. Les pénuries de masques et de respirateurs mises en lumière lors de la crise sanitaire en sont une illustration. La politique industrielle sort alors d'un cadre purement économique, la sécurité des approvisionnements devenant un paramètre indispensable de l'autonomie stratégique d'un État. De ce point de vue, la relocalisation offre une alternative intéressante à une organisation productive très fragmentée entre différents pays. En effet, la capacité d'une économie à produire elle-même certains produits clés lui permet de s'adapter plus facilement en temps de crise, indépendamment de contraintes extérieures au pays. Néanmoins, les relocalisations ne suffisent pas toujours à sécuriser l'accès aux biens : la diversification des sources d'approvisionnement, leur rapprochement et le stockage sont des alternatives à prendre en compte.

### Localiser plutôt que relocaliser

Puisqu'il sera difficile de faire revenir une part significative des sites de production installés à l'étranger, ce récent effet de mode autour des relocalisations ne doit pas nous détourner de l'objectif, primordial, de montée en gamme de l'industrie française. En effet, alors que la France compte des activités très haut de gamme, parmi lesquelles l'aéronautique et le luxe, ses exportations demeurent en moyenne plus sensibles aux variations de prix que celles de l'Allemagne, du Royaume-Uni, ou encore du Japon. Dit autrement, la production française se situe à un niveau de gamme intermédiaire et son pouvoir de marché est plus faible. Une étude récente du Trésor (2020) montre même que ce positionnement en moyenne gamme explique en partie les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises. Depuis le début des années 2000, celles-ci ont privilégié les investissements à l'étranger plutôt que les exportations, contribuant ainsi au recul de la valeur ajoutée industrielle produite en France et à la dégradation de la balance commerciale.

Or, la montée en gamme ne permet pas seulement de se différencier des concurrents par l'ajout de services ou la garantie d'une meilleure qualité. C'est surtout que le développement d'une offre différenciée, plus flexible, plus fiable, grâce notamment aux nouvelles technologies, participe à la résilience du tissu industriel : le positionnement sur des segments à haute valeur ajoutée améliore à la fois la pérennité des activités et l'aptitude à en changer quand cela s'avère nécessaire. C'est pourquoi les stratégies de production des entreprises qui ne reposent pas exclusivement sur la recherche de faibles coûts favorisent le maintien ou le retour des sites de production sur le territoire et agissent en faveur des (re)localisations. La décision très récente de l'entreprise Chamatex de relocaliser la production de chaussures haut de gamme dans une usine ultramoderne en Ardèche en offre une bonne illustration (Frédéric Rolland, 2020).

En outre, il est difficile de localiser des activités sur un territoire donné s'il ne dispose pas des compétences nécessaires : comment fabriquer des équipements de fabrication additive ou des circuits intégrés si nous ne disposons pas ou plus des savoir-faire ? Les entreprises industrielles font face, depuis longtemps, à des problèmes de recrutement. En 2020, 55 % des projets de recrutement dans l'industrie sont anticipés comme difficiles (Pôle emploi, 2020). Cette tendance préoccupante affecte aussi bien les métiers de la production que les métiers de conception

« *La concentration des importations depuis un nombre réduit de pays fournisseurs est un facteur de fragilité [...]. Les pénuries de masques et de respirateurs [...] lors de la crise sanitaire en sont une illustration.* »



et de recherche<sup>4</sup>. Pour ces derniers, la part des recrutements anticipés comme difficiles oscille de 34 à 81 %, selon les secteurs manufacturiers (Pôle emploi, 2020). C'est dans le secteur de la métallurgie que cette part culmine à 81 %, secteur qui devra pourtant faire face à des transformations profondes dans les années à venir, liées en partie à la décarbonation de la production (acier neutre en carbone, etc.) et aux enjeux du numérique.

Les difficultés de recrutement des industriels s'expliquent en partie par le déficit d'attractivité de l'industrie, lié à l'image véhiculée d'un secteur offrant des conditions de travail difficiles et de faibles niveaux de qualification. La pénurie de main-d'œuvre qui en résulte obère la possibilité de relocaliser et, plus généralement, de revitaliser le tissu industriel par la localisation de nouvelles activités. Toutefois, le redéploiement de salariés qualifiés d'un secteur vers un autre (par exemple des chaudronniers de l'aéronautique vers le secteur ferroviaire) permet de pallier en partie une indisponibilité de main-d'œuvre. De tels prêts entre entreprises sont d'ailleurs en cours de développement en France, comme en témoigne l'ouverture de la plateforme des Pays de la Loire en octobre 2020.

Pour toutes les raisons exposées plus haut, les politiques publiques et les initiatives privées visant à développer les compétences dans les territoires – et donc les formations initiales ou continues – doivent s'adapter aussi bien à la diffusion des nouvelles technologies qu'aux nouvelles organisations du travail. Que ce soit en raison du déploiement de la cobotique et de l'internet des objets (raisons techniques) ou du *Lean management* (raisons

organisationnelles), les opérateurs devront de plus en plus être polyvalents, multitâches et à l'aise avec les terminaux numériques (Anne-Sophie Alsif et Marie-Laure Cahier, 2018). Les entreprises et les territoires qui ont déjà mis en place ces formations bénéficient d'un avantage certain.

Le mot *adapter* a été choisi à dessein : même pour préparer les métiers de demain, ni les entreprises ni les cadres publics ne doivent abandonner les compétences qui ont construit l'identité des territoires. Celles-ci sont au contraire nécessaires à la création de nouvelles activités. Pour le dire autrement : on ne peut pas réindustrialiser à partir de rien. Bien au contraire, ce sont les compétences historiques qui favorisent le renouveau. Dans le Territoire d'industrie Nord Franche-Comté, un salarié de l'automobile qui travaillait le cuir a créé une école de formation aux métiers de la sellerie-marquinerie d'art, permettant à une entreprise du secteur du luxe de s'installer en s'appuyant sur ce savoir-faire.

Ce redéploiement des compétences s'observe aussi à Nogent-sur-Marne où le savoir-faire en coutellerie sert aujourd'hui le secteur



© La Fabrique de l'industrie – 2020

des prothèses médicales. À Châtellerauld, la mécanisation constitue la compétence clé, redéployée de siècle en siècle, du secteur de la coutellerie aux équipements automobiles (Marie Ferru, 2009). D'autres territoires fournissent une confirmation symétrique : les délocalisations et les fermetures d'usines n'y ont pas seulement détruit des emplois, elles ont aussi mené à la disparition de compétences qui n'ont pu être transmises d'une génération à une autre.

## Mieux que relocaliser : territorialiser

La (re)localisation des activités industrielles est donc une affaire de territoires. L'industrie est souvent située dans des villes moyennes ou à la périphérie des grandes villes, ce qui explique le rôle important qu'elle joue en matière de cohésion territoriale. Pour que les territoires soient attractifs, c'est-à-dire « capables d'attirer des ressources productives spécifiques (activités nouvelles et facteurs de production) provenant de l'extérieur » (Insee, 2012), ils doivent développer les infrastructures de transports et de communication (TGV, 4G, fibre), améliorer leur offre de services publics et de santé, et proposer une qualité de vie satisfaisante. D'autres facteurs jouent, tels que l'abaissement du coût du foncier, la levée des contraintes réglementaires et administratives, ou encore la facilité d'accès au financement. Comme le prouve l'exemple des Territoires d'industrie actuellement à l'œuvre, l'essor industriel suppose la mobilisation de multiples parties prenantes.

Sonia Bellit, Caroline Granier et Caroline Mini,  
La Fabrique de l'industrie

## Bibliographie

- Assemblée Nationale, rapport d'information n° 3173 sur les propositions du groupe de travail sur les entreprises concernant la reprise et le plan de relance après l'épidémie de Covid-19, déposé par la Commission des affaires économiques, 2020.
- DGCIS – DATAR – PIPAME, « Relocalisations d'activités industrielles en France », juin 2013, 12 p. – <http://www.economie.gouv.fr/files/synthese-relocalisations-juin2013.pdf>.
- M. Ferru, « La trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtellerauld », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, (5), 935-955, 2009.
- E. Gerschel, A. Martinez, I. Méjean, « Propagation des chocs dans les chaînes de valeur internationale : le cas du coronavirus », Note n° 53 de l'Institut des politiques publiques, 2020.
- Insee, « L'attractivité économique des territoires », Insee Première, n° 1416, octobre 2012.
- S. Jean, V. Vicard, « Relocaliser, réindustrialiser : dans quels buts ? », La Lettre du CEPIL, n° 410, septembre 2020.
- R. Loukil, « Le coronavirus met les chaînes d'approvisionnement des industriels sous haute tension », *L'Usine Nouvelle*, 3 mars 2020 – <https://www.usinenouvelle.com/article/le-coronavirus-met-les-chaines-d-approvisionnement-des-industriels-sous-haute-tension.N936044>.
- R. Loukil, « Face au coronavirus, la filière électronique française veut sortir de sa dépendance vis-à-vis de la Chine », *L'Usine Nouvelle*, 27 février 2021 – <https://www.usinenouvelle.com/editorial/face-au-coronavirus-la-filiere-electronique-francaise-veut-sortir-de-sa-dependance-vis-a-vis-de-la-chine.N934694>.

• E.-M. Mouhoud, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, 2017.

• Pôle emploi et Crédoc, enquête « Besoins en main-d'œuvre », 2020 – <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo> – consulté le 28 janvier 2021.

• F. Rolland, « L'usine Advanced Shoe Factory 4.0 de Chamatex s'implante à Ardoix », *L'Usine nouvelle*, 17 septembre 2020 – <https://www.usinenouvelle.com/article/l-usine-advanced-shoe-factory-4-0-de-chamatex-s-implante-a-ardoix.N1006049>.

*Ce travail est issu de deux documents publiés par La Fabrique de l'industrie :*

• S. Bellit, C. Granier et C. Mini., « De la souveraineté industrielle aux relocalisations : de quoi parle-t-on ? », Document de travail, La Fabrique de l'industrie, 2020 – <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/de-la-souverainete-industrielle-aux-relocalisations-de-quoi-parle-t-on/>.

• S. Bellit, C. Granier et C. Mini, « Réindustrialiser plutôt que relocaliser », Le Cube, n° 4, La Fabrique de l'industrie, 2020 – <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/reindustrialiser-plutot-que-relocaliser/>.

## NOTES

- Source : comptes nationaux – base 2014, Insee, calcul des auteurs.
- La délocalisation verticale consiste à fragmenter la chaîne de production afin de réduire les coûts. Par opposition, la délocalisation horizontale consiste, pour une entreprise, à s'implanter à l'étranger pour conquérir de nouveaux marchés.
- Syndicat national des entreprises de sous-traitance électronique.
- Nous avons utilisé le regroupement des emplois en 15 grandes fonctions transversales aux secteurs d'activité réalisé par l'Insee.

### La Gazette de la société et des Techniques

La Gazette de la Société et des Techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :  
<http://www.annales.org/gazette.html>

### RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal mars 2021

#### La Gazette de la Société et des Techniques

est éditée par les *Annales des mines*  
120, rue de Bercy – télédéc 797 – 75012 Paris  
<http://www.annales.org/gazette.html>  
Tél. : 01 42 79 40 84 – Mél. : michel.berry@ecole.org  
N° ISSN 1621-2231

**Directeur de la publication :** François Valérian

**Rédacteur en chef :** Michel Berry

**Illustrations :** Véronique Deiss

**Réalisation :** École de Paris du management

**Impression :** Graph'Imprim

  
**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA RELANCE**  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

 **l'École de Paris**  
*du management*