

Le 4 Pages

de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services

Les relocalisations : une démarche multiforme qui ne se réduit pas à la question du coût de la main-d'œuvre

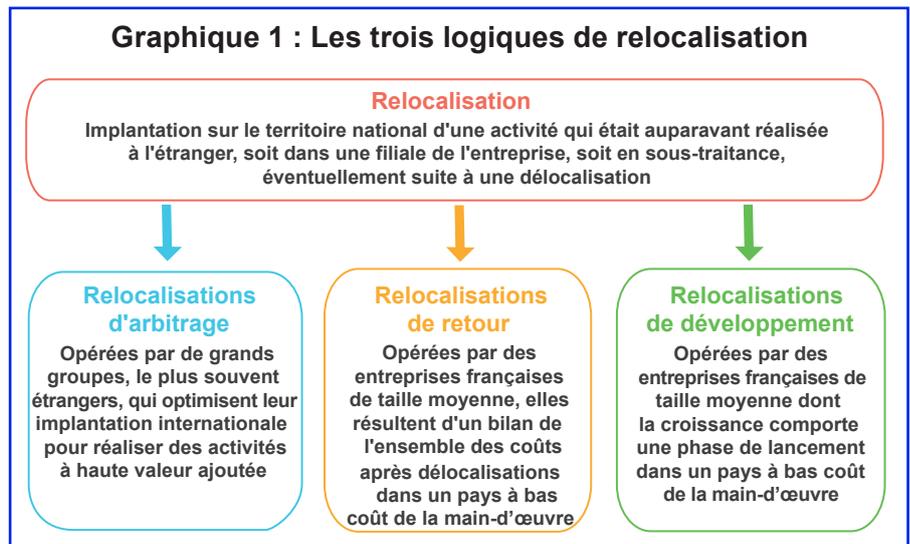
La régénération d'avantages comparatifs dans les pays développés suscite un mouvement de relocalisations qui, sans être de grande ampleur, peut être considéré comme prometteur. L'étude approfondie d'une trentaine de cas d'entreprises ayant relocalisé récemment une partie de leur activité en France montre que ces entreprises souhaitent ainsi surtout améliorer la logistique et la qualité de leur production, et bénéficier d'une meilleure image, notamment du Made in France. Le choix de la zone géographique où elles se relocalisent est simple : très souvent à proximité d'un site existant. Trois logiques économiques différentes sont à l'origine des relocalisations : l'optimisation internationale de la localisation d'activité à haute valeur ajoutée, la prise en compte après délocalisation de l'ensemble des coûts au lieu du seul coût du travail, et enfin le choix d'une montée en gamme après une phase de lancement dans un pays à bas coût. Résultant d'un calcul économique des entreprises, les relocalisations sont compatibles avec une économie ouverte et, à « qualité » constante, ne renchérissent pas la consommation des ménages.

Entre 2000 et 2011, les salaires moyens mensuels réels ont augmenté de près de 25 % dans le monde, selon le rapport sur les salaires de 2012-2013 de l'OIT. Ce chiffre cache cependant d'importantes disparités : en Asie, les salaires ont à peu près doublé, tandis qu'ils n'ont augmenté que de 5 % dans les pays développés.

Cette tendance devrait se poursuivre : un certain nombre d'études prévoient que, dans les vingt prochaines années, les salaires dans les économies émergentes pourraient encore se rapprocher de ceux des pays développés : selon la *Medium-Term Projection Framework* (MPF-2014) de l'OCDE, dans son scénario le plus optimiste, la Chine pourrait devenir d'ici vingt ans un pays à « hauts revenus » (un pays où le revenu national brut par habitant est supérieur à 12 000 dollars américains en 2013 selon la Banque mondiale).

Ainsi, le fondement de certaines délocalisations – les bas salaires dans les

Graphique 1 : Les trois logiques de relocalisation



pays émergents – est aujourd'hui remis en cause, les entreprises intégrant ces projections de salaires dans leurs décisions d'investissements. Les gains de productivité du travail dans les pays en développement atténuent certes ces effets ; cependant les entreprises qui délocalisent dans les pays à bas coût sont à la recherche d'une main-d'œuvre à faible productivité. Désormais, dans leurs stratégies de développement, les entreprises mènent des analyses plus globales de leur appareil de production, tenant compte des coûts totaux, et non des seuls coûts salariaux.

Aux États-Unis, la *Reshoring Initiative*

De fait, l'augmentation du coût du travail dans les pays émergents, le prix élevé du transport de marchandises, les problèmes de qualité de production, le manque de protection de la propriété intellectuelle, la volatilité des devises des pays à bas salaire et les risques d'instabilité politique ont favorisé le phénomène des « relocalisations » (*graphique 1*).

Il semble que ce soit le cas aux États-Unis, dont l'attractivité s'est améliorée : hausse de la productivité du travail avec une augmentation modérée des salaires (selon

les estimations des coûts unitaires de la main-d'œuvre de l'OCDE), diminution du coût de l'énergie grâce au développement de la production de gaz et de pétrole de schiste, laquelle favorise la réindustrialisation dans certains secteurs très consommateurs en énergie (papeterie, métallurgie...) et politique monétaire plus accommodante. La démarche *Reshoring Initiative*, initiative privée qui a obtenu le soutien de l'État fédéral, permet aux entreprises d'obtenir une étude de cas sur le bien-fondé d'une relocalisation et met à leur disposition les outils pour les aider dans leurs démarches administratives, via un site internet.

En France, l'outil Colbert 2.0

En France, l'outil Colbert 2.0, développé par le ministère du Redressement productif, est en place depuis juillet 2013 sur le site <https://www.colbert2-0.fr/>. Inspiré de la *Reshoring Initiative*, cet outil permet aux entreprises d'examiner la pertinence de la relocalisation d'une partie de leur activité sur le territoire national. Par contre, sa logique est qualitative plutôt que reposant sur un calcul comparatif de coûts, dans le cas de la *Reshoring Initiative*.

Cet outil a été construit à partir de l'analyse approfondie d'une trentaine de cas récents de relocalisations par le ministère

du Redressement productif en 2013. Les relocalisations d'activité en France des entreprises interrogées sont variées : en moyenne de 7,5 millions d'euros, les projets varient entre 30 000 euros et 40 millions d'euros. 60 % de ces entreprises déclarent avoir perçu une aide financière de l'État (Oséo, ARI, collectivités locales, etc.). Les entretiens ont permis d'analyser leur organisation, leurs marchés, leur activité réalisée auparavant à l'étranger, et leur processus de relocalisation, notamment leurs motivations.

Améliorer la logistique, la qualité des produits et leur image

La réduction des coûts était de loin le premier motif de délocalisation, cité par deux tiers des entreprises ayant délocalisé. Cependant, l'avantage comparatif des pays à bas coût s'infléchissant, l'écart de salaire subsistant n'est plus un critère essentiel pour les entreprises relocalisant en France.

Ainsi, de multiples motifs de relocalisation ont été identifiés dans le cadre des entretiens menés avec les trente entreprises interrogées. L'amélioration de la logistique est le premier d'entre eux, avancé par deux tiers des entreprises (tableau 1). Ces entreprises ont en effet souvent « déchanté » du fait des délais et des coûts de transport entraînés par la localisation d'une activité à l'étranger. L'amélioration de la qualité de leurs produits et de leur image sont les deux motifs suivants les plus cités : les entreprises relocalisent en France pour réduire les défauts de fabrication, qui engendrent des reprises ou des rebuts importants, pour mieux adapter la production aux demandes des clients et pour améliorer le « service après-vente ». Parmi les raisons liées au marketing, le Made in France et les différents labels écologiques

Tableau 1 : Les huit premiers motifs de relocalisation

Motifs de relocalisation	en %
Logistique	67
Image/Marketing	53
Qualité des produits	53
Recherche de synergies	40
Proximité client/fournisseur	30
Développer des innovations de produit	30
Qualification main-d'œuvre	27
Économies d'échelle	27

Sources : Dgcis, Datar. Calculs : Dgcis.

de développement durable sont souvent mis en avant.

Parmi les autres motifs de relocalisation régulièrement mentionnés, la recherche de synergie est citée par 4 entreprises sur 10 : elles exploitent la proximité entre différentes unités de la chaîne de valeur, notamment par le rapprochement de la conception et de la fabrication. De même, elles sont 30 % à avoir voulu se rapprocher d'un client ou d'un fournisseur. Elles sont aussi 3 sur 10 à avoir relocalisé pour monter en gamme et, plus largement, pour produire de nouveaux produits pour l'entreprise. Enfin, un quart des entreprises déclare avoir relocalisé leur activité pour bénéficier d'économies d'échelle – en augmentant le taux d'utilisation de sites existants en France – et pour tirer parti du savoir-faire de la main-d'œuvre en France.

Les entreprises se relocalisent à proximité d'un site existant

Le choix de la zone géographique où relocaliser une activité est d'abord la proximité avec les autres sites de l'entreprise. Ainsi, huit sur dix entreprises interrogées

Tableau 2 : Le choix du lieu où se réimplanter

Critères géographiques	en %
Relocalisation à proximité d'un site existant	83
Relocalisation dans un local existant	60
Opportunité foncière	23
Achat d'entreprise	10
Qualité des infrastructures	10
Bassin d'emploi qualifié	7
Autre	13

Sources : Dgcis, Datar. Calculs : Dgcis.

ont choisi d'installer l'unité relocalisée en France sur un site existant ou sur un nouveau site à proximité d'un site opérationnel de l'entreprise (tableau 2). L'attractivité des territoires oriente donc peu le choix de la zone géographique de réimplantation. Elle explique en revanche les choix initiaux de localisation de l'entreprise.

Trois logiques économiques sont à l'origine des relocalisations

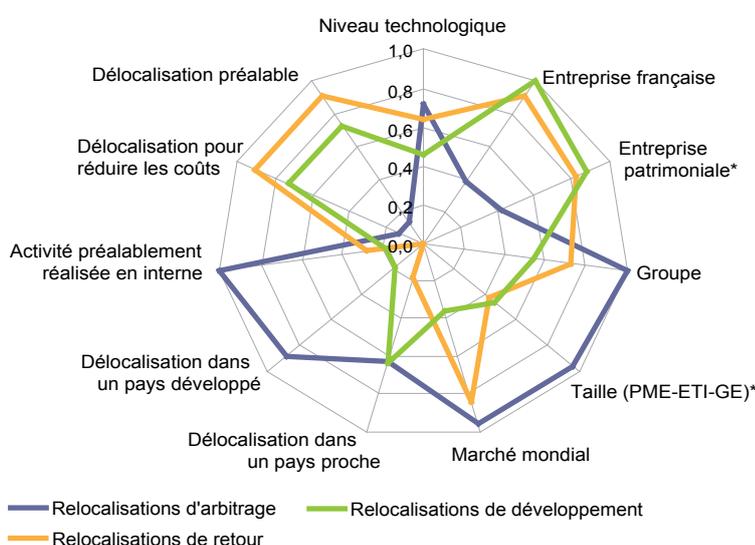
Une analyse statistique plus approfondie (encadré 1) des trente cas de relocalisation étudiés fait émerger trois groupes d'entreprises correspondant à trois logiques de relocalisation (graphique 1). Ces groupes rassemblent les entreprises selon la proximité de leurs caractéristiques (taille, nationalité, etc.), la situation du site relocalisé avant cette opération (dans un pays en développement, en sous-traitance, avec délocalisation préalable, etc.) et les motifs (qualité, logistique, etc.) et les conditions (difficulté de recrutement, difficulté relationnelle avec les salariés/syndicats, etc.) de cette relocalisation.

Cette analyse conforte les trois schémas de relocalisations identifiés dans une étude préalable pilotée par le ministère du Redressement productif et la Datar en 2013 (cf. « Voir aussi »). Les « relocalisations d'arbitrage » sont opérées par de grands groupes à l'issue d'une optimisation entre différents sites envisageables. Les « relocalisations de retour » sont à l'opposé des relocalisations d'arbitrage : elles proviennent d'entreprises déçues par leurs délocalisations préalables et par l'évolution des marchés. Les « relocalisations de développement » sont le fait d'entreprises qui ont lancé leur croissance dans un pays à bas coût et qui reviennent en France pour se développer dans une gamme plus élevée de produits.

Les relocalisations d'arbitrage

Les relocalisations d'arbitrage sont opérées par de grands groupes étrangers (graphique 2), à un niveau de technologie élevé, visant les marchés mondiaux, à l'issue d'une réflexion aboutie. Les groupes recherchent une optimisation de site dans la gestion de leur implantation internationale. La recherche d'un faible coût du travail n'entre pas dans leur stratégie.

Graphique 2 : Les trois types d'entreprises ayant relocalisé en France



Lecture : parmi les trente cas étudiés, les relocalisations de développement sont toutes le fait d'entreprises françaises. * Ces variables ayant plus de 2 modalités, leurs valeurs ne peuvent pas se lire comme un pourcentage mais comme une indication approximative de leur niveau.

Sources : Dgcis, Datar. Calculs : Dgcis.

Le site relocalisé en France est d'ailleurs fréquemment situé initialement dans un pays développé, dans lequel le coût de la main-d'œuvre ne constitue pas un avantage.

D'ailleurs, parmi les causes de relocalisation pour ces groupes (*graphique 3*) figurent la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée pour réaliser des activités à haute valeur ajoutée, ainsi que le rapprochement avec les fournisseurs ou les clients, et les économies d'échelle. L'image des produits, déjà fortement établie pour ces groupes, ne constitue pas un motif de relocalisation.

Ces groupes ne rencontrent que peu de difficultés, notamment dans le domaine des ressources humaines, lors de leur relocalisation (*graphique 4*). Ces relocalisations sont fréquemment réalisées sur des sites existants du groupe, et elles concernent relativement plus souvent les activités de R & D que de production.

■ Les relocalisations de retour

Les *relocalisations de retour* sont à l'opposé des *relocalisations d'arbitrage*. Elles résultent des déceptions, révélées au fil du temps, relatives au transfert à l'étranger de sites de production préalablement implantés en France. En premier lieu, la recherche de moindres coûts de productions s'avère décevante du fait de coûts cachés engendrés par des défauts de fabrication et d'un coût de transport de marchandises élevé. Ces entreprises sont également confrontées à des problèmes de contrefaçon. Elles veulent, en outre, profiter d'une meilleure image pour communiquer sur un label écologique ou sur le Made in France. Elles souhaitent par ailleurs mieux maîtriser leurs innovations en termes de propriété intellectuelle. Leur relocalisation peut avoir aussi pour déclenchement une opportunité d'investissement en France.

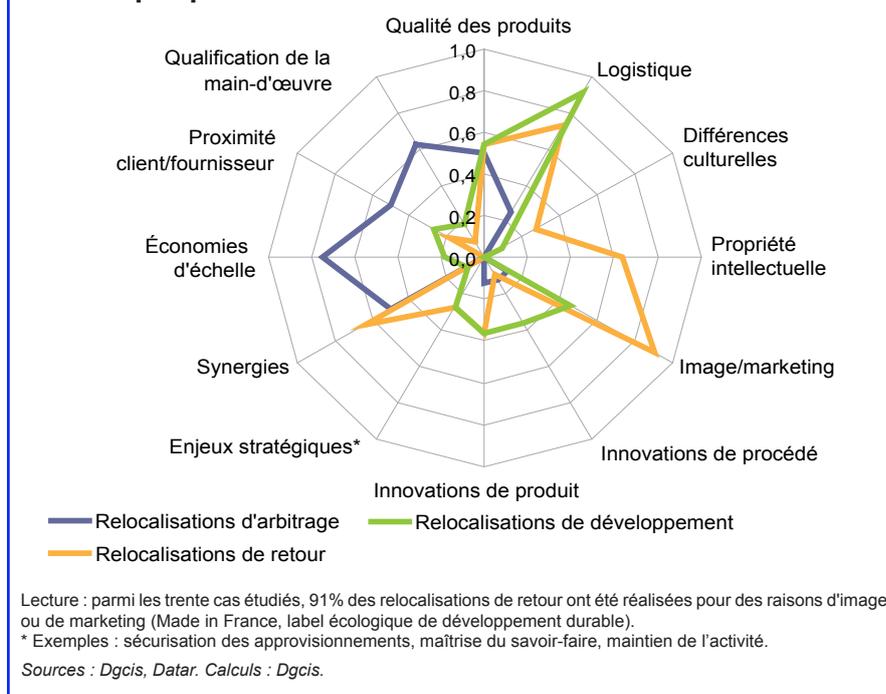
Ces entreprises, françaises pour la plupart, sont de plus petite taille que les groupes qui opèrent des relocalisations d'arbitrage. Elles ont un caractère patrimonial plus marqué.

■ Les relocalisations de développement

Enfin, les *relocalisations de développement* concernent des PME françaises patrimoniales opérant sur le marché national ou sur des marchés à proximité. Elles ont initialement recherché des localisations dans des pays émergents à bas coûts de main-d'œuvre (*graphique 2*).

Ils'agit fréquemment du cas d'entreprise dont la croissance comporte une phase de lancement à l'étranger avant que la relocalisation puisse être envisagée dans une étape de maturité et d'approfondissement des positions de marché ainsi établies. En relocalisant, ces entreprises cherchent notamment à développer leurs produits, monter en gamme et améliorer la logistique par une réduction des coûts et du temps de transport ainsi que des innovations de procédés (*graphique 3*). Les sites relocalisés sont essentiellement des sites de production, rarement de R & D, et sont implantés à proximité de sites existants de l'entreprise (*graphique 4*).

Graphique 3 : Les motifs de relocalisation en France



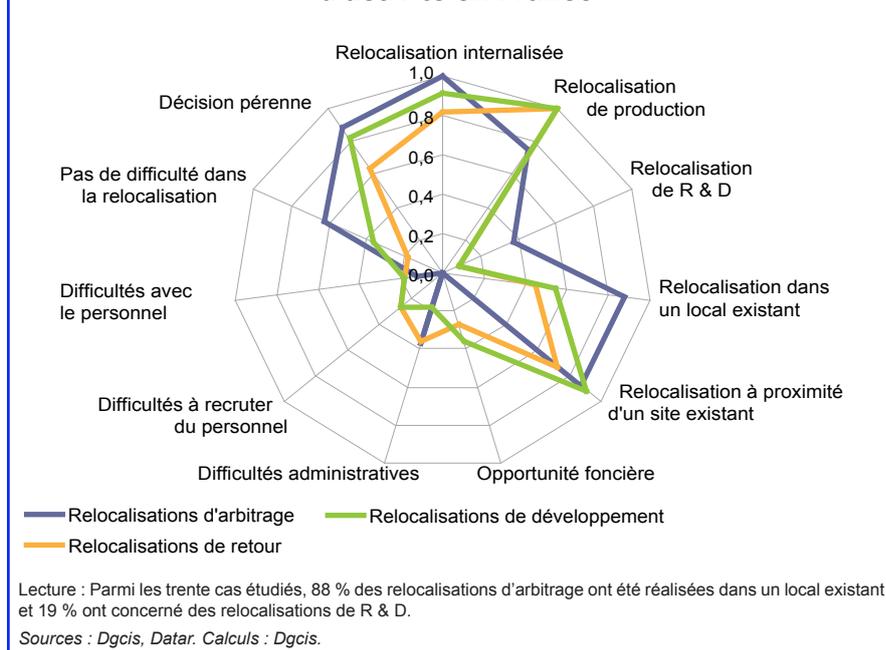
■ Au-delà de l'effet sur l'emploi, la maîtrise des savoir-faire technologiques

Les pertes d'emplois liées aux délocalisations sont souvent inférieures à ce qui est généralement supposé. Ainsi, l'Insee (*cf. « Voir aussi »*) estime à seulement 15 000 le nombre moyen d'emplois industriels supprimés par an en France entre 2000 et 2003 du fait des délocalisations. Cela ne représente que 0,37 % de l'emploi industriel ou 16 % des pertes d'emplois industriels (évaluées à 90 000 en moyenne sur cette période).

À l'inverse, le potentiel de création d'emplois venant des relocalisations

est difficile à estimer. À ce stade, si le mouvement des relocalisations est prometteur, leur nombre reste pour l'instant trop limité pour avoir des conséquences fortes sur l'emploi. En effet, sur la trentaine de cas de relocalisation étudiés ici (*cf. supra*), les emplois créés en première année varient entre 0 et 185, pour une médiane de 10. Les trente cas de relocalisation étudiés totalisent 800 nouveaux emplois. En outre, les relocalisations concernent souvent des activités de production pour lesquelles l'automatisation permet de faire face au coût du travail plus élevé en France, limitant ainsi le nombre d'emplois créés.

Graphique 4 : Nature et conditions des relocalisations d'activité en France



Les relocalisations d'arbitrage pourront cependant avoir une influence sur l'emploi qualifié.

Par ailleurs, les trois logiques de relocalisation semblent fortement liées à la maîtrise des savoir-faire technologiques : le maintien au sein de l'entreprise de ces savoir-faire pour les relocalisations de retour et de développement, le rapprochement d'unités de conception et de fabrication pour mieux maîtriser l'innovation dans le cas des relocalisations d'arbitrage et de développement, et la recherche d'un personnel qualifié avec les relocalisations d'arbitrage.

L'image des produits : autre enjeu fort des relocalisations

La qualité des produits, motif important des relocalisations (cf. *tableau 1*), est complexe à apprécier : elle recouvre des éléments comme le design, la durabilité, ou les services associés. Mais d'autres caractéristiques encore moins tangibles peuvent intervenir dans l'appréciation des produits par les consommateurs.

Ainsi, la consommation d'un produit fabriqué en France est nettement plus économe en énergie qu'un produit fabriqué dans un pays émergent, principalement en raison d'un transport beaucoup plus court et éventuellement en raison d'une technique de production plus économe en énergie et moins émettrice de CO₂.

Par ailleurs, la moitié des produits importés des pays à bas coût provient de Chine, Inde et Bangladesh. Or, les conditions de travail sont très différentes en France et dans ces pays émergents (droit du travail, protection sociale, travail des enfants, etc.). Un produit fabriqué en France a un « contenu social » bien meilleur qu'un produit fabriqué au Bangladesh, par exemple.

Les consommateurs français attachent de plus en plus d'importance à ces caractéristiques des produits. Ainsi, selon une enquête du Crédoc (cf. « Voir aussi ») réalisée fin 2013, près de deux tiers des Français sont prêts à payer plus cher des produits industriels fabriqués en France alors qu'ils étaient moins de la moitié en 2005. Cela provient en partie d'une amélioration de la perception de la qualité des produits industriels fabriqués en France, selon la même enquête.

Ainsi, l'image des produits constitue un fort enjeu des relocalisations. Les entreprises effectuant une relocalisation de retour sont même 90 % à citer comme motif l'image de leurs produits, dont le Made in France.

Encadré 1 : Une méthode statistique permet d'identifier trois grands types de relocalisations

Le contenu des trente entretiens menés avec les entreprises ayant relocalisé en France a été standardisé afin d'identifier rigoureusement une liste de variables décrivant certains aspects des relocalisations. L'ensemble des variables identifiées dans les entretiens est détaillé précisément dans un dictionnaire en annexe de cette étude sur le site <http://dgcis.gouv.fr>. Toutes les variables ont le même poids dans cette analyse statistique : les entreprises n'ont pas hiérarchisé les motifs par importances économiques.

Les méthodes statistiques de classification permettent de regrouper les entreprises interrogées dans des classes, de sorte que les entreprises d'une même classe se ressemblent au maximum et que les entreprises de classes différentes présentent le moins de ressemblance possible. Ces ressemblances sont déterminées à partir d'un ensemble de variables caractérisant les entreprises. Le rapprochement des entreprises s'effectue par l'utilisation d'une distance euclidienne pour les variables continues, et d'un coefficient de similarité binaire « simple » pour les variables discrètes. L'algorithme utilisé ici est la méthode de classification hiérarchique. C'est une classification emboîtée qui construit des classes de façon incrémentale. Au départ, il y a autant de classes que d'entreprises dans l'échantillon. L'algorithme rapproche alors les deux entreprises les plus proches parmi les N entreprises, et on obtient N-1 classes dont une seule à deux éléments. Puis on recommence la procédure. Pour calculer la distance de la nouvelle classe composée de deux éléments aux autres classes, on utilise l'ultra-métrique supérieure minimale (*complete linkage*). La même procédure est répétée jusqu'à un nombre optimum de classes. Le choix optimal des classes résulte d'un arbitrage entre deux objectifs : un nombre minimum de classes et des classes homogènes. Cet arbitrage est laissé à l'appréciation du statisticien à l'aide d'un outil graphique, le « dendrogramme », qui visualise à la fois le nombre de classes fournies par l'algorithme et leur homogénéité.

Trois classes émergent naturellement et partitionnent bien l'ensemble des entreprises. Les trois groupes d'entreprises sont de taille comparable. Du fait du nombre réduit d'entreprises étudiées, les résultats présentés dans cette étude expriment plus des ordres de grandeur que des statistiques précises. Ils confortent la mise en exergue de trois types de relocalisations par l'étude « Relocalisations d'activités industrielles en France » (cf. « Voir aussi »).

Relocalisations et Made in France sont compatibles avec une économie ouverte

Le mouvement de relocalisation des entreprises et les attentes nouvelles des consommateurs ont fait émerger la politique du Made in France. Ce concept doit être bien compris sans quoi il prête à des critiques infondées. Ainsi, certains économistes rapprochent implicitement le Made in France de la fermeture des frontières aux importations en provenance des pays à bas coût. C'est notamment le cas d'une étude récente du CEPII (cf. « Voir aussi ») selon laquelle le Made in France augmenterait les dépenses par ménage de 100 à 300 euros par mois. Cette analyse ne peut être retenue notamment parce qu'elle repose sur un calcul dans lequel les biens de consommation importés des pays dits « de délocalisation », avec des prix bas, sont intégralement remplacés par des biens produits en France, de qualité jugée équivalente mais de prix plus élevé.

Or, outre que cette équivalence entre qualité des produits ne tient pas

compte de leur contenu environnemental et social, le Made in France ne correspond ni à la consommation exclusive de produits fabriqués en France, ce qui serait impossible et néfaste à l'économie nationale, ni à la relocalisation de l'ensemble des activités réalisées dans les pays de délocalisation par des filiales ou par sous-traitance des entreprises françaises. Les relocalisations résultent de l'initiative privée des entreprises, même si elles peuvent prendre en compte l'existence d'aides publiques dans leurs décisions. Par ailleurs, la relocalisation en France de la production de biens de consommation n'oblige pas les ménages français à acheter ces produits : les ménages choisissent leur « panier de consommation » en maximisant sous contrainte budgétaire l'utilité qu'ils peuvent en tirer. S'ils consomment plus de produits français, cela provient d'un calcul économique tenant compte du prix et des caractéristiques de l'ensemble des produits présents sur le marché, importés ou fabriqués en France.

Christophe BELLEGO

Voir aussi

- *Flux de main-d'œuvre, flux d'emploi et internationalisation*, Insee, Rapport 2007.
- *Relocalisations d'activités industrielles en France*, étude du Pipame (Dgcis-Datar), juillet 2013.
- (Not) *Made in France*, 20 juin 2013, Lettre du CEPII n°333.
- *L'attachement des français au Made in France*, Crédoc, mars 2014.



direction générale de la compétitivité
de l'industrie et des services

Directeur de la publication :
Pascal Faure

Rédacteur en chef :

François Magnien

Secrétariat de rédaction :

Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier

Composition :

Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin

ISSN : 2269-3092

Dépôt légal : 2014

DGCIS - 67, rue Barbès, 94200 Ivry-sur-Seine