HAL
open science

Délocalisation d'Activités et Mobilité Internationale des Entreprises en Rhône-Alpes (DAMIER) : rapport final

Laurence Baraldi, Mahfoud Boudis, Céline Bouveret-Rivat, Jean-Pierre Chanteau, Hervé Charmettant, Christian Genthon, Catherine Mercier-Suissa, Yvan Renou

To cite this version:

Laurence Baraldi, Mahfoud Boudis, Céline Bouveret-Rivat, Jean-Pierre Chanteau, Hervé Charmettant, et al.. Délocalisation d'Activités et Mobilité Internationale des Entreprises en Rhône-Alpes (DAMIER) : rapport final. [Rapport de recherche] Creg. 2011, 38 p. halshs-00684831

HAL Id: halshs-00684831

https://shs.hal.science/halshs-00684831v1

Submitted on 3 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Délocalisation d'Activités et Mobilité Internationale des Entreprises en Rhône-Alpes (DAMIER)

RAPPORT FINAL

04 - 06 - 2011

SRESR – CIBLE 2009
convention 09 015602 02

Centre de Recherche en Economie de Grenoble CREG – UPMF
BP47 F-38040 Grenoble cedex 9
1221, rue des Résidences F-38400 Saint-Martin-d'Hères
Tel : +33 (0)476 82 54 31 - Fax : +33 (0)476 82 59 89

A. INTRODUCTION GÉNÉRALE

A.1. Objectifs de l'étude

Les délocalisations industrielles suscitent depuis le milieu des années 1970 un débat parfois très aigu, faisant d'événement locaux des phénomènes nationaux voire européens (cf. par exemple les délocalisations Hoover-Dijon en 1993 ou Renault-Vilvorde en 1997). Même si de nombreuses délocalisations ne se traduisent pas nécessairement par des licenciements, le choc négatif sur l'emploi et l'urgence du processus appellent une gestion de crise souvent difficile. Dans un contexte de chômage massif, appauvrissant et anxiogène – particulièrement le chômage de longue durée –, la question d'une meilleure anticipation, voire d'une « relocalisation » de l'économie, doit donc être posée. Or, jusqu'à présent, les décideurs politiques et même les économistes sont divisés sur la politique à mener en matière de politique industrielle et commerciale.

Le cas de la France est représentatif de ce débat : le RPR et le PCF ont mené à la fin des années 1970 des campagnes pour un protectionnisme « made in France » ; puis le rapport Devedjian à l'Assemblée nationale plaida en 1993 une dérégulation accrue contre certaines tentations protectionnistes du rapport Arthuis au Sénat qui estimait entre 3 et 5 millions le nombre d'emplois industriels menacés en France ; et si aujourd'hui plusieurs rapports ont conclu que le nombre des délocalisations était plutôt faible [Fontagné et Lorenzi : 2005, p.91[1]], d'autres ont estimé qu'elles amputeront, directement ou indirectement, 22% des créations nettes d'emploi salarié en France pour 2006-10 [Arthuis : 2005][2], suscitant plusieurs mesures de politique industrielle et fiscale pour lutter contre les délocalisations[3].

Cette question des délocalisations demeure d'autant plus controversée [Lorenzi : 2005][4] que :

i) Leur nombre reste mal connu : elles n'ont pu être dénombrées empiriquement de façon précise– la seule exception étant notre étude Rhône-Alpes [Chanteau : 2009] – mais seulement estimées par des méthodes statistiques (*cf.* l'étude de référence Aubert et Sillard [2005][5]) ;

ii) Les causes en sont encore mal connues : la recherche de bas coûts salariaux est un facteur qui ne peut être ignoré, mais plusieurs constats démontrent les limites de cette explication :

– la mobilité des activités de production ne se fait pas uniquement des pays industrialisés vers les pays à bas coûts salariaux et des multinationales originaires des pays émergents (Chine, Inde, etc.) cherchent à leur tour à s'implanter dans les pays industrialisés ;

– par rapport au nombre de délocalisations, on observe un nombre non négligeable de relocalisations d'entreprises après des expériences jugées décevantes ou parce que les conditions de leur modèle économique ont changé;

– l'extension des délocalisations à l'ensemble des secteurs industriels et de services, y compris à des activités à fort contenu technologique, [6] signale aussi une transformation du phénomène qui ne peut se réduire aux seules évolutions du coût salarial et bouscule donc les interprétations courantes [Chanteau : 2001 ; Bouba-Olga : 2006[7]]

iii) Les modalités en sont encore mal connues : le schéma traditionnel de division

---

[1] FONTAGNÉ L. et LORENZI J.-H. [2005] « Désindustrialisation, délocalisations », in : FONTAGNÉ L. et LORENZI J.-H. (dir.), *Désindustrialisation, délocalisations (Rapport du CAE*), La Documentation française, Paris, pp.9-131.

[2] ARTHUIS J. (prés.) [2005] « La globalisation de l'économie et la délocalisation des activités et des emplois », *Rapport d'information au Sénat,* n°416, 22 juin.

[3] Par exemple, la Loi de finances 2005 a instauré : un crédit de taxe professionnelle accordé jusqu'en 2009 aux entreprises installées dans les « zones exposées aux délocalisations » ; un crédit d'impôt sur les bénéfices pour les entreprises choisissant de « relocaliser leurs activités en France » ; une politique de « pôles de compétitivité ». *Cf.* aussi les rapports pour la DATAR « La France, puissance industrielle » en 2004 ; le CAE « Désindustrialisation, délocalisations » de février 2005 ; le CGP « Localisation des activités économiques et stratégies de l'Etat à l'horizon 2015 » en juin 2005 ; le Sénat « La globalisation de l'économie et la délocalisation des activités et des emplois » en juin 2005 ; l'OFCE « Attractivité, délocalisations et concurrence fiscale » en juillet 2005…

[4] LORENZI J.-H. [2005] « Délocalisation et risques de désindustrialisation », *Regards sur l'actualité,* n°312, juin, pp.15-26.

[5] AUBERT P. et SILLARD P. [2005] « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », in : INSEE, *L'économie française : comptes et dossiers 2005-2006*, INSEE, Paris, pp.57-92.

[6] Arthuis, 2005 ; Brunel, 2006 ; Fontagné et Lorenzi, 2005 ; Grignon, 2004.

[7] BOUBA-OLGA O. [2006] *Les nouvelles géographies du capitalisme,* Le Seuil, Paris.

internationale du travail, réservant les activités de conception au "centre" (*i.e.* les pays développés) et la production à bas coûts dans les pays émergents, est largement remis en question d'une part par la variabilité des capacités à dissocier les différentes fonctions de la firme ou les maillons de sa chaîne de valeur (*cf.* par exemple la variabilité des besoins de proximité pour l'articulation entre recherche et production, selon la nature et le niveau de R&D), et d'autre part par la montée en puissance du potentiel technologique de certains pays de la "périphéries" ou le dynamisme de leurs régimes de demande. De même, délocaliser par investissement direct dans une filiale, par sous-traitance internationale ou par *outsourcing* n'appparaît pas indifférent pour la localisation géographique de la valeur ajoutée créée[8] – entre l'activité maintenue dans le pays d'origine et celles à l'étranger.

In fine, la connaissance des effets des délocalisations appellent des études supplémentaires car :
– les délocalisations ne sont qu'une des modalités de la mondialisation des firmes, et doivent être resituées dans leurs relations (substitut ; facilitation… ?) avec ces autres modalités ;
– les effets-retour sur l'activité économique – positifs et négatifs – sont étalés dans le temps de façon complexe (notamment : effets différés et élasticités croisées de la demande entre produits « délocalisés » et autres produits domestiques ou importés) ;
– les effets-retour sur l'emploi – positifs et négatifs – dépendent de l'impact des délocalisations sur la demande locale (consommation finale mai aussi consommation intermédiaire et biens d'investissement) ainsi que des modes de gestion des effectifs et des carrières : l'impact n'est donc pas seulement quantitatif mais aussi qualitatif, et n'a donc rien de mécanique.

Tout ceci indique un fort enjeu de connaissance, pour les entreprises mais aussi pour les partenaires sociaux et les pouvoirs publics, auquel la présente étude se propose de répondre. L'objectif spécifique de l'étude DAMIER, tel que défini dans la réponse à l'appel d'offre au programme CIBLE « blanc » de la Région Rhône-Alpes, est double :

1) préciser la mesure quantitative des délocalisations (y compris les relocalisations) à partir de données individuelles d'entreprises. La seule étude de ce genre existante [Chanteau : 2009] peut servir de base à ce travail quantitatif qu'il convient d'actualiser (les dernières données datent de 2003). Cette étude permettrait ainsi à la Région Rhône-Alpes d'être la première à se doter d'une telle connaissance sur la mobilité internationale des activités implantées sur son territoire – et un suivi régulier pouvant être envisagé par la suite.
2) expliquer comment les entreprises construisent leur décision de délocalisation – ou de relocalisation – et planifient la réorganisation des activités et du travail qui en découle. Il s'agit en particulier d'étudier comment les décideurs intègrent d'une part l'enjeu de leur contrainte de compétitivité et d'autre part l'enjeu de la cohésion du tissu socio-économique dans lequel ils trouvent actifs et ressources pour leur compétitivité. Dans ce but, des enquêtes seront menées sur un panel restreint d'entreprises pour permettre une étude approfondie de leur développement stratégique dans la durée, marqué par la réalisation ou la préparation d'opérations de délocalisation et de relocalisations.

A.2. Déroulement de l'étude

Le groupe de travail pour cette étude a réuni des chercheurs de deux laboratoires de recherche en économie et gestion de la région :
— le Laboratoire d'économie de la production et de l'intégration internationale (LEPII) de l'université Grenoble II (UMR CNRS 5252 ; directeur : Patrick Criqui), devenu à l'automne 2010 le Centre de Recherches en Economie de Grenoble (CREG ; directeur : Jean-Pierre Chanteau).
— le Centre de recherche Magellan de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE, université Lyon III ; directeur : Alain Roger)

L'étude a été lancée après réception de la convention avec la Région en date du 2 juillet 2009. Suivant les recommandations des rapporteurs au projet, l'étude DAMIER a été centrée plus sur la relocalisation que la délocalisation au niveau de l'étude qualitative.

[8] Voir par exemple les apports de l'économie internationale avec les travaux du CEPII (http://www.cepii.fr).

✓ Le ***Module de travail MT1*** visait à quantifier le phénomène de délocalisations-relocalisations des entreprises rhône-alpines sur la période 1990-2008. Ce module a démarré effectivement en septembre 2009 et s'est développé en quatre temps : [1] négociation de l'accès aux données ; [2] sélection des données et enregistrement brut ; [3] contrôle des enregistrements ; [4] traitement statistique. Par ailleurs, nous avons décidé d'inclure l'année 2009 dans le champ de l'étude pour assurer une meilleure actualité des données finales.
Les phases [1] et [2] ont été menées à terme en 2009 et 2010, et la phase [3] a pu commencer en courant 2010. Mais la restructuration du LEPII puis l'hospitalisation prolongée de notre ingénieur d'étude (non achevée à ce jour) n'a pas permis de finaliser l'intégralité des phases suivantes. En conséquence, nous avons dû limiter le traitement statistique des donnés recueillies. Les résultats sont présentés *infra*.

✓ Le ***Module de travail MT2*** visait à caractériser les dispositifs de gestion de l'organisation industrielle et du travail dans les entreprises ayant délocalisé ou relocalisé, afin de caractériser et hiérarchiser les facteurs générant ou freinant les délocalisations. Ce module a démarré début juillet 2009 et s'est développé en cinq temps : [1] définition de l'échantillon enquêté ; [2] construction du guide d'entretien et du questionnaire ; [3] réalisation d'un test et révision du guide d'entretien et du questionnaire ; [4] prises de rendez-vous et réalisation des entretiens ; [5] exploitation des résultats.
Les phases [1] et [2] ont pu être initiée dès juillet 2009 puis la phase [3] et [4] au printemps 2010, mais nous avons alors dû affronter trois problèmes d'ordre ou d'ampleur exceptionnels :

— un taux très élevé de non-réponses ou de refus d'entretien de la part des entreprises contactées. On peut imaginer que parler d'une délocalisation reste un sujet socialement sensible, d'où une certaine réticence compréhensible. Ce problème avait été anticipé dans la formulation des prises de contact et du questionnaire d'enquête, et n'a pas posé de problème pour les entretiens réalisés. Mais, malgré de multiples relances par courrier, par courriel et par téléphone, de nombreuses entreprises n'ont jamais répondu, ou ont refusé de nous recevoir (notamment 3 non-réponses sur 17 entreprises ayant relocalisé (SNR Roulements ; Tomy France ; Fournier-Mobalpa), ce qui est très surprenant compte tenu de l'image plutôt positive des relocalisations).
— absence d'interlocuteur présent dans l'entreprise à l'époque de la délocalisation ou de la relocalisation (1993 et 1997 notamment, voire 2003) (5 cas d'entreprises : Mermet ; ITV ; Alpes Réfractaires ; Bayer Crop Sciences ; HP), du fait des mouvements de personnel (départ en retraite, changement d'emploi), des changements d'actionnariat, des restructurations ou des cessations d'activité.
— enfin la construction d'une nouvelle unité de recherche à partir de juillet 2010 – le CREG ayant succédé au LEPII sur les thèmes de recherche liés aux enjeux de l'intégration internationale et de la soutenabilité du développement – a bousculé les agendas de l'équipe.

✓ Le ***Module de travail MT3*** visait à produire une synthèse et formuler des recommandations pour la politique publique, en collaboration avec les partenaires locaux impliqués, en vue de prévenir l'impact négatif des délocalisations et favoriser les possibles relocalisations. Ce module a démarré début 2010 et s'est développé autour de trois actions : [1] comparaisons régionales ; [2] entretien avec partenaires sociaux et experts ; [3] journée d'étude professionnelle.
Compte tenu des problèmes rencontrés (*cf. supra*), seules les actions [1] et [2] ont pu être engagées :
— en particulier, nous avons participé au programme ESCAPE (Echelles Spatiales de la Coordination des Activités Productives et dElocalisations) piloté par le laboratoire GREThA (UMR CNRS 5113 ; directeur : Yannick Lung) de l'université Bordeaux IV, qui développe une étude quantitative et qualitative des dimensions sectorielles et géographiques et vise à enquêter aussi dans les pays destinations de délocalisation. Mais cette étude n'étant pas arrivée à son terme – et les résultats intermédiaires, attendus en début d'année 2011, ayant pris du retard –, il n'a pas été possible d'exploiter ce travail. Les contacts pris avec les partenaires sociaux se concrétisent par notre participation
– nous avons aussi engagé des partenariats, concrétisés avec le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD-38) et l'ADEES (journée d'étude régionale « Anticipations des mutations socio-économiques et appropriation syndicale » : Atelier « Territoire et entreprises : les impacts différenciés des délocalisations »).

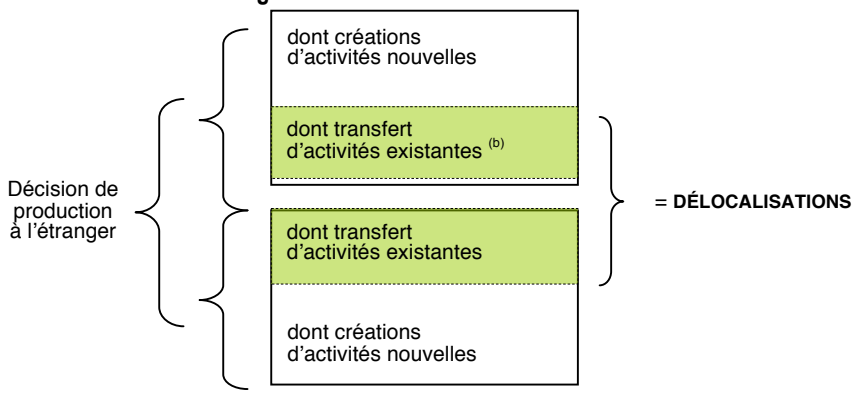
Au total, le programme d'étude prévu n'a pu être intégralement réalisé – ce qui explique d'ailleurs un budget de dépenses plus faible que demandé au départ. Mais, comme on le verra *infra,* l'état d'avancement a néanmoins permis de produire un certain nombre de

réponses aux questions posées et de consolider des compétences scientifiques reconnues au niveau français.

A.3. Définition de la délocalisation / relocalisation

Une délocalisation est définie comme le *transfert, d'un site domestique vers un autre site à l'étranger, d'une activité économique de production* [Aubert, Sillard : 2005 ; Chanteau : 2008][9]. Toute décision de produire à l'étranger ne peut donc être qualifiée de délocalisation : sont exclues les *créations* d'activités – investissements pour la diversification du portefeuille d'activités ou pour l'accroissement de son volume –, c'est-à-dire que le point de vue géographique est celui du territoire – et non celui de l'entreprise – qui perd ou reçoit une activité :

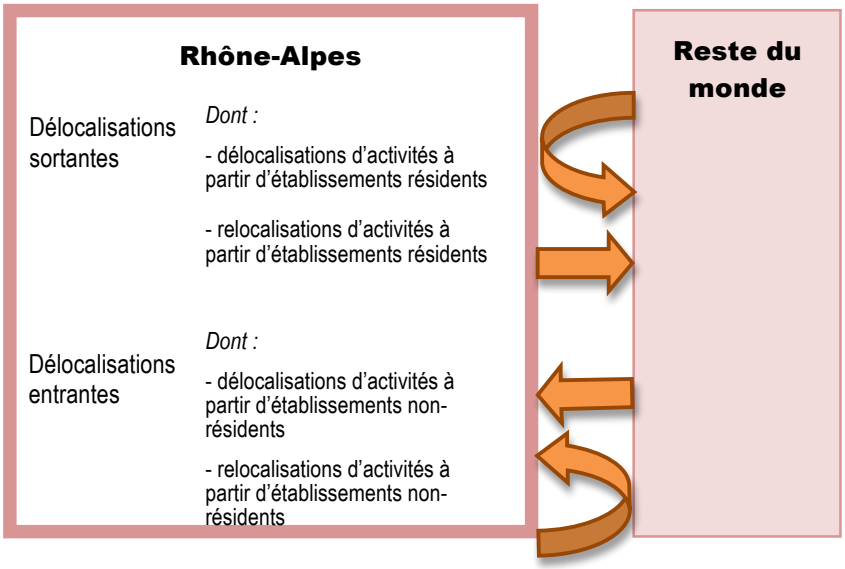
Figure 1. Définition d'une délocalisation



Du point de vue d'un territoire de référence (la Région Rhône-Alpes dans cette étude), une délocalisation peut être « sortante », dans le cas où une activité domestique est transférée hors de Rhône-Alpes (alors qualifié de « territoire d'origine » de la délocalisation) ou « entrante » dans le cas où une activité réalisée à l'étranger est transférée sur le territoire de Rhône-Alpes (alors qualifié de « territoire d'accueil » de la délocalisation).

Une relocalisation est donc un cas particulier des délocalisations (cas où une activité préalablement délocalisée revient sur son territoire d'origine), qui peut être entrante ou sortante selon le cas :

Figure 2. Définition des relocalisations



[9] Ce transfert d'activité peut concerner tout ou partie de l'établissement ; l'établissement d'accueil peut être nouveau ou existant. *Cf.* aussi « délocalisation stricte [DREE : 2004] ou« délocalisation absolue » [Mouhoud : 2006].

De nombreuses autres définitions de la délocalisation existent dans la littérature, parfois confondues avec les indicateurs utilisés pour les identifier. Pour éviter quelques malentendus fréquents, précisons que :

– Définir le champ des délocalisations par celui des IDE [Henner : 1997 ; Messerlin : 1998] est *a priori* insatisfaisant car le mode de financement des opérations industrielles est une problématique différente de leur spatialisation : les IDE peuvent certes financer des transferts d'activité mais aussi des créations d'activités nouvelles ou des fusions/acquisitions d'entreprises sans création ni déplacement d'activité ; inversement, le financement d'une délocalisation peut ne pas induire une opération internationale en capital (grâce à la soustraitance internationale, etc.).

– Introduire un critère de « réimportation » [Mouhoud : 1990 ; Mucchielli : 1993] est trop restrictif car excluant le transfert à l'étranger de productions initialement commercialisées à l'exportation et qui ne seront donc pas réimportées sur le territoire d'origine[(a)] ; inversement, une création d'activité à l'étranger n'est une délocalisation que si elle se substitue à une activité domestique existante – on ne retient donc pas ici les délocalisations « relatives » [Mouhoud : 2006].

– Définir comme délocalisation toute importation concurrente de productions domestiques [Arthuis : 2003] dissoudrait la notion de délocalisation dans l'agrégat macroéconomique de la balance commerciale, résultant de l'ensemble des décisions industrielles, financières, monétaires, etc., privées et publiques, qui ont un impact direct ou indirect sur le commerce international, *via* les spécialisations nationales et les différentiels de compétitivité.

(a) NB : le critère de « réimportation » est utilisé par Aubert et Sillard comme moyen d'identification, et non comme élément de définition.

Au sens strict, certains ne considèrent comme relocalisation que le retour d'une activité sur son site exact d'origine. Ce critère géographique nous a paru abusivement restrictif, et par ailleurs non opérationnel :

a) S'il est vrai que, du point d'un salarié ou d'un élu communal en Rhône-Alpes, la délocalisation d'une activité vers la Bretagne ou vers la Chine produit à peu près le même choc initial sur l'emploi[10], les effets ultérieurs pour l'économie française – et par contrecoup les possibilités de réembauche ou d'intervention publique (formation, prestations sociales, etc.), donc de défense du bien-être – ne sont pas du tout les mêmes. Aussi, de même que nous ne parlons pas de « délocalisations en France » (par exemple de Rhône-Alpes vers la Bretagne), nous avons considéré comme relocalisations tous les transferts vers Rhône-Alpes d'une activité qui avait été préalablement délocalisée à l'étranger (quelle que soit son emplacement géographique en France avant sa délocalisation).

b) Il est rare que l'information sur la localisation initiale (avant sa délocalisation) d'une activité relocalisée soit renseignée et même connue au niveau géographique de l'établissement.

[10] Et, pour cette raison, sont souvent qualifiées aussi de « délocalisation » [Chanteau : 2003]. CHANTEAU Jean-Pierre [2003*b*] « L'économie, une science de gouvernement ? La construction des délocalisations comme référent des politiques économiques », in IHL O., KALUSZYNSKI M., POLLET (dir.) [2003] *Les sciences de gouvernement*, Economica, Paris, pp.195-217.

B. ANALYSE QUANTITATIVE DE LA MOBILITÉ DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES

B.1. Définition et mesure des délocalisations

Dénombrer les délocalisations suppose de pouvoir recenser toute opération industrielle correspondant à un transfert d'activité productive à l'étranger (y compris quand il n'y a pas fermeture de l'établissement d'origine), alors que ce type d'opération n'est pas soumis à déclaration administrative ni enquête statistique. La littérature scientifique en propose deux types de méthode de mesure :

i) Les méthodes « indirectes » mesurent l'ampleur des délocalisations *via* leur impact présumé. Les modélisations (par exemple : Artus [1995] ; Villa [1998]) ont plutôt cherché à estimer à quelles conditions l'impact des délocalisations pouvait être positif ou négatif. De nombreux travaux se sont concentrés sur les données statistiques du commerce extérieur (selon les auteurs : données TPA/TPP ; importations ; méthode des balances-emploi…), parfois en croisant plusieurs variables telles que taux d'importation des consommations intermédiaires intra-branches, trafic de perfectionnement passif et IDE [Mouhoud : 1990]. Un premier ordre de grandeur a été ainsi délimité mais sans pouvoir distinguer entre délocalisation et création d'activités nouvelles à l'étranger. D'où l'intérêt d'un traitement économétrique sur données individuelles d'entreprises, rapportant les variations significatives d'effectifs d'une entreprise ou d'un groupe aux importations de cette entreprise ou de ce groupe [Aubert, Sillard : 2005], qui constitue désormais une référence en la matière.

ii) Les quantifications directes sont réalisées à partir de sélections d'événements microéconomiques. Certaines procèdent par enquêtes auprès de panels d'experts [ERM : 2006 ; Katalyse : 2005]. Mais, par construction, ce type d'enquête souffre d'un fort manque d'exhaustivité et souvent d'objectivité quand elle repose sur l'« opinion » d'experts et non sur des données empiriques. Nous avons donc choisi ici de réutiliser la méthode élaborée par Chanteau [2001 ; 2008]. L'intérêt principal, par rapport à la méthode statistique qui « ne permet de repérer que des présomptions de délocalisations » (Aubert, Sillard, 2005, p.87), est de pouvoir dénombrer des cas avérés de délocalisations (et donc de relocalisations).

La source utilisée est construite par l'agence d'informations professionnelles *Bref Rhône-Alpes*, développée depuis 1966. Cette agence collecte de façon systématique les informations légales, financières et industrielles concernant les entreprises ayant un établissement en Région Rhône-Alpes et dont le chiffre d'affaires dépasse 20 millions de F (3 millions € depuis 2001) – sauf pour le secteur du textile ou de la communication, dont les entreprises sont en moyenne de plus petite taille et pour lequel *Bref Rhône-Alpes* abaisse ce seuil de moitié environ.

Ces informations sont obtenues :

— par *dépouillement* des journaux agréés d'annonces légales et du Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (BODACC) car les entreprises sont soumises à une obligation légale de publicité (décret n°67-236 du 23 mars 1967) pour toute modification affectant les mentions obligatoires pour leur immatriculation ; en particulier, en application des textes sur le Registre du commerce et des sociétés, le BODACC publie toutes annonces légales sur les créations, modifications, mutations et cessations d'activité, y compris (édition A du BODACC) les ventes, cessions et créations d'établissements ainsi que les procédures collectives.

— par *déclaration spontanée* des entreprises auprès de *Bref Rhône-Alpes* et dans la presse professionnelle et locale (presse consulaire, presse d'entreprise, presse interne).

— par *enquête* hebdomadaire auprès de divers réseaux professionnels : organismes consulaires (Chambre des métiers, Chambre de commerce et de l'industrie) et structures de développement économique (Fonds d'investissement régionaux, comités de bassin, syndicats intercommunaux, etc.) ; banques, agences de conseil, structures de gestion immobilière (gestionnaires de zones industrielles ou d'immobilier d'entreprise) ; syndicats d'employeurs et

de salariés. Cette enquête auprès d'experts permet de compléter, recouper et informer les données quantitatives et qualitatives obtenues par dépouillement et déclarations d'entreprise[11] sur leurs opérations industrielles et financières (investissements, programmes publics d'infrastructures...).

Le recoupement de ces trois techniques ainsi que la diversité des experts mobilisés assurent une bonne qualité de l'information sur le champ. Pour autant, il convient de rester prudent sur l'exhaustivité et la qualité de ces informations : une de leurs limites principales est de reposer sur la déclaration de l'événement par les entreprises ou les experts (syndicalistes, CCI, etc.) : elle est donc tributaire d'une part de la représentation d'une délocalisation qu'ont ces déclarants, et d'autre part des limites de leur perception. Le problème de la représentation n'est pas dommageable : notre définition est reconnue par tous comme un cas de délocalisation, et le redressement de ce biais consiste en fait à éliminer des cas annoncés comme délocalisation mais n'entrant pas dans notre définition (déménagement d'une activité dans une autre région française, par exemple). Cependant, certains événements qui devraient être décomptés comme délocalisation peuvent être non repérés car trop réduits (par exemple : suppression d'un ou deux postes de travail avec transfert de la charge correspondante dans un site à l'étranger). Ce biais minorant, signalé aussi par Aubert et Sillard (2005), ne peut être quantifié ; il est cependant un peu atténué par notre méthode[12].

B.2. Résultats bruts

On peut estimer que notre source représente correctement les entreprises de plus de 20 salariés en Région Rhône-Alpes, dans le secteur privé (agriculture hors exploitations agricoles ; énergie ; industrie manufacturière ; tertiaire marchand), soit en moyenne 10% des établissements de la Région ayant au moins 1 salarié, et concentrant environ 65% de l'emploi salarié régional (soit de l'ordre de 15 000 établissements en début de période, plutôt 10 000 en fin de période).

Le premier objectif quantitatif était d'actualiser les données connues pour les années 1993, 1997 et 2003, afin d'obtenir une sére historique suffisante pour distinguer d'éventuelles tendances de long terme ou des inflexions significatives dans le rythme de mobilité géographique des activités économiques. Nous avons donc traité la source *Bref Rhône-Alpes* pour trois années supplémentaires (2007, 2008, 2009), pour lesquelles nous avons recensé toutes les opérations industrielles ayant modifié la géographie de ces activités : création d'activités nouvelles ou déménagement d'activités existantes (par agrandissement de sites existants ou par création de sites). Dans cet ensemble, seuls les *déménagements d'activité* à destination ou en provenance de l'étranger sont ensuite décomptés comme délocalisations (en rappelant que, selon le cas, l'établissement affecté peut être totalement ou partiellement délocalisé).

Ce travail est assez lourd, puisque l'exploitation d'une telle source de données visant une exhaustivité poussée sur son champ suppose de traiter environ dix mille informations textuelles par année d'observation, puis à saisir manuellement les données. Compte tenu de l'arrêt maladie de longue durée qui a frappé notre ingénieur d'étude, seules les années 2007 et 2009 ont pu être exploitées statistiquement (le traitement de l'année 2008 en est resté au stade du filtrage des informations de base, et sera repris ultérieurement).

---

[11] L'Agence française des investissements internationaux (AFII), qui procède aussi de cette façon pour ses études, a calculé, en comparant déclarations et réalisations, que la probabilité de réalisation d'une opération annoncée est de l'ordre de 95%.

[12] À la différence de l'étude Aubert-Sillard, notre méthode n'exclut pas forcément une délocalisation dont l'effet sur l'emploi serait étalé dans le temps, puisque ce n'est pas la suppression d'emploi qui déclenche l'événement « délocalisation » mais la décision de transférer l'activité : s'il s'agit d'une décision suffisamment importante pour être déclarée par l'entreprise ou repérée comme telle par le réseau d'experts, elle est prise en compte même si l'application est étalée dans le temps et sans effet de rupture sur les effectifs et la production de l'établissement. En revanche, une délocalisation « rampante » reste inaccessible par notre méthode.

B.2.1. 2% DES ÉTABLISSEMENTS RHÔNALPINS MODIFIENT LA LOCALISATION DE LEUR ACTIVITÉ CHAQUE ANNÉE

Outre les 908 événements déjà recensés pour 1993, 1997 et 2003, un peu plus d'un millier d'opérations géographiques affectant un établissement rhônalpin a été repéré pour 2007, 2008 et 2009 : pour les raisons indiquées *supra*, seuls les 718 événements identifiés pour 2007 et 2009 sont inclus à l'étude (Un événement correspond soit au déplacement d'une activité existante, soit à la création d'une activité nouvelle par un établissement existant). Le tableau suivant présente un bilan de cette mobilité structurelle :

Tableau 1. Bilan de la mobilité des activités productives en Rhône-Alpes (1993 à 2009)

1993	**entrant**	**sortant**	**TOTAL**
total intra-Région	145	145	145
total France mais hors Région	16	32	48
total étranger	54	23	77
dont délocalisations	*14*	*9*	*23*
TOTAL	215	200	270
1997	**entrant**	**sortant**	**TOTAL**
total intra-Région	168	168	168
total France mais hors Région	21	22	43
total étranger	98	15	113
dont délocalisations	*11*	*2*	*13*
TOTAL	287	205	324
2003	**entrant**	**sortant**	**TOTAL**
total intra-Région	171	171	171
total France mais hors Région	27	24	51
total étranger	78	14	92
dont délocalisations	*21*	*7*	*28*
TOTAL	276	209	314
2007	**entrant**	**sortant**	**TOTAL**
total intra-Région	102	102	102
total France mais hors Région	46	29	75
total étranger	20	88	108
dont délocalisations	*3*	*14*	*17*
TOTAL	168	219	285
2009	**entrant**	**sortant**	**TOTAL**
total intra-Région	153	153	153
total France mais hors Région	50	36	86
total étranger	14	74	88
dont délocalisations	*4*	*10*	*14*
TOTAL	217	263	327

Source : étude DAMIER 2011 à partir des données Bref Rhône-Alpes. *Champ : entreprises privées de plus de 20 salariés dans les secteurs de l'agriculture (hors exploitations agricoles), de l'énergie, de l'industrie et du tertiaire marchand, soit environ 15 000 établissements.*
** « Sortant » de (ou « entrant » dans) la commune de localisation du site concerné en Rhône-Alpes.*

B.2.2. LA RÉGION RHÔNE-ALPES RESTE LA DESTINATION PREMIÈRE DES ENTREPRISES DE LA RÉGION

On peut donc d'abord constater que, malgré la forte croissance des investissements internationaux (IDE et IP) depuis la fin des années 1980, la mobilité des activités demeure stable. Ainsi, face à leurs différents problèmes de localisation (optimisation des coûts, croissance ou récession d'activité…), la réponse des entreprises apparaît structurellement assez stable :

— Un nombre important d'entreprises a préféré une solution dans la même commune (voire en agrandissant un site existant) plutôt qu'en ouvrir un nouveau, y compris pour répondre à la croissance de leurs marchés à l'étranger : *l'accès au foncier demeure de fait une variable importante de la stabilité des implantations industrielles.*

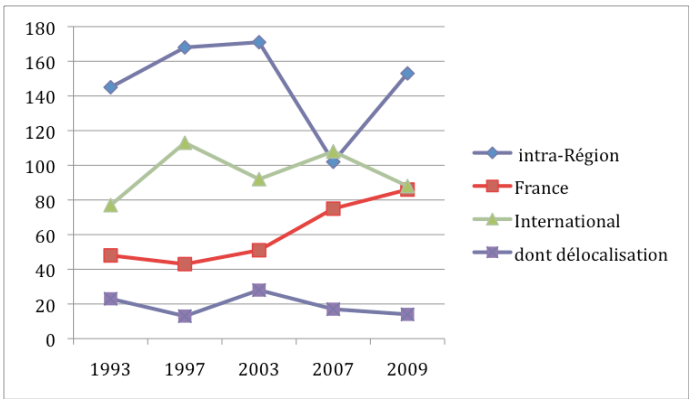
— la mobilité intra-Régionale reste prépondérante (environ 50% des opérations), tandis que,

un tiers « seulement » s'est opérée à l'échelle internationale. Dans un contexte de mondialisation accrue, cette stabilité contre-intuitive peut être jugée remarquable.

Notre résultat est confirmé par les enquêtes de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII), qui rapporte que « 80 % [des dirigeants d'entreprise enquêtés] confirment leur adhésion au site France, en affirmant en particulier ne vouloir envisager aucune délocalisation » [Montout : 2010[13]].

Plus en détail, les résultats pour 2007 et 2009 soulèvent une double interrogation :

Figure 3. Evolution de la répartition des flux d'activités (Rhône-Alpes : 1993-2009)



source : DAMIER 2011.

1) L'année 2007 constitue-t-elle une anomalie (recul des opérations géographiques dans l'espace de la Région (sauf pour les opérations restant dans l'espace de la commune ou du département), ou bien exprime-t-elle une instabilité nouvelle des choix de localisation ?
2) l'accroissement des opérations géographiques avec les autres Régions de France témoignent-elles d'un accroissement de la mobilité (par rapport à des implantations majoritairement locales) ou au contraire une réduction (par rapport à des destinations plus lointaines) ?

Au plan national, l'AFII avance l'hypothèse que la crise de 2008[14] induirait un relatif repli sur le territoire national. Elle n'est pas confirmée ici.

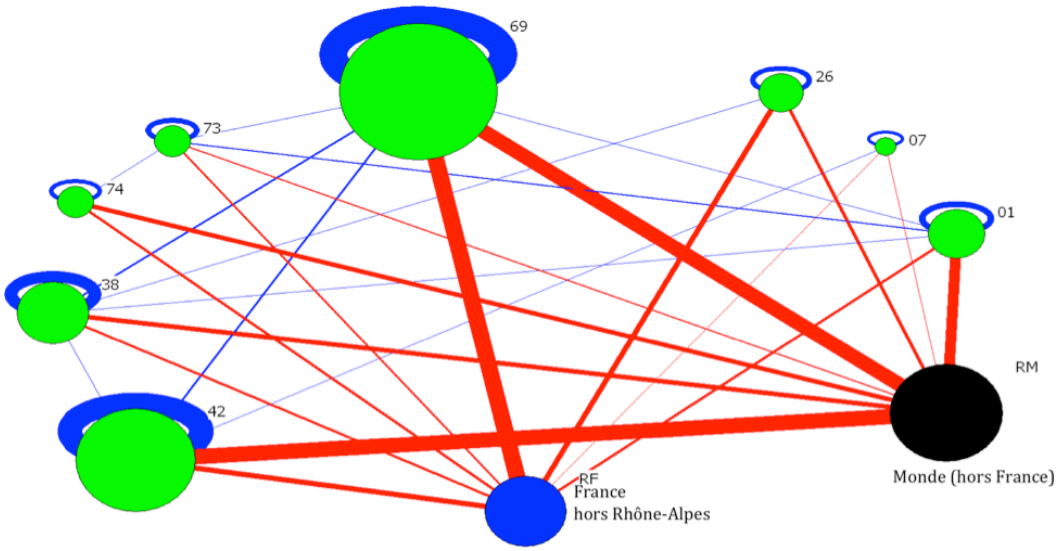
[13] Montout Sylvie [2010] « Les projets d'implantation d'origine étrangère en France », in Fontagné L., Toubal F. (dir.), *Investissements directs à l'étranger et performances des entreprises* (*Rapport au CAS)*, La Documentation française, Paris, pp.197-207.

[14] Voir par exemple Montout [2010]. Montout Sylvie [2010] « Les projets d'implantation d'origine étrangère en France », in Fontagné L., Toubal F. (dir.), *Investissements directs à l'étranger et performances des entreprises* (*Rapport au CAS)*, La Documentation française, Paris, pp.197-207.

B.2.3. DES DÉPARTEMENTS RHÔNALPINS TRÈS INÉGALEMENT INSÉRÉS DANS LES RÉSEAUX ÉCONOMIQUES

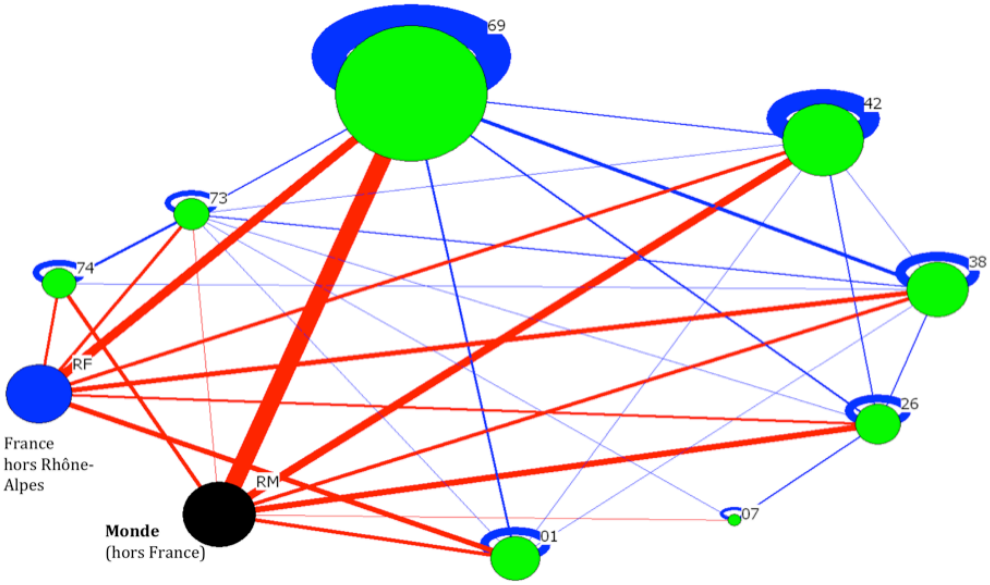
À un niveau plus désagrégé, l'analyse de la mobilité des activités de production met en évidence des différences territoriales marquées, qui pourraient être le symptôme de déséquilibres régionaux dommageables :

Figure 4. Maillage de la mobilité des activités économiques Rhône-Alpes (2007)



source : DAMIER 2011.

Figure 5. Maillage de la mobilité des activités économiques Rhône-Alpes (2007)



source : DAMIER 2011.

En effet, il est démontré que l'insertion dans les réseaux productifs est une condition impérative de création et de captation de la valeur ajoutée [Hidalgo et al. : 2007[15]]. De ce point de vue, les départements (Ardèche, Savoie, Haute-Savoie) qui reçoivent peu d'activités et qui en « exportent » peu pourraient s'exposer à un risque de marginalisation économique. Pour affiner le diagnostic de ce risque, il conviendrait toutefois de ne pas en rester au décompte du

[15] Hidalgo C. A., Klinger B., Barabási A.-L., Hausmann R. [2007] « The Product Space Conditions the Development of Nations », *Science*, vol.317, 27 July, pp.482-487.

nombre d'opérations, et d'une part d'intégrer la valeur de ces opérations (en emplois et en capital immobilisé) et d'autre part de rapporter ce nombre à la taille de la base industrielle installée par département.

B.2.4. DES DÉLOCALISATIONS EN NOMBRE À PEU PRÈS CONSTANT

95 délocalisations concernant Rhône-Alpes ont été identifiées sur les cinq années étudiées, soit un rythme moyen d'environ 20 par an :

Tableau 2. Quantification des délocalisations en Rhône-Alpes (1993 à 2009)

	1993	1997	2003	2007	2009
Total brut des opérations de délocalisations	23	13	28	17	14
dont « sorties » (France => Étranger)					
par délocalisations d'activités à partir d'établissements résidents d'entreprises françaises	13	9	18	14	9
par relocalisations d'activités à partir d'établissements résidents d'entreprises étrangères	1	2	3	0	1
dont « entrées » (Étranger => France)					
par relocalisations d'activités à partir d'établissements non-résidents d'entreprises françaises	5	1	4	2	2
par délocalisations d'activités à partir d'établissements non-résidents d'entreprises étrangères	4	1	3	1	2
Solde *(entrées – sorties)* des opérations de délocalisations	-5	-9	-14	-11	-6

source : DAMIER 2011.

Ce résultat appelle deux observations :

1. Le nombre de délocalisations reste très faible rapporté à l'ensemble de l'économie (de l'ordre de 0,15% des établissements sont concernées). Ce chiffre s'inscrit dans l'ordre de grandeur des études connues pour les délocalisations concernant la France :

Source	*Résultat*	*Méthode*	*champ*
SESSI (Mathieu, 1997)	1,9% de la production manufacturière en 1993 (de 0,2% [imprimerie ; prod.minéraux ; mécanique] à 10,9% [habillement-cuir])	importations directes en provenance des pays émergents et à bas salaires rapportées à la production domestique	industrie manufacturière, entreprises de plus de 20 salariés
Boulhol (2004, p.174)	0,15% de l'emploi industriel manufacturier par an en moyenne entre 1970 et 2002	Calcul économétrique testant l'effet des importations venant des pays émergents	industrie manufacturière
SESSI (De Gimel, 2005, p.174)	1,3% de la production manufacturière en 1993 ; 2,4% en 1999 ; 2,7% en 2002	*idem* (Mathieu, 1997)	*idem* (Mathieu, 1997)
CAE (Fontagné et Lorenzi, 2005, p.60)	1% de l'emploi industriel au maximum, moins de 0,5% de l'emploi total de 1993 à 2002	Balance-emplois	*idem* (Mathieu, 1997)
INSEE (Aubert et Sillard, 2005)	0,35% de l'emploi industriel par an en moyenne entre 1995 et 2001, soit 13 500 emplois par an (entre 9 000 et 20 000 emplois). 0,25% de l'emploi industriel par an en moyenne en tenant compte de certains effets indirects des délocalisations (reclassements, effets positifs), soit environ 10 000 emplois par an.	Concomitance statistique de deux conditions sur une période donnée : *i)* réduction d'effectifs d'au moins 25% ou fermeture établissement ; *ii)* accroissement des importations en provenance d'un pays donné, pour le même type de biens (+100% ou moins selon que les coûts salariaux du pays concerné sont comparables ou inférieurs à ceux en France).	Industrie manufacturière hors énergie, toutes entreprises.
Sénat (Katalyse, 2005)	0,1% à 2,6% de l'emploi selon les branches, soit au total entre 8 000 emplois menacés de délocalisation en 2006 dans le tertiaire marchand et 42 000 pour la période 2006-10	estimations à partir de 100 entretiens individuels de managers en janvier-mars 2005 extrapolés à l'aide de l'évolution des importations sectorielles.	tertiaire marchand
European restructuring monitor (ERM, 2006)	34 cas de délocalisation enregistrés pour la France (pour 443 cas de restructuration) de 2002 à 2005.	Recensement à partir d'un réseau d'informateurs experts (pour la France : IRES).	Cas de restructuration qui : entraînent une réduction des effectifs d'au moins 100 emplois ; ou concernent des sites employant plus de 250 personnes et au moins 10% des effectifs ; ou entraînent la création d'au moins 100 emplois.
Chanteau (2008)	0,15% des établissements par an en moyenne pour 1993, 1997 et 2003	recensement de cas avérés par recoupement de déclarations d'entreprises, d'enquêtes d'experts et de sources administratives et professionnelles	Tous secteurs (hors exploitants agricoles et tertiaire non marchand), entreprises de plus de 20 salariés en Rhône-Alpes.

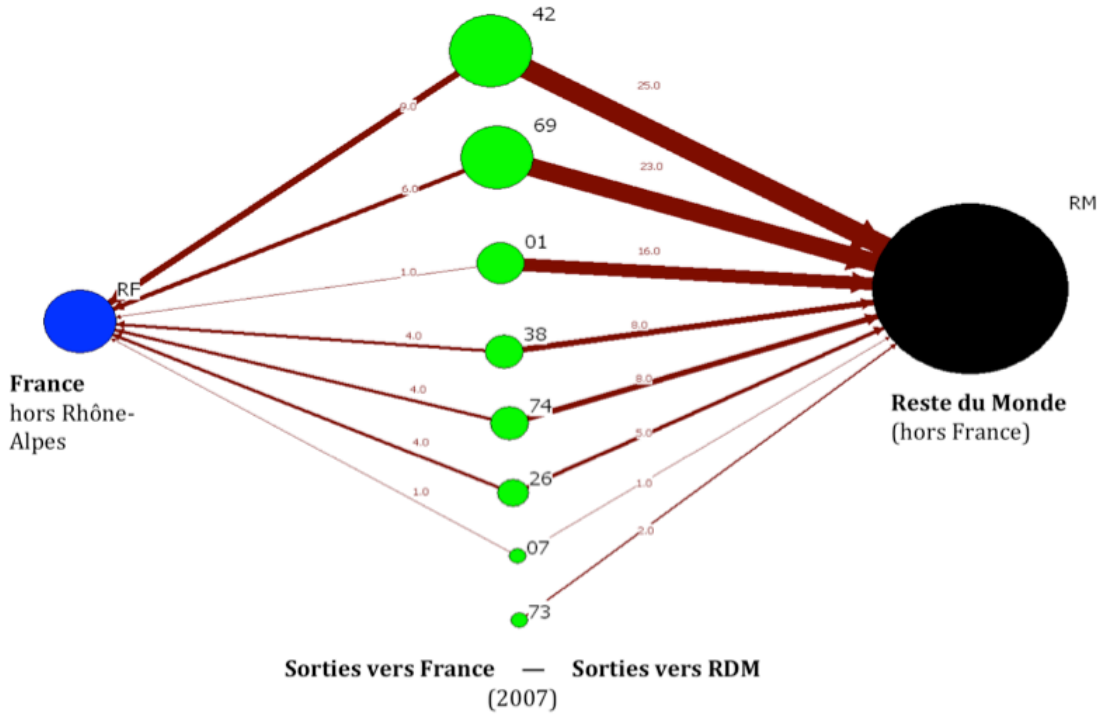
source : [Chanteau : 2008]

2. Le solde [sorties – entrées] qui se dégradait entre 1993 et 2003 s'est plutôt amélioré : la question sera évidemment de savoir si cette amélioration est durable.

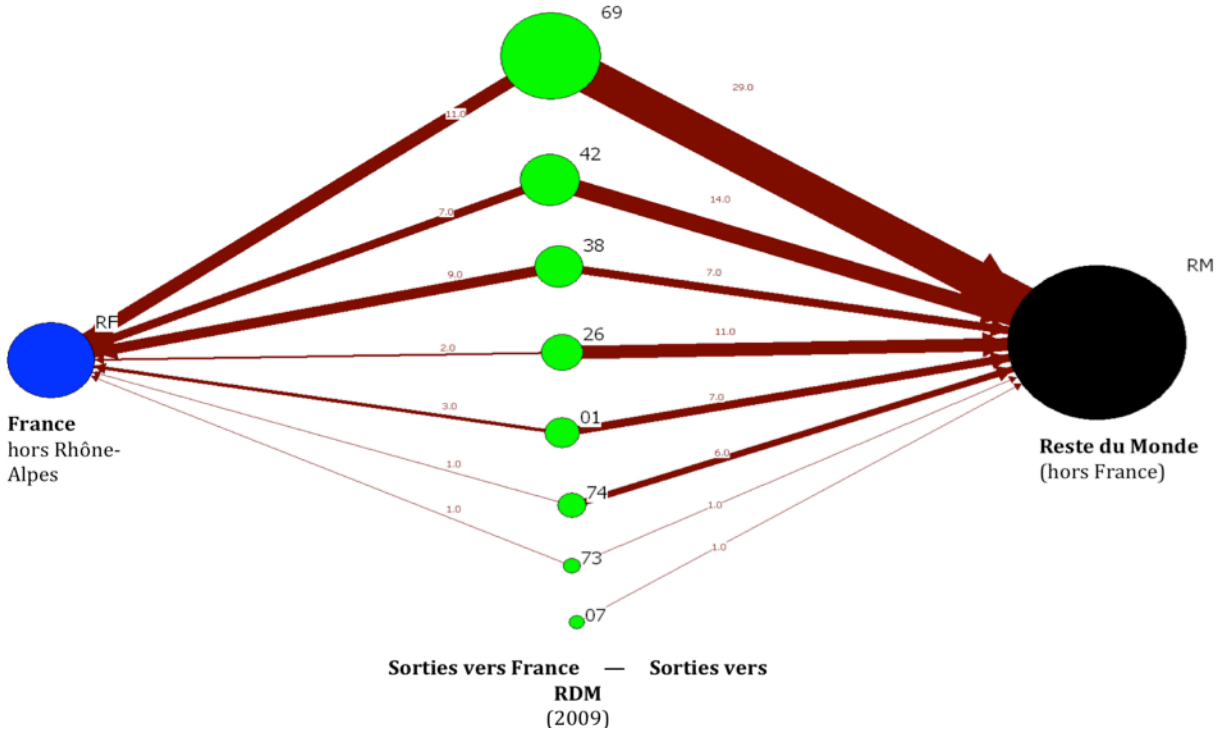
Le solde [entrées – sorties] d'activités productives permet par ailleurs d'affiner la question soulevée *supra* de l'insertion des départements de la Région dans la mobilité de activités productives :

Figure 6. Solde [entrées – sorties] d'activités pour Rhône-Alpes (par département)

Fig. 6a) Sorties :

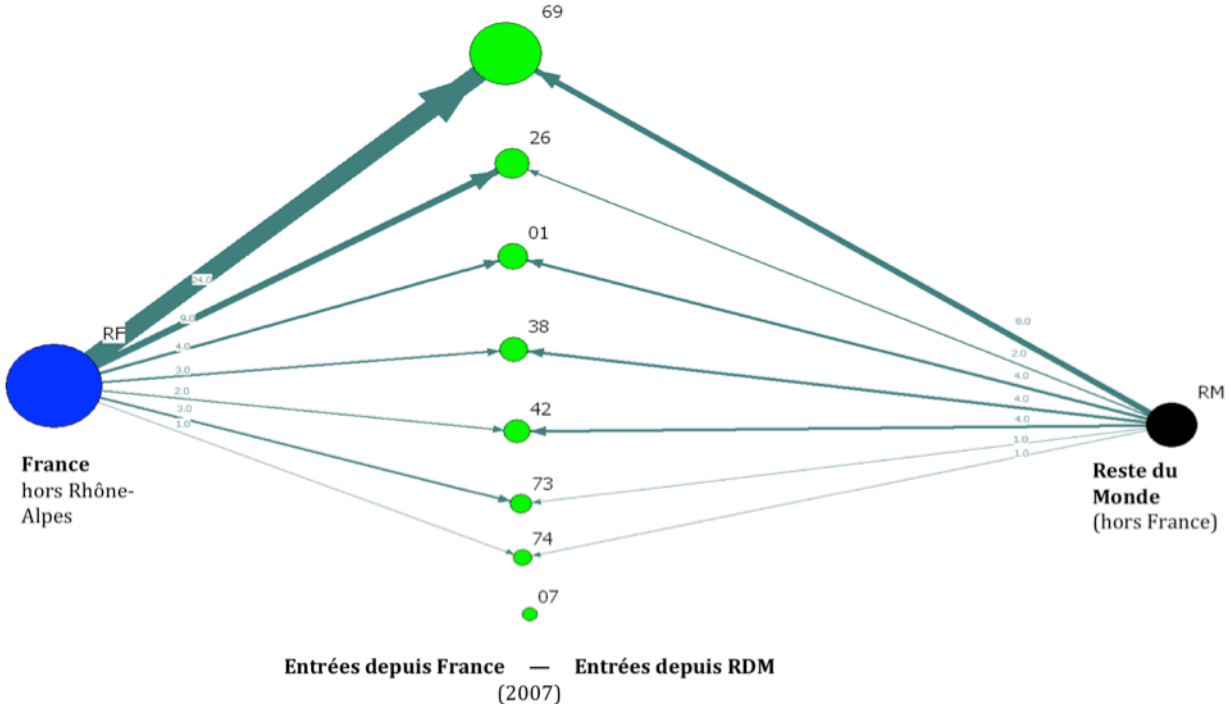


source : DAMIER 2011.

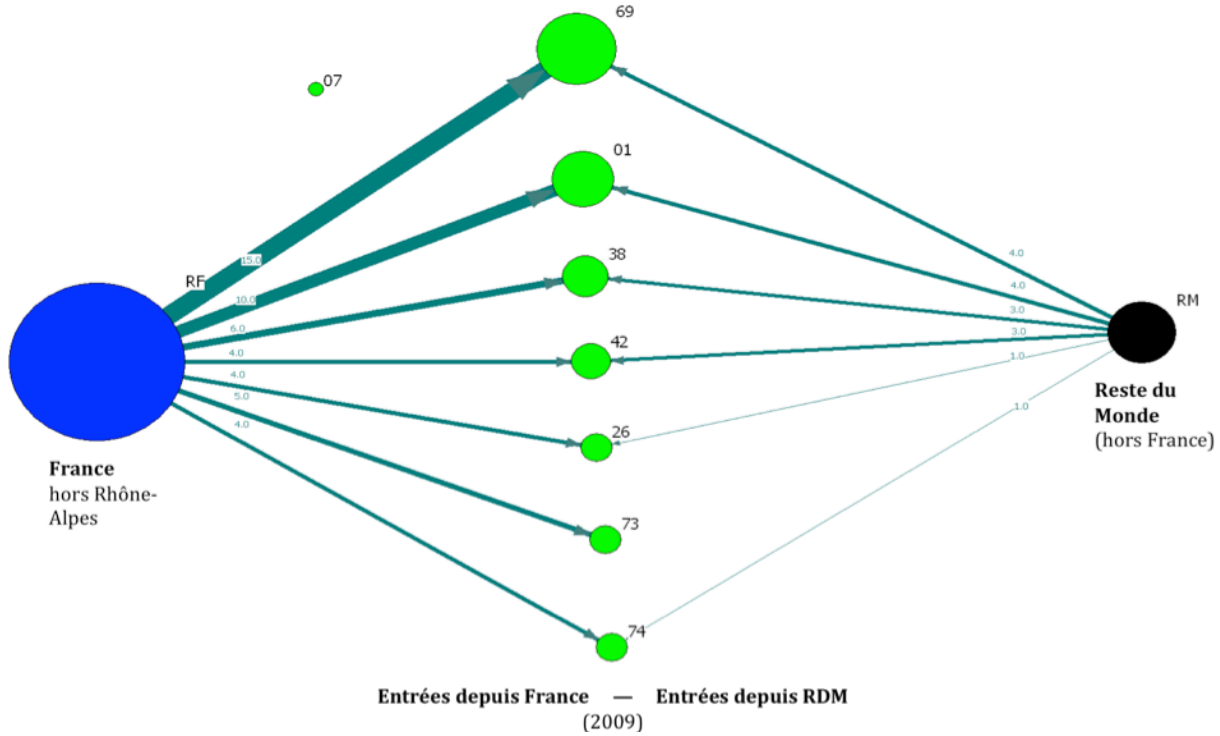


source : DAMIER 2011.

Fig. 6b) Entrées :



source : DAMIER 2011.

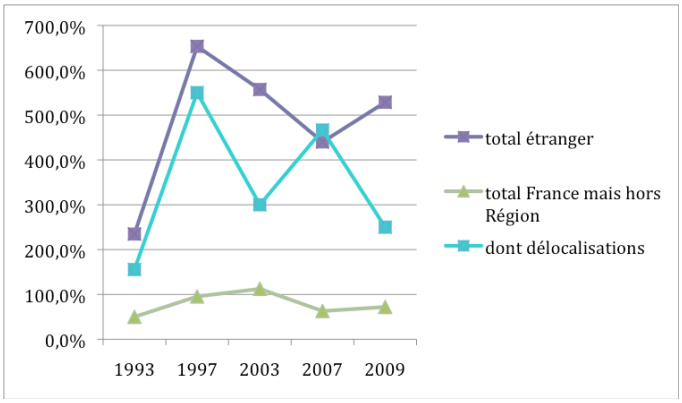


source : DAMIER 2011.

Surtout, l'analyse du solde [sorties - entrées] rouvre la question de l'attractivité du territoire régional. La réponse est contrastée : d'un côté le solde avec les autres Régions de France est positif, mais d'un autre côté il est négatif avec le Reste du monde, bien qu'en amélioration depuis 1997 :

Figure 7. Solde [entrées - sorties] selon les zones de mobilité des activités

Ratio [Sorties] / [Entrées] 1993- 2009



source : DAMIER 2011.

Autrement dit, il importe bien de ne pas confondre les débats sur la compétitivité des entreprises, l'attractivité des territoires, la « désndustrialisation » et les délocalisations.

B.2.5. DES RELOCALISATIONS RARES QUI N'AUGMENTENT PAS

Compte tenu de l'évolution générale des délocalisations, le nombre de relocalisations s'avère logiquement faible et stable : 6 opérations de relocalisation en 1993 ; 3 en 1997 ; 7 en 2003 ; 2 en 2007 ; et 3 en 2009. Nous les étudions plus précisément dans la section suivante, en y adjoignant des cas complémentaires.

C. ÉTUDES DE CAS

C.1. Historique des relocalisations

L'analyse des cas de relocalisations et des débats qui les entourent nous ont amenés à construire une périodisation de leur histoire en trois temps :

1. Des cas de relocalisation sont repérables depuis une vingtaine d'années, mais *a priori* à contre-courant de la grande tendance à la transnationalisation des entreprises européennes. Bouba-Olga [2006] a commencé un recensement des analyses de la relocalisation. Une des premières études est celle de Mouhoud [1992[16]], portant essentiellement sur des entreprises allemandes du textile-habillement et de l'électronique. Par exemple, Grundig, qui avait délocalisé à Taïwan sa production de TV, hi-fi et autres produits de l'électronique grand public en 1977, a relocalisé en Allemagne en 1983 (850 emplois supprimés à Taïwan). Idem pour Siemens : déménagement à Mauritius en 1977, rapatriement en Allemagne en 1981 (1 000 emplois supprimés à Mauritius). Une des raisons essentielles de ces rapatriements est l'évolution technologique : les compétences présentes dans les pays ayant bénéficié dans un premier temps de la délocalisation ne sont pas suffisantes pour fabriquer efficacement les biens dont les caractéristiques ont évolué en raison des innovations introduites par les entreprises.
2. C'est sans doute la relocalisation Nathan en 1993 qui inaugure l'intérêt des observateurs pour ce type de phénomène dans un contexte de crise (le PIB français a reculé cette année pour la première fois depuis 1975, tandis que le chômage s'aggravait fortement) et de délocalisation très contestée (le déménagement Hoover de Dijon (France) à Cambuslang (Ecosse). Nathan[17] avait décidé de délocaliser la production de jeux éducatifs à Hong-Kong. Conséquence : suppression de 22 emplois en Bretagne. En 1993, Nathan fait demi-tour, en relocalisant la production à Loguivy (Finistère). Deux raisons à cela :
   — le comportement opportuniste du partenaire chinois qui a plagié les produits Nathan pour les redistribuer en France à moindre prix.
   — les coûts de la coordination à distance : en 1996, Joëlle Poirier[18], alors directrice générale des jeux Nathan, expliquait que la délocalisation « imposait de passer commande un an à l'avance » et les délais de transport « atteignaient un mois ».
   Cependant, cet intérêt n'a pas produit d'effets économiques ni politiques significatifs, sans doute parce que cette opération relevait aussi d'erreurs de gestion plutôt que d'analyse économique ou de politique industrielle.
3. Une troisième période s'est ouverte plus récemment, suite à deux phénomènes concomitants, voire corrélés :
   — une médiatisation importante (nombreux articles et reportages dans la presse écrite et audiovisuelle : *Le Monde, La Croix, L'Humanité dimanche, Le Progrès, Europe 1, Financial Times, Les Echos, Valeurs actuelles…*
   — une communication d'entreprise cherchant à tirer un avantage d'image grâce à « leur » relocalisation : Atol Groupe, Geneviève-Lethu, Plusieurs de ces entreprises, à l'initiative de M.Peyrard (Atol) et V.Gruau (Majencia) ont même créé une association pour démultiplier leur action : le CEDRE (Comité des entrepreneurs pour un développement responsable de l'économie).

---

[16] Mouhoud E. M. [1992] *Changement technique et division internationale du travail*, Economica, Paris.

[17] Voir aussi le cas de l'entreprise Jeanneau (chantier naval de bateaux de plaisance) décide de délocaliser 30% de sa production en Pologne, en raison d'un coût de la main d'œuvre huit fois inférieur. Puis retour en Vendée, en raison « de gros problèmes de qualité et d'image ». Bruno Cathelinais, directeur général de Bénéteau, déclarait en 1996 « nous avons déjà ramené la fabrication de trois produits en France, et le reste suivra dans les prochaines années » (cité in *Les Echos*, « Une hirondelle ne fait pas le printemps », 18 mars 1996, p. 50).

[18] Citée par Bouba-Olga [http://obouba.over-blog.com/article-5541065.html - _ftnref1 ; accès le 5 janvier 2010].

document 1. L'exemple des relocalisations Atol et Majencia (ex-Samas)

ATOL

La coopérative d'achat pour 750 magasins Atol (Association des techniciens Opticiens Lunetiers) a rapatrié de Chine la ligne de production des lunettes Ushuaïa (50 000 montures annoncées) en 2005 en invoquant des problèmes de qualité, de réactivité et de créativité : « Nous misons aujourd'hui tout sur le made in France qui nous permet d'avoir une qualité et un design irréprochables ainsi que des couleurs que l'on ne trouvait pas en Chine », affirme Philippe Peyrard[19] qui pointe par exemple les écarts de coloris entre la commande, le catalogue et le produit fini.

Un défaut rédhibitoire pour cette gamme qui repose sur un modèle économique sans doute non adéquat au monde de la qualité standard : le modèle Ushuaïa, caractérisé par des enjoliveurs de monture clipsable, se positionne plus dans l'univers de la mode que dans celui des prothèses médicales (ce que l'on pourrait peut-être qualifier d'effet Swatch). Sortir de la concurrence par les prix[20] permet alors de réduire la pression sur les coûts d'une part (Atol estime que le coût des lunettes est plus élevé de 10 euros à 15 euros en sortie d'usine), tout en imposant d'autre part des contraintes logistiques de proximité à la clientèle : réactivité aux variations de la mode, à la personnalisation de la demande – sans exclure une logique de compression des coûts par personnalisation retardée. Ce qui conduit aussi à une « délocalisation », hors Région cette fois, pour développer un site à Beaune (21) : « cet emplacement géographique nous permettra d'offrir de nouveaux services : nos magasins pourront ainsi passer commande jusqu'à 20 heures à l'unité bourguignonne en étant assurés que leurs clients auront leurs lunettes dès le lendemain matin, quelle que soit leur localisation en France ». La fabrication en Chine impliquait de prévoir des délais de livraison de trois à quatre mois…Au total, selon M.Peyrard, « des lunettes plus chères, mais aussi plus innovantes qui *in fine* se vendent mieux. »[21]

Majencia (ex-Samas)

[2000] Délocalisation en Chine de la production de caissons de bureaux, mais résultat insuffisant pour éviter un dépôt de bilan en 2005 (900 emplois menacés).

[2005] Un accord avec l'actionnaire majoritaire néerlandais permet une procédure de redressement, accompagnée d'un changement de stratégie industrielle et de nom (SAMAS devient Majencia)[22].

[2006] « Relocalisation des 10 % de production délocalisée : la fabrication annuelle de quelque 70 000 caissons à tiroirs sur roulettes ont été rapatriés sur l'un des trois sites industriels, basé à Noyon (Oise). « Le bilan est totalement positif alors même qu'il s'agit de produits de moyenne gamme consommateurs de main-d'œuvre », juge M.Gruau[23]. L'entreprise invoque : la hausse du coût du transport pour des produits lourds et encombrants, les difficultés pour affréter des conteneurs, les délais de livraison trop longs, qui ont largement amputé les gains sur les coûts de production en Chine. La proximité industrielle est devenue un atout commercial et environnemental : les bilans CO2 font une percée dans les critères de choix des appels d'offres », ajoute M. Gruau.
Mais il faut ajouter aussi que l'entreprise se trouvait devant un choix stratégique : le niveau d'activité en 2006 était trop faible pour utiliser toutes les capacités de production installées à Noyon, ce qui en accroissait les coûts fixes unitaires et pénalisait la compétitivité – de ce point de vue, la délocalisation en Chine a pu apparaître comme une erreur de gestion –, d'où l'alternative à trancher entre « revenir » ou « partir un peu plus ».

Compte tenu des analyses scientifiques sur les coûts et les risques d'une délocalisation [Chanteau : 2001 ; Bouba-Olga : 2006] ainsi que la diversité possible des chemins du succès industriel [Berger : 2005] et des modalités de mobilité productive [Coris *et al.* : 2010[24]], on peut s'étonner qu'il ait fallu attendre aussi longtemps pour redécouvrir l'importance d'une analyse du coût global, et pas seulement du coût d'une heure de travail dans tel ou tel pays, comme en témoigne en 2009 François Gagnaire, directeur du cabinet Aides d'Etat Conseil : « en prenant en compte le transport, le coût de la main d'œuvre qui augmente, les assurances, les

[19] Entretien pour l'étude DAMIER, et déclarations dans *Les Echos,* « Atol rapatrie de Chine dans le Jura la fabrication de ses lunettes Ushuaïa », 28 octobre 2005, p. 20 ; et *Valeurs Actuelles*, « Atol voit plus près », n° 3659, 12 janvier 2007.

[20] Les lunettes Ushuaïa sont désormais fabriquées par Oxibis-Exalto, à Morbier (Jura), dont Atol distribuait déjà les modèles de marques Oxibis (milieu de gamme) et Exalto (haut de gamme).

[21] Source : *La Croix* [23/1/2009] « Ces entreprises qui militent pour le « made in France ».

[22] Entretien avec M. Vincent Gruau, directeur général Majencia.

[23] Source : *La Croix* [23/1/2009] « Ces entreprises qui militent pour le « made in France ».

[24] Carrincazeaux C., Coris M. et Piveteau A. [2010] « Délocalisations : de quoi parle-t-on ? De la quantification des opérations à la qualification des processus », *Revue de la régulation*, n°8, 2e semestre, http://regulation.revues.org/index9002.html.

taux de change, l'éventuelle non-qualité des produits, etc. ; délocaliser une activité n'est pas forcément intéressant d'un point de vue économique. En revanche, il y a des coûts qui s'appliquent désormais de façon certaine à toutes les entreprises produisant à l'étranger. La taxe carbone, à cause du transport ; le prix du pétrole, qui, une fois la crise terminée, va grimper de nouveau. »[25] Le gouvernement a d'ailleurs créé un Plan d'aide au financement de la relocalisation en France en juillet 2010[26].

Les trends réels et les effets de mode qui ressortent de cette histoire des relocalisations amènent à formuler deux interrogations pour le court terme :
i) dans quelle mesure les facteurs pénalisant la production « au loin » et la segmentation internationale des processus productifs (hausse des coûts de transport, des risques de change, de la hausse des coûts salariaux dans les pays émergents) peuvent-ils accroître le nombre de relocalisations au point d'en faire une tendance structurelle ?
ii) l'effet d'imitation qui a conduit un certain nombre d'entreprises à délocaliser à tort ou à contretemps [Bouba-Olga : 2006] peut-il se reproduire en matière de relocalisation, désormais présentée non plus comme la simple réparation d'une erreur de gestion ou un choix de niche stratégique, mais comme la norme à suivre ?[27]

C.2. Constitution de l'échantillon des relocalisations

Le corpus des cas de relocalisations affectant des établissements de Rhône-Alpes a été construit à partir de la source *Bref Rhône Alpes* utilisée pour l'étude quantitative, enrichie de façon complémentaire par des informations à dires d'expert (réseau des intervenants de l'IAE Lyon III, ERAI…). Le tableau suivant synthétise les informations factuelles concernant la liste d'entreprises sélectionnées, qui ne se veut exhaustive que sur les années couvertes par l'étude quantitative :

---

[25] Cité in *Rue89* [http://www.rue89.com/passage-a-lacte/2009/08/14/et-si-on-relocalisait-les-entreprises-parties-a-letranger ; accès le 08/03/2011].

[26] Il s'élève à 200 millions d'euros sur trois ans et vise à aider environ 30 à 40 entreprises souhaitant rouvrir leurs portes sur le territoire français après avoir délocalisé ailleurs. Selon M.Estrosi, « Le dispositif permet de financer jusqu'à 60 % de l'investissement. […] Dès l'annonce de ce dispositif le 4 mars dernier, mes services ont été contactés par de nombreuses entreprises. La société Loiselet, qui relocalise à Dreux ses activités de fonderie, précédemment en Asie, créant ainsi 100 emplois, pourrait être une des premières PME à bénéficier de l'aide. 3S Photonics, spécialiste de l'électronique embarquée, qui souhaite relocaliser dans l'Essonne 200 emplois de recherche, est éligible. Encore lundi dernier, j'ai rencontré en Eure-et-Loir un industriel de l'électronique qui veut relocaliser 150 emplois. » (entretien in *Le Figaro*, 7/7/2010).

[27] « Je suis certain que de plus en plus d'entreprises vont relocaliser parce que d'un point de vue économique, environnemental et social, elles n'ont plus le choix » a déclaré Patrick Devedjjan (cité in http://www.rue89.com/passage-a-lacte/2009/08/14/et-si-on-relocalisait-les-entreprises-parties-a-letranger), ministre de la Relance et auteur d'un rapport au Sénat sur les délocalisations en 1993 qui défendait les bienfaits de l'ouverture internationale. « *Je propose que l'on fasse du made in France le point central de la politique industrielle* », a affirmé Christian Estrosi, ministre de l'Industrie [*Le Figaro*, 7/7/2010].

Tableau 3. Tableau synthétique des relocalisations documentées en Rhône-Alpes (1993 à 2010)

a) Relocalisations entrantes*

	Entreprise	*activité*	*Groupe*		*Départs*	*Arrivées*	*Commentaire*
1993	**ITV**	textile			Ile Maurice	74 Annecy-le-vieux	Rapatriement sur le site, désoccupé pour cause de baisse d'activité.
	SNR Roulements	mécanique	Renault (F)	automobile	Italie ; Japon	74 Annecy	Rapatriement d'activité en soustraitance pour maintenir le taux d'utilisation des installations face à une récession activité (+ regroupement de soustraitance auparavant confiée en France)
	Labo Roche et Nicholas	pharmacie	Hoffman-La Roche (CH)	pharmacie	GB, autres Europe	74 Gaillard	Rapatriement sur le site de Haute-Savoie « jugé plus productif et mieux situé », avec agrandissement du site (fabrication des spécialités Aspro, Reynie, Supradyne). Effet annoncé sur l'emploi : +120.
1997	**Alpes Réfractaire**	matériel santé	Ugin'Dentaire (F)	matériel santé	Maroc	38 La Mure	Pour sécuriser l'approvisionnement et maîtriser la qualité des produits, rapatriement de la fabrication des moules pour prothèses (creusets réfractaires) jusque-là produit au Maroc par Ugin'D. NB : liquidation prononcée en juillet 2010.
2003	**Ferraz Shawmut**	mat.électrique	Mersen Carbone Lorraine (F)	équipmt électrique	Allemagne (Eggolsheim)	38 Saint-Laurent-de-Mure	Face à la dégradation du marché allemand, fermeture de l'usine de la filiale allemande (sauf service commercial) et transfert sur St-Laurent-de-Mure et sur El Fahs (Tunisie).
	Mermet	textile	Mermet (F)	textile	Russie (Moscou)	38 Veyrins	Restructuration pour réduire les coûts.
	Fournier SA (Mobalpa)	meuble	Fournier SA (F)	meuble	Italie	74 Thones	Fermeture de la filiale italienne (Sarila : meuble de cuisine) en déficit, et fabrication rapatriée à Thônes pour commercialisation sous la marque Mobalpa.
	TRL Bostik	chimie	Total (F)	énergie	Italie	07 Privas	Rapatriement d'une partie des activités (colles thermofusibles) de la filiale italienne, fermée pour cause de "rationalisation".
2005	**Sullair**	Produits métalliques	Hamilton Sundstrand / UTC United Technologies (USA)	Produits métalliques (construction)	Chine	42 Montbrison	Relocalisation depuis la Chine (Shenzhen) et la Turquie de fabrication de compresseurs industriels (accompagnée par une délocalisation en Roumanie pour les produits à plus faible valeur ajoutée). NB : suite à la cessation d'activité de Sullair, le groupe UTC pourrait décider d'une relocalisation en cascade sur ses sites aux Etats-Unis en même temps qu'une délocalisation complémentaire en Slovaquie.
2007	**Modern'Optique**	lunetterie			Chine	01 Oyonnax	Relocalisation de la soustraitance qui avait été externalisée par Atol en Chine (uniquement pour la gamme Karembeu) pour régler des problèmes de qualité et de délais. (NB: Modern'Optique fait par ailleurs fabriquer en Corée du Sud des lunettes pour ses marques Paragraphe (lunettes plastique) et Emergence (lunettes métal).
	MSA Gallet	équipement sécurité	MSA (USA Pittsburgh)	Équipement sécurité	Ecosse	01 Châtillon-sur-Chalar.	Concentration de la fabrication d'équipements pour la protection de la tête (casques de chantier, casques destinés à des applications industrielles), qui avait été transférée en Ecosse.
2008	**Mafelec**	Mat.électrique			Inde	38 Chimilin	[2003] Délocalisation à Bangalore pour répondre à la demande de baisse des coûts de son donneur d'ordre Schneider (alors actionnaire majoritaire), avec implantation sur un site Schneider existant. [2008] Le désengagement de Schneider conjugué à des problèmes de qualité (traces de radioactivité dans les composants exportés d'Inde) ont conduit Mafelec à revenir en Isère.
	PCI SCEMM	Produits métalliques (automobile)	PSA (F)	automobile	Pologne, Rép. tchèque, Espagne	42 St-Etienne	[2006] Délocalisation de fabrication par externalisation. [2008] Relocalisation de la fabrication de tables d'usinage, compte tenu de la hausse des coûts salariaux et de transport, confiée à des soustraitants locaux.
2009	**Pramac France**	produits métalliques (automobile)	Pramac (I)	produits métalliques (automobile)	Roumanie	42 Saint-Nizier-sous-Charlieu	Rapatriement de la production de groupes électrogènes de grande capacité, initialement programmée en Roumanie, suite à l'effondrement des marchés de l'Europe de l'Est et à la dégradation taux de change des monnaies locales). Effet annoncé sur l'emploi: +43 (+63 à terme).
	Ultra Nova	produits métalliques (automobile)	Döring (All)	produits métalliques (automobile)	Tunisie (Sousse)	42 Roanne	[2003] Délocalisation de fabrications (scies à main et scies machines). [2008] Reconcentration sur le site de Roanne pour atteindre une taille critique, avec rapatriement des équipements.
2010	**Reynolds**	Mat.bureau	Sanford / Newell Rubbermaid	Mat.bureau	Tunisie (Tunis)	26 Malissard	[2007] délocalisation de la fabrication (stylos) en Chine et surtout Tunisie (Tunis) qui produisait déjà pour Reynolds. [2010] Rapatriement d'une partie de la logistique sur Valence (qui avait conservé cette seule activité en 2008).

Rossignol	Skis	Rossignol (F)	Skis	Taïwan	74 Sallanches	[2007] Délocalisation de fabrication (skis junior Dynastar). [2010] Relocalisation à Sallanches (60 000 paires/an). Effet annoncé sur l'emploi : environ +20 (NB : contre -1 300 de 2005 à 2010). Objectif : gagner en réactivité (pb de réapprovisionnement des détaillants) ; gagner en coût de transport (les matières premières (70% du coût de fabrication) ne sont produites qu'en Europe) ; surcoûts taïwanais non compensés à cause de la faiblesse de la demande asiatique. (NB : en 2010 la fabrication de fixations Look a aussi été relocalisée en France (Nevers) pour éviter le coût d'un plan social).

b) Relocalisations sortantes*

	Entreprise	*activité*	*Groupe*		*Départ*	*Arrivée*	*Commentaire*
1993	**Tomy France**	jouets	Tomy (Jap)	jouets	01 Bellegarde	Japon	Relocalisation suite à une restructuration pour rapprocher les différents établissements de production du groupe. Effet annoncé sur l'emploi : -11.
1997	**Almax**	plasturgie	Melitta (RFA)-Dow Chemical (USA)	chimie	42 St-Chamond	Allemagne	Fabrication (sacs et de fermeture d'emballages plastique) rapatriée partiellement en Allemagne, puis délocalisée en Extrême-Orient. Effet annoncé sur l'emploi : -59.
	Hewlett-Packard	électronique	Hewlett Packard (USA)	électronique	38 L'Isle-d'Abeau	Divers Europe	Regroupement fabrication des PC Pavilion sur les sites européens initiaux, suite à l'échec commercial sur les marchés France et Grande-Bretagne. Effet annoncé nul sur l'emploi car cette activité était marginale sur le site + reclassements.
2003	**Nanolase-JDS France**	électronique	JDS Uniphase (USA)	électronique	38 Meylan	USA	Rapatriement aux Etats-Unis pour concentrer la R&D (avec en contrepartie regroupement des fabrications pilote sur le site de Meylan).
	Bayer Cropscience	chimie	Bayer (All.)	chimie	69 Lyon	Allemagne	Ex-filiale Aventis, cédée en 2002, le siège social (DRH, direction financière, marketing et commercial) de Bayer Cropscience et une "bonne partie de sa R&D" reviennent en Allemagne. Effet annoncé sur l'emploi : -245 pour l'ensemble de la restructuration).
2007	**ø**						
2009	**Mavilor**	produits métalliques (automobile)	ThyssenKrupp (All.)	métallurgie	42 L'Horme	Allemagne	Restructuration du groupe sur ses sites existants dans son pays d'origine, face à de "lourdes pertes et recul de 60% de son CA 2009"

*Source DAMIER 2011. * NB : une entreprise peut réaliser plusieurs opérations de relocalisation, d'où parfois la multiplicité des destinations ou des origines.*

C.3. Analyse qualitative des relocalisations

Les entreprises de la liste *supra* ont ensuite été contactées pour un entretien détaillé (cf. questionnaire en annexe) et ont été comparées à des cas de relocalisations hors Rhône-Alpes. Il convient d'indiquer d'emblée que, compte tenu de la taille de l'échantillon, il est exclu d'inférer de ce travail des conclusions définitives pour l'ensemble de l'économie – d'autant que, compte tenu des problèmes rencontrés évoqués en introduction, l'analyse n'a pu être réalisée dans son intégralité. Les analyses présentées s'appuient cependant sur une littérature scientifique et professionnelle qui leur confèrent une portée dont l'ambition va au-delà des seules situations microéconomiques observées. Les données recueillies ont été organisées en matrices SWOT (voir en annexe le cas Mafelec), puis analysées selon une double grille de lecture sur les objectifs commerciaux d'une part [Chanteau : 2008], et d'autre part sur l'adapatation aux risques et aléas [Salais, Storper : 1993].

C.3.1. LES RELOCALISATIONS NE SONT PAS DES PHÉNOMÈNES PAR EUX-MÊMES « BÉNÉFIQUES » À L'ENTREPRISE

C.3.1.1. Trois profils typiques de « relocalisants »

Deux premiers types de relocalisations peuvent être distingués : les relocalisations

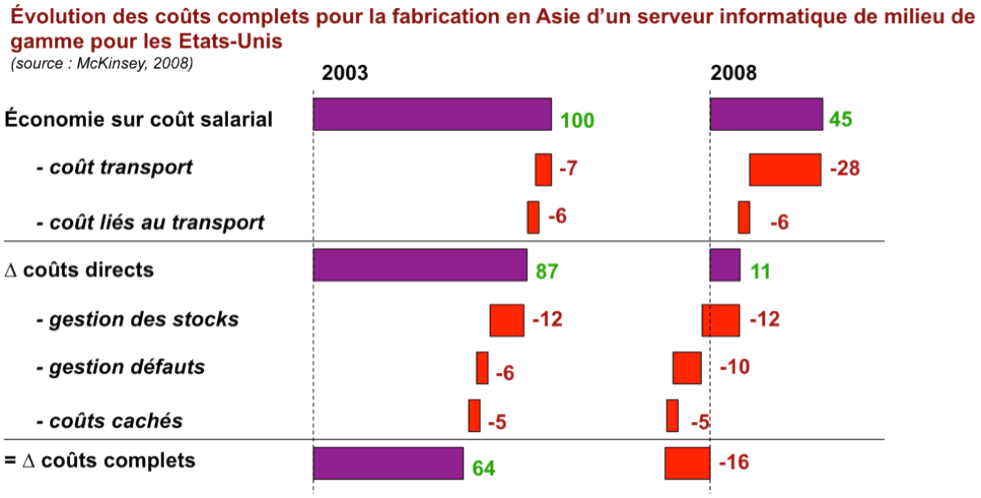
désirées et les relocalisations subies. Celles-ci apparaissent comme les plus nombreuses, et visent à répondre à trois problèmes :

— problème de qualité : ce ne sont plus tant les défauts qui sont stigmatisés[28] (comme, dans les années 1980, la mauvaise qualité de l'acier chinois), mais la non-qualité :, non-conformité des caractéristiques techniques (teintes [Atol], tailles, résistance ; etc.) ; [Alpes réfractaires ; Majencia…].

— problème de délais : respect des délais de livraison ; réactivité (délais de réapprovisionnement) [Roche&Nicholas ; Rossignol ; Atol…]

— les problèmes de coût sont presque toujours cités, mais la part d'autojustification *ex post* est encore difficile à apprécier – d'autant que la hausse de certains postes (énergie, gestion des stocks…) est assez prévisible bien que l'on n'en connaisse précisément ni le coût ni le rythme. La sanction financière de la non-anticipation de ces variables pointent alors les erreurs stratégiques commises[29], phénomène mal connu car peu exploré par les scientifiques et stigmatisé par les professionnels[30]. Outre le montant des coûts irréversibles engendrés par un déménagement d'activité (mais coûts d'autant plus faibles que l'entreprise bénéficie d'une base installée pour délocaliser ou relocaliser), il convient en effet de réfléchir sur le coût global :

Figure 8. Les relocalisations expliquées par un retournement des coûts ?



Selon cette étude, la hausse des couts salariaux dans les pays émergents et la hausse des coûts de l'énergie dans les années 2000 suffiraient à expliquer la préférence pour fabriquer un serveur informatique de milieu de gamme aux Etats-Unis plutôt qu'en Asie du Sud-Est. Toutefois, l'inversion géographque du gain ne devrait pas entraîner une décision automatique de relocaliser : le différentiel de coûts variables compense-t-il le coût irrécouvrable du déménagement ? les facteurs expliquant le retournement vont-ils se maintenir dans la durée ?

Enfin, le troisième profil de relocalisation emprunte des traits à ces deux types de délocalisations subies et désirées : les relocalisations « structurelles » au sein d'un groupe pour maintenir un taux d'utiliation des équipements qui soit suffisant pour être compétitif [SNR ; Ferraz Shawmut ; Tomy ; HP ; Bostik ; Nanolase ; Bayer ; Mavilor…].

Au-delà de cette typologie grossière, la réalité opérationnelle des relocalisations consistent à trouver divers compromis entre tous ces facteurs à l'œuvre (cf. par exemple le cas Mafelec).

---

[28] Sauf dans le cas Mafelec (traces de radioactivité dans les composants de ses produits soustraités en Inde).

[29] «Nous nous sommes aperçus que produire à Taïwan nous coûtait à peu près la même chose que de produire en France. Sauf que c'est beaucoup plus contraignant pour nous. On a des délais plus longs, on perd en flexibilité », constate B.Cercley, P.D.-G. de Rossignol.. On peut s'étonner d'une découverte si tardive – sans présumer de la diffculté du calcul prévisionnel dans un contexte de crise.

[30] « Beaucoup de chefs d'entreprise avaient délocalisé dans l'urgence il y a quelques années, en évaluant assez mal les contraintes de coûts et de délais. Résultat, les économies de coûts ne sont pas au rendez-vous », souligne Serge Blanchard, vice-président du cabinet conseil Estin & Co, qui cite les cas du textile, de la lunetterie et du mobilier. » [Source : 16/12/2008 16:13 *La Croix.com* [http://www.la-croix.com/article/index.jsp?docId=2359467&rubId=4079]].

C.3.1.2. Modèles économiques de la relocalisation

Relocaliser nécessite en général une reconfiguration du modèle économique de l'entreprise (ce qui n'est pas nécessairement le cas avec la délocalisation : les pays candidats à accueillir une délocalisation sont nombreux ; le site d'origine pouvant accueillir la relocalisation (ce qui peut l'interdire : n'ayant pas entretenu dans son effectif la compétence d'usineur, PCI-SCEMM n'a pu relocaliser que parce que des soustraitants locau ont pu offrir cette compétence.

L'adaptation du modèle économique dépend évidemment du secteur d'activité, des opportunités à saisir ou des menaces à écarter. Pour une relocalisation en Rhône-Alpes, il passe le plus souvent par un positionnement plus haut de gamme, permettant des prix unitaires de vente plus élevés [Sullair ; Atol…]

Pour autant, la relocalisation ne suffit pas à assurer la pérennité de l'entreprise (cf les dépôts de bilan de Alpes réfractaire ; Sullair ou Reynolds…).

C.3.2. LES RELOCALISATIONS NE SONT PAS DES PHÉNOMÈNES PAR EUX-MÊMES « BÉNÉFIQUES » AU TERRITOIRE D'ORIGINE

Certes, une relocaisation consitue *a priori* un choc positif pour le territoire d'acueil qui bénéficie d'un surcroît d'emplois et de capital. Néanmoins ce choc positif peut être annulé voire inversé au niveau territorial.

C.3.2.1. Entrées et sorties de relocalisations

On constate d'abord que les délocalisations entrantes sur le territoire de Rhône-Alpes sont en partie annulée par des délocalsaitions sortantes, c'est-à-dire des activités quittant Rhône-Alpes parce que l'entreprise (d'origine étrangère) qui les gère rapatrie ces activités sur son territoire. Pour les années 1993 à 2009 couvertes par notre étude, on compte une relocalisation sortante pour 2 reloalisations entrantes.

C.3.2.2. Un effet faible sur l'emploi

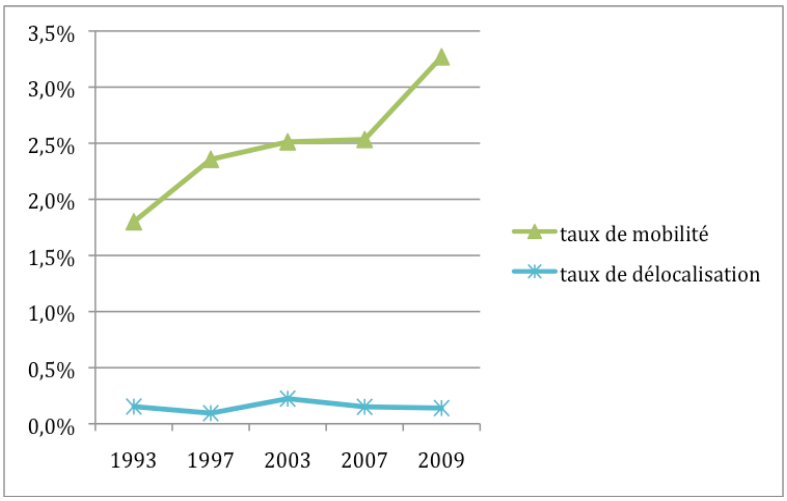
Les opérations de relocalisation ont un impact faible sur l'emploi : par exemple, 20 emplois pour la relocalisation de 60 000 paires de skis [Rossignol] ; idem pour la relocalisation partielle de la logistique Reynolds à Valence. Cet impact est cependant toujours positif à court terme, même s'il peut être absorbé sans embauche (c'est notamment le cas des relocalisations sur les sites sous-utilisés). En outre, la relocalisation peut engendrer des effets d'entraînement bénéfiques à l'emploi : par exemple, l'évolution stratégique de Sullair vers des produits mieux conçus au plan environnemental suppose des compétences originales et peut améliorer la motivation interne et externe à l'entreprise.

C.3.2.3. Un effet instable

Malheureusement, ces effets positifs peuvent être instables : l'entreprise qui relocalise ne s'interdit pas de délocaliser par la suite (ITV ; UTC…); elle peut aussi disparaître malgré – ou à cause de – la relocalisation [Sullair]. Par ailleurs, de nombreuses entreprises ayant argumenté les avantages de la relocalisation, maintiennent ou créent des implantations productives à l'étranger (Atol, Modern'Optique, Ferraz Shawmut, Fournier…).

Il faudrait donc envisager que la relocalisation, au lieu de signifier un réancrage territorial, c'est-à-dire la construction d'une nouvelle stabilité, participe d'un accroissemement de la mobilité des activités qui, de fait, s'accroît depuis vingt ans :

Figure 9. Évolution du taux de mobilité et du taux de délocalisation (Rhône-Alpes ; 1993-2009)



source : DAMIER 2011.

Toutefois, si le taux de mobilité générale s'accroît, le taux de délocalisation demeure très stable. On ne peut donc parler de tendance lourde à la volatilité des activités économiques.

➔ Pour toutes ces raisons, il convient que la politique publique cible bien les activités productives qu'elle entend maintenir ou attirer sur son territoire, plutôt que les entreprises[31].

C.3.3. LES RELOCALISATIONS NE SONT PAS DES PHÉNOMÈNES ISOLÉS : RÉSEAUX TERRITORIALISÉS

C.3.3.1. La grande diversité des pays de relocalisation

Contrairement à une idée reçue, les pays développés sont la principale destination des délocaliations [Aubert, Sillard : 2005 ; Chanteau : 2008], témoignant que : *i)* le coût salarial horaire n'est pas le seul critère de décision d'une implantation ; *ii)* la diversité des stratégies domine, plutôt que le conformisme [Mouhoud : 2006].

La variété de pays (d'origine ou d'accueil) concernés par les relocalisations smlent confirmer ces constats :

Tableau 4. Pays de destination et d'origine des relocalisations avec Rhône-Alpes

	Origines	Arrivées
5 cas	Allemagne	France (74)
4 cas		France (38 ; 42)
3 cas	Italie ;	Allemagne
2 cas	Chine ; Royaume-Uni ; Tunisie ; France (38 ; 42)	France (01)
1 cas	Mauritius ; Japon ; Russie ; Maroc ; Europe occidentale ; Inde ; Pologne ; République tchèque ; Espagne ; Roumanie ; Taïwan ; France (01 ; 69)	France (07 ; 26) ; Japon ; Europe occidentale ; Etats-Unis

[31] D'ailleurs, les travaux sur la « nationalité » de l'entreprise ne permettent pas d'en faire un critère pertinent de l'action publique.

C.3.3.2. La contrainte d'insertion dans les réseaux de la mondialisation

Certaines constantes apparaissent cependant, sans doute témoin du contexte de crise marqué par l'incertitude sur l'avenir, entretenue par les à-coups de la croissance : par exemple la polarisation des décisions autour des sites existants puis de leurs « prolongements », c'est-à-dire la territorialité créée par les relations commerciales, de soustraitance inscrites dans des espaces géographiques. Ainsi toutes les relocalisations s'effectuent dans un site existant au sein du groupe ou parmi les soustraitants connus de l'entreprise.

La probabilité de « bénéficier » d'une relocalisation repose donc sur la capacité d'uneentreprise ou d'un territoire à entretenir l'existence et l'accessibilité de sites (re)connus, compréhensibles, fiables sur les critères intéressants le décideur de la relocalisation, autrement dit à le connecter à des réseaux de pouvoir économique (par exemple, tel que le constitue le pouvoir de segmenter le processus productif). « Economies grow by upgrading the products they produce and export. The technology, capital, institutions, and skills needed to make newer products are more easily adapted from some products than from others. Here, we study this network of relatedness between products, or "product space," finding that more-sophisticated products are located in a densely connected core whereas lesssophisticated products occupy a less-connected periphery. Empirically, countries move through the product space by developing goods close to those they currently produce. Most countries can reach the core only by traversing empirically infrequent distances, which may help explain why poor countries have trouble developing more competitive exports and fail to converge to the income levels of rich countries » [Hidalgo et al. : 2007[32]]

➔ **Compte tenu des effets « mémoire » du réseau économique de la mondialisation, l'action publique peut espérer maximiser son attractivité par des politiques (de formation, d'infrastructure, d'innovation) stabilisées dans la durée**

[32] Hidalgo C. A., Klinger B., Barabási A.-L., Hausmann R. [2007] « The Product Space Conditions the Development of Nations », *Science*, vol.317, 27 July, pp.482-487.

D. CONCLUSION

Ce programme de recherche sur les relocalisations et la mobilité des activités économiques débouche sur des constats relativement originaux quant à la mobilité des activités des entreprises situées en Rhône-Alpes.

1.– ***L'étude a permis de mettre en évidence des phénomènes complexes et composites (délocalisation partielle, relocalisation momentanée, relocalisation sélective (activités rapatriées sur différents sites), mobilité différenciée (délocalisation d'activités à faible valeur ajoutée couplée à une relocalisation d'activités à forte valeur ajoutée). Cela invite à sortir de l'alternative binaire « ancrage territorial*** **versus** ***volatilité des activités » (SULLAIR Europe, PCI SCEMM…).*** Soumises aux fluctuations de l'environnement international, les stratégies de localisation des activités semblent beaucoup plus évolutives que ce que le terme « relocalisation » peut laisser penser : l'implantation des sites est régulièrement questionnée par les directions d'entreprise – ce qui ne veut pas dire. Pour le dire autrement, la territorialisation des activités semble donc devenir une *variable stratégique problématisante* (i.e. une variable ayant le pouvoir de configurer les processus de décision et d'être ressaisie régulièrement dans les délibérations car reliée de manière systémique aux autres variables stratégiques)

2.– ***Le jeu des rapports de forces entre les différentes parties-prenantes de la firme – et plus généralement l'évolution de la structure actionnariale de l'entreprise – semble peser fortement dans les stratégies de mobilité des entreprises (délocalisations / relocalisations).*** Il détermine souvent le poids des *délocalisations réalisées « sous contrainte »* des actionnaires ou des donneurs-d'ordres (PCI SCEMM) mais également le *rapatriement de certaines activités* lorsque la maison-mère se désengage de l'activité concernée (MAFELEC).

3.– ***L'attractivité du territoire*** se joue notamment à travers l'existence d'infrastructures locales adéquates et de systèmes productifs locaux (SULLAIR EUROPE). La *présence de sous-traitants compétents* est un atout pour des firmes qui sont en recherche de qualité, de réactivité et de répartition de l'effort d'investissement (MAFELEC, ULTRA NOVA, PCI SCEMM, SULLAIR). Ces effets sont renforcés par *l'existence d'une demande locale*. La mobilité des firmes apparaît fortement sensible à ces éléments. L'attractivité se joue aussi au travers des *financements publics locaux* (cas de la Cité du design à Saint-Etienne). Articulés de manière cohérente, ces éléments (réseaux, demande, financements) peuvent constituer des *nœuds de stabilité (relatifs)* au sein des circuits économiques globaux, c'est-à-dire des points d'intervention pour l'action publique.

4.– ***Le repositionnement de la gamme des produits*** (exemples de montée en gamme : ULTRA NOVA SAS, PCI SCEMM) semble jouer un rôle prépondérant dans la mobilité des firmes, et particulièrement dans les relocalisations. La capacité à produire des biens de qualité supérieure ou à intégrer des normes de développement durable dans la production des biens et services est ainsi une condition nécessaire aux relocalisations « souhaitables » car à plus forte valeur ajoutée. D'où l'importance des investissements publics et privés dans l'enseignement et la formation qui se donnent aussi pour objectif de développer des capacités d'analyse, d'adaptation et d'initiative – au-delà des nécessaires connaissances techniques.

Pour traduire ces différents constats en principes directeurs pour l'action publique, on peut esquisser les pistes suivantes (également testées dans le cadre du programme ESCAPE et la DRIRE Aquitaine) :

- ⇨ développer une expertise régionale dans le domaine de la mobilité des activités productives, compte tenu de la complexité du phénomène et de l'insuffisance de sa connaissance.
- ⇨ Évaluer les systèmes d'aides publiques existants et les ajuster en fonction du risque

de mobilité et des capacités alternatives d'ancrage.

- ⇨ Améliorer l'environnement local de la production en améliorant la qualité des réseaux et leur accessibilité (internet haut débit, énergie, transport marchandises et voyageurs, intermodalité).
- ⇨ Soutenir les stratégies hors-coût, en articulant mieux recherche et développement industriel, en investissant plus dans les capacités d'innovation, notamment organisationnelle.
- ⇨ Accentuer l'implication des partenaires sociaux dans la gouvernance économique du territoire

E. ANNEXES

Annexe 1. Chercheurs du groupe de travail DAMIER

Équipes partenaires

a) le LEPII (Laboratoire d'économie de la production et de l'intégration internationale ; UMR 5252 CNRS, université Grenoble-2 ; directeur : Patrick Criqui, directeur de recherche CNRS), restructuré en 2010,
puis le CREG (Centre de recherche en économie de Grenoble, EA n° en attente ; directeur : Jean-Pierre Chanteau, MCF HDR en économie).

b) le Centre de recherche Magellan de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE, université Lyon-3 ; directeur : Alain Roger, professeur de gestion).

Chercheurs impliqués :

Laurence Baraldi (MCF ; CREG, université Grenoble II)
Mahfoud Boudis (IE ; CREG, université Grenoble II)
Céline Bouveret-Rivat (MCF ; Centre Magellan, IUT Saint-Etienne).
Jean-Pierre Chanteau (MCF HDR ; CREG, université Grenoble II).
Christian Genthon (MCF HDR ; CREG, université Grenoble II), remplacé par Hervé Charmettant (MCF ; CREG, université Grenoble II)
Catherine Mercier-Suissa (MCF HDR, Centre Magellan, IAE Lyon III)
Yvan Renou (MCF ; CREG, université Grenoble II)

Annexe 2. Guide d'entretien DAMIER

Guide d'entretien DAMIER Rhône-Alpes

Ce *Guide d'entretien* vise à explorer les différentes dimensions des causes et des effets d'une relocalisation, tout en préservant une fluidité à l'entretien et un contexte favorable à l'obtention d'informations sur l'entreprise (préférable à un questionnaire fermé). Il est implicitement sous-tendu par l'exploration d'un certain nombre d'hypothèses théoriques sur la compréhension des performances des entreprises dans la durée, saisies ici à partir des relocalisations (motivation et réalisation de la relocalisation prise comme un événement, puis resituée dans l'histoire institutionnelle interne ou externe à l'entreprise, en privilégiant les rapports structurants d'une part les relations professionnelles et d'autre part les relations industrielles).

Ce *Guide d'entretien* est complété par une *Fiche entreprise* : cette fiche rassemble des variables factuelles nécessaires à notre analyse des relocalisations (par exemple : indicateurs pour évaluer Δ géographie de l'entreprise sur longue période ; etc.).
Cette fiche est renseignée par une recherche documentaire préalable à l'entretien. Elle permet aux enquêteurs, qui devront donc avoir intégré les informations de cette fiche, de ne pas surcharger l'entretien de demandes factuelles et de resituer le discours recueilli (voire de tester sa cohérence) par des recoupements entre les déclarations et les informations connues[33]. La fiche est complétée pendant l'entretien autant que possible, et le cas échéant par des demandes d'informations complémentaires à l'entreprise (auprès du service RH, comptabilité ou autres : *à négocier*) ou à des sources d'information externes (administrations, CCI…).

LA RELOCALISATION : MOTIVATIONS, MODALITÉS DE RÉALISATION ET INSERTION DANS LA STRATÉGIE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

1. PRISE DE CONTACT ET INTRODUCTION DE L'ENTRETIEN

1.1 Prise de contact préalable

1. Etude réalisée par le LEPII-CNRS (université de Grenoble) et le centre de recherche de l'IAE (Lyon III).
2. Objectif : comprendre les facteurs déterminant les choix géographiques des entreprises pour la localisation de leurs activités de production. Point d'entrée = changements de localisation (*i.e.* les relocalisations).
3. Durée approximative de l'entretien : 1h30 (décrire et comprendre la relocalisation opérée).
4. Retours possibles pour l'entreprise : communication des conclusions de l'étude ; participation possible à une journée d'études régionales (sous réserve : pourrait être programmée en mars 2011).
5. Demander depuis combien de temps l'interlocuteur était présent dans l'entreprise au moment de la relocalisation…
6. Prise de rendez-vous *(penser à prévoir auparavant quelques créneaux communs pour chaque tandem d'enquêteurs)*.

1.2 Introduction de l'entretien

1. Etude réalisée par le LEPII-CNRS (université de Grenoble) et le centre de recherche de l'IAE (Lyon III) et financée par la Région Rhône-Alpes (dispositifs d'appels à projet CIBLE 2009).
2. Objectif : comprendre les facteurs déterminant les choix géographiques des entreprises pour la localisation de leurs activités de production. Point d'entrée = changements de localisation (*i.e.* les relocalisations).
3. Intérêt : pour les pouvoirs publics (connaître et décider de politique d'attractivité pertinentes) ; pour les entreprises (pouvoir améliorer leurs prises de décision en matière de localisation de sites).
4. Durée approximative de l'entretien : 1h30 (décrire et comprendre la relocalisation opérée).
5. Retours possibles pour l'entreprise : communication des conclusions de l'étude ; voire participation à une journée d'études régionales (*sous réserve* : pourrait être programmée en mai 2011).

[33] En n'oubliant pas que celles-ci peuvent être erronnées, et donc à corriger.

Question préliminaire : (NB : recueillir les réponses sans relancer (sauf question de compréhension technique) car cela emmène très vite hors du champ de l'enquête.)
– quelle est l'activité principale de l'entreprise ? (produits et leurs usages ; branche)
– quelle technicité mise en œuvre (intensité en capital ? en compétences et qualifications ?) ?
– combien d'établissements distincts ?
– quel positionnement concurrentiel (donneur d'ordre/soustraitant ; produit spécifique/standard ; concurrence prix/qualité…).

2. LA RELOCALISATION : POURQUOI ?

2.1 Raisons du départ *(« quitter la localisation à l'étranger »)*

2.1.1 ÉVÉNEMENT CRITIQUE DÉCLENCHANT OU FACTEURS SE CUMULANT PROGRESSIVEMENT ?

NB : s'il y a doute, vérifier depuis combien de temps l'interlocuteur était présent dans l'entreprise au moment de la relocalisation (= statut de la source : directe ou indirecte ; acteur ou observateur…)

1. Evénement critique :
— problème ponctuel ? récurrent ?
— de quel type ?
(concernant la production à l'étranger : défauts de qualité, délais, piratage…) ? le transport ?…)
— était-ce prévisible, ou bien erreur de gestion ?

ou

2. Pas de problème critique spécifique mais
— changement de contexte ? *(hausse tendancielle des coûts salariaux, des coûts de transport…)*
— changement de stratégie ? Si oui :
changement autonome pro-actif, ou par rapport à un changement dans le contexte économique groupe/hors groupe *(formes de concurrence, cycle de vie de leurs produits…)* ?
— autre ?

2.1.2 STRATÉGIE À LAQUELLE RÉPOND CETTE RELOCALISATION ?[34]

a) Poursuite stratégie ou changement de stratégie ?

b) Caractérisation de la stratégie suivie pour décider la relocalisation :

1. Laisser d'abord en question ouverte.

Puis

➔ Quels critères sont privilégiés pour la décision de partir ?
[demander si l'entreprise dispose d'études ayant chiffré leurs différentes options possibles].

Cf. aussi Fiche entreprise (1)

1. Réduction des coûts « fixes » (infrastructures, services communs…) ?
2. Réduction du coût salarial ?
3. NB : possible objectif « mixte » *(réduction de coûts « fixes » + réduction de coût salariaux)*
4. Réduction des coûts d'accès aux marchés (existants ou visés).
5. Accès à des facteurs pour une différenciation dédiée :
6. Accès à des facteurs pour une différenciation générique
7. Δ Environnement « institutionnel » [au sens *Doing business*] ?

2. Demander reformulation/confirmation par rapport aux catégories
a) objectif commercial défensif *(défense des parts de marché existant avant la relocalisation)*
b) objectif commercial offensif *(conquête de parts de marchés ou de nouveaux marchés)*
c) objectif structurel *(pas d'objectif commercial spécifique mais « rationalisation/restructuration » des coûts)*
d) contrainte publique *(changement de réglementation sur : structure du capital social de l'unité de production à l'étranger ; contraintes de gestion du type contenu en importations ou droit social ; fiscalité (IS, prix de cession…) ; …*

[34] Cf catégories « offensive/défensive/structurelle » [Chanteau : 2008 REI].

2.2 Raisons du choix du lieu d'arrivée *(France Rhône-Alpes)* ?

1. Laisser d'abord en question ouverte.

puis

2. Puis demander reformulation/confirmation et précisions par rapport aux critères habituels de décision pour les délocalisations (études AFII, *Doing business*, Chanteau…]

➔ Quels critères sont privilégiés pour la décision de venir en Rhône-Alpes ?
[demander si l'entreprise dispose d'études ayant chiffré leurs différentes options possibles].
Cf. aussi Fiche entreprise (2)

1. Coût du foncier ?
2. Site de production déjà existant en R-Alpes (interne ou outsourcing) ?
3. Accès à facteurs d'offre localisés en R-Alpes ? Et n'existant pas ailleurs ?
4. Dynamique de la « demande locale » (demande finale ou demande intermédiaire)

2.3 Des alternatives à cette relocalisation avaient-elles été étudiées ?

1. Laisser d'abord en question ouverte.

puis

2. *[à adapter ou shunter selon le cours de l'entretien]* demander reformulation/confirmation idem que *supra* B2 ou explorer autres pistes :
   — *filialisation du sous-traitant étranger (si délocalisation initiale avec recours à sous-traitance) ?*
   — *recherche d'un autre pays présentnat moins de risque*
   — *re-design du produit ou reengineering pour court-cicuiter le problème identifié ou diversifier l'outsourcing*
   …

3. LA RELOCALISATION : COMMENT ?

3.1. Modalités décisionnelles du retour en France

1. Rappel du critère de choix de localisation *(par exemple revenir dans un site existant au sein du groupe pour réduire les coûts fixes : frais immobilier + coûts de coordination entre sites « trop » nombreux)*

puis… > 3.1.1.

3.1.1 QUELLES DÉCISIONS ORGANISATIONNELLES LIÉES À LA (RE)LOCALISATION ?

a) Quels choix *corporate* ?

1. relocalisation au sein du groupe ?
   — *avec ou sans création d'une nouvelle filiale ?*

ou

2. relocalisation en dehors du groupe
   — sous-traitance ? *(nouveau fournisseur ? ou fournisseur déjà référencé [= accroissement d'une sous-traitance existante] ?)*
   — ou via création d'une entreprise indépendante dédiée *(joint venture, start up, essaimage…) ?*

b) Quels choix *de site/ établissement ?*

1. relocalisation sur site existant ?
   — sans modification majeure *(ex. : accroissement TUE sur ligne de production existante)*
   — avec modification structurelle *(agrandissement immobilier ; réorganisation des process ; investissement industriel de quantité ou de qualité…)*
2. relocalisation sur nouveau site ?
   — choix par défaut *(manque de place sur sites existants, …)*
   — choix positif (intérêt particulier d'un nouveau site : *meilleure accessibilité géographique ; réorganisation du travail ou du management ; diversification des risques…)*

3.1.2 QUEL PROCESSUS DE DÉCISION / PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE DE LA RELOCALISATION ?

1. Quel niveau hiérarchique a initié la mise à l'étude de la reloc↗alisation :

— *holding ? siège social ? filiale France ? filiale étranger ?*
— *division RH/production/financier/commercial ; régional/national/Europe… ?*

2. Quel niveau hiérarchique ou fonctionnel a instruit la décision ?
   — études préalables (alternatives, coûts, faisabilité…)
   — arbitrage final
3. Quelle fut la séquence analytique/chronologique pour planifier la relocalisation ?
   — *exemple option 1* : prévisionnel RH *(effectifs, compétences… à conserver)* sur les sites concernés > contraintes sur le choix des activités à relocaliser *(selon coûts/avantages)* > contraintes sur le choix du lieu de relocalisation *(coûts/avantages)* > contrainte sur la supply chain *(coûts/avantages insourcing/outsourcing)*
   — ou bien (*exemple option 2 inverse*) séquence démarrant par les contraintes sur la supply chain et aboutissant à définir les contraintes RH qui doit s'adapter
   — ou bien cellule de travail à partir de cahiers des charges établis par les différents services *(RH ; finance ; commercial ; production…)*
   ...
4. Combien de temps a duré le processus de décision ?
5. Quel délai de mise en œuvre ?
   — date début relocalisation ? date de fin relocalisation ?

➔ Comment se pratique une relocalisation (ou une délocalisation) ?

[demander si l'entreprise dispose d'un rapport ou d'un mémo résumant en détail l'opération].
Cf. aussi Fiche entreprise (3)

1. Dates et durée
2. Δ production (quantités/qualités)
3. Δ effectifs (quantités/qualifications/fonctions) : a) sur le site de départ ; b) sur le site d'arrivée.

3.2. Quelle conduite opérationnelle ?

1. Quel niveau hiérarchique ou fonctionnel pour piloter la relocalisation ?
   — *établissement d'accueil ? établissement d'origine ? Entreprise, groupe ?…*
   — *DG, service RH, production… ? Le service concerné a-t-il dû être renforcé ? (avec impact sur les effectifs totaux ou mutations internes ?)*
2. Des « ressources productives » ont-elles été déplacées pour suivre la relocalisation de l'activité ?
   — *équipements ?*
   — *personnels ?*

3.3 Quels problèmes rencontrés *(si non abordé précédemment)*

D'abord question ouverte…

Puis faire préciser :

1. Les problèmes cités avaient-ils été correctement anticipés, sous-estimés ou imprévus ?
2. Types de problèmes à traiter :
   — RH ? finance ? industriel/supply chain ? logistique/commercial ?
3. Si problèmes RH, préciser le problème et la solution apportée :
   — organisation du travail *: compétence/productivité ; connaissances/faisabilité ; coordination plus difficile ; gestion de la durée du travail… ?*
   — gestion quantitative des effectifs : *ajustements à la hausse (recrutement…) ou à la baisse (départs en retraite, licenciements, reconversions ? essaimage ?…)* Ex. : *L'entreprise a-t-elle eu des difficultés de recrutement ? (selon qualifications ; sur quelles fonctions (commerciale, production, direction…)*
   — gestion des compétences : *actions de formation ? Δ recrutement ? reconversions internes…* ;
   — évolutions des carrières et politique salariale : *types de contrats de travail ; règles d'évolution des rémunérations ; promotions… induits par la relocalisation (ou la délocalisation) ?*
   — quel impact sur les instances de représentation salariale ? sur le contenu des négociations ?
   — problèmes de conflictualité ? *(sur le site Rhône-Alpes ? France ? sur le site à l'étranger ?) : nouveaux problèmes ou problèmes anciens réactivés lors du déménagement des activités ? quel mode de règlement ?*
4. Si problème technico-commercial : préciser le problème et la solution apportée :
   — objectifs initiaux non atteints ; Δ satisfaction client(s) ?
5. Si problème financiers : préciser le problème et la solution apportée :
   — trésorerie ; Δ actionnariat…

➔ Quelles évolutions de la géographie de l'entreprise ?

[demander si l'entreprise dispose d'un rapport ou d'un mémo résumant en détail l'opération].
Cf. aussi Fiche entreprise (4)

1. Δ géographie (productions ; marchés ; effectifs) : a) de l'entreprise ; b) pour l'activité concernée.
2. Indices de « cohérence » interne et externe :
   a) résultats de gestion (Δ VA ; Δ CA…) ;
   b) conflictualité du travail ;
   c) situation concurrentielle de l'entreprise (positionnement business ; diversité portefeuille…).

4. PLACE DE LA (RE)LOCALISATION DANS LA STRATÉGIE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

4.1 Evaluation globale

Finalement, estimez-vous que vous êtes
- très satisfait de la relocalisation
- assez satisfait "
- un peu insatisfait "
- pas satisfait «

A votre avis, la délocalisation initiale/précédente était-elle
- très satisfaisante ?
- plutôt satisfaisante ?
- plutôt insatisfaisante ?
- problématique ?

4.2. Importance stratégique des changements de localisation

La relocalisation (ou la délocalisation précédente) sont-elles des opérations essentielles au développement (ou à la survie) de l'entreprise, ou plutôt secondaires ?

— variable stratégique ? *par exemple (si stratégie offensive) « tête de pont » pour initier un développement de production recherché dans un pays, en testant sur une activité maîtrisée la productivité dans ce pays ?*

— variable d'ajustement pour adapter l'appareil de production ? *(Exemple : produire de plus en plus en Italie et ne plus investir sur le site France ; jusqu'au moment où ce site France passant en-dessous de son point mort, il faut « l'ajuster » = délocaliser (ou l'inverse Etranger > France = relocalisation d'ajustement).*

4.3 Ligne de conduite stratégique structurelle (sur 10-30 ans)

Votre entreprise se considère-t-elle comme leader sur ses activités ou plutôt comme devant s'adapter dans un contexte très contraignant ?

1. Quelle est la nature de ces contraintes, ou au contraire quelle est la nature des ressources vous permettant d'être leader ?
2. Quelle est la nature de ces contraintes, ou au contraire quelle est la nature des ressources vous permettant d'être leader ?
3. Votre production est-elle très spécifique (« dédiée ») ou au contraire assez standard ? quelle évolution (contrainte ? souhaitée ?)

5. CONCLUSION DE L'ENTRETIEN

1. Demander si l'anonymation du nom de l'entreprise est souhaitée dans le rapport.
2. Demander si l'on peut recontacter pour renseignements complémentaires (ou recontacter un autre interlocuteur : service comptable, commercial…).

GUIDE D'ENTRETIEN SPÉCIFIQUE

SI ENTRETIEN DRH *(à modifier et compléter autant que de besoin)*

➔ alléger *Guide d'entretien général*, et ajouter :

a) Quelle politique de formation et de recrutement ?

1. *Quelles ont été vos exigences prioritaires lors des recrutements ?*

(niveau de qualif, expériences, qualités personnelles…)

2. *Une catégorie de salariés a-t-elle fait l'objet d'une attention particulière ?*

(type de salariés, quelle attention particulière…)

3. *Mettez-vous l'accent sur la formation ? et si oui, dans quel but ?*

(dépenses de formation, dispositifs mis en place, but de la formation (polyvalence fonctionnelle, adaptation aux postes et aux évolutions technologiques…))

b) Quelles orientations de RH ?

1. *La flexibilité est-elle une variable de gestion importante ? (flexibilité du temps de travail ; des contrats de travail ; congés et formation…)*

(les types de contrat CDI ou CDD, présence d'intérimaires, de temps partiel)

2. *Quels modes de rémunération ont été privilégiés ?*

(augmentations générales et à l'ancienneté, ou individualisées et selon les performances, stock-options pour les cadres)

3. *L'accent a-t-il été mis sur le dialogue social ?*

(place des syndicats, dispositifs de négociation, accord d'entreprise…)

4. *Quelles ont été les craintes concernant la gestion RH en France ?*

(absentéisme, conflictualité, manque d'implication, tensions hiérarchiques…)

Annexe 3. Cas MAFELEC [2003 – 2008]

A. RAISONS DE LA RELOCALISATION

Le rôle d'un événement critique déclencheur.

A l'automne 2008, des composants radioactifs sont repérés dans des produits Mafelec livrés à un client sur le marché américain. A l'entrée sur le territoire, une alarme de radioactivité s'est déclenchée. L'usine a dû fermer ses portes pendant une semaine et l'ensemble du personnel a subi des examens (il n'y eut pas de problème de santé, le taux de radioactivité étant très faible). Des analyses ont été effectuées pour savoir d'où provenait cette contamination, et le travail de traçabilité permit d'identifier un des fournisseurs indiens qui avait livré de l'acier toxique pour l'assemblage.

A la suite de cet incident, tous les approvisionnements en provenance d'Inde furent bloqués pendant 4 mois, et MAFELEC demanda donc à ses fournisseurs français d'augmenter leur capacité de production, afin de satisfaire la demande de son client OTIS. Il fallut 1 mois pour rattraper le retard. Grâce à une politique de transparence totale, ces derniers se révélèrent compréhensifs.

Financièrement, entre le coût des composants, les sur-coûts de main-d'œuvre et les stocks jetés et non remboursés par les assurances (car radioactifs), l'incident coûta 400 000 €. Bien que son résultat fut positif cette année-là, MAFELEC décida alors de relocaliser l'activité assemblage qui sera réalisé en plusieurs étapes.

Des déterminants structurels faisant mûrir la décision.

1° La sortie précipitée du groupe Schneider est le premier facteur. La société MAFELEC (à l'époque filiale de Schneider) avait délocalisé en Inde à la demande de sa maison-mère, afinde réduire ses coûts. Mafelec bénéficiait en Inde de l'usine, des fournisseurs et du support de Schneider pour la réalisation de cette délocalisation (encadrement, contrôle qualité, sourcing des fournisseurs...), notamment du personnel français sur place pour manager les équipes. Suite au retrait de Schneider, en 2008, MAFELEC a dû réorganiser dans l'urgence sa production et sans les avantages que lui fournissait le groupe.

2° Les problèmes de qualité. Dans l'urgence, MAFELEC a fait de mauvais choix dans ses fournisseurs, notamment avec LAXMI, avec qui les relations sont très rapidement devenues conflictuelles. Les problèmes de qualité se sont ensuite aggravés jusqu'à la décision de relocaliser en France la production, malgré le suivi par des cadres Mafelec. Par exemple, l'ingénieur qualité MAFELEC se rend sur place régulièrement et en sa présence les lots fabriqués ne présentent pas de problèmes de qualité mais dès qu'il repart, les malfaçons réapparaissent. Finalement il fallu revérifier tous les produits au service Qualité en France… (25% dans un premier temps, puis 100%de la production indienne), d'où une forte augmentation du coût qui n'avait pas été prise en compte au départ.

De plus, ces problèmes menaçait la réputation de l'entreprise auprès de ses clients. La décision de relocaliser en France peut alors s'interpréter comme un signal de qualité sans concession (à l'instar des procédures de rappel de produits de consommation défectueux, qui est un mode de gestion de crise éprouvée). Mafelec est en effet positionnée sur la garantie qualité et des prix élevés clients.

B. ADÉQUATION DE LA RELOCALISATION

Analyse SWOT de l'entreprise avant la relocalisation

Forces + Amélioration de la compétitivité de l'entreprise + Augmentation de la marge	***Faiblesses*** - Faible réactivité : production, livraison - Qualité déficiente - Coût de la formation de la main d'œuvre en Inde lié à un turnover élevé - Coût de l'assurance en hausse - Problème de communication lié à la langue et à l'éloignement - Coût de transport en hausse
Opportunités + Développement de la marque en Inde	***Menaces*** - Clients peu satisfaits -Affaiblissement de la notoriété de la marque - Hausse du coût de revient avec la hausse du prix du pétrole - Hausse du niveau de vie en Inde et hausse des coûts salariaux - Risque d'être copié - Perte du savoir-innover en France -Peu de recours juridiques contre les malfaçons et contrefaçons

Cette analyse SWOT indique que pour l'entreprise, la production en Inde comprend plus de menaces et de faiblesses que de forces et d'opportunités.

MAFELEC abandonne alors sa stratégie de compétitivité-coût pour adopter une stratégie de différenciation verticale de ses produits, en proposant des produits avec une meilleure finition et une qualité renforcée, possible et nécessaire avec la relocalisation en France. Une analyse SWOT similaire peut être réalisée là encore pour en apprécier les effets :

Analyse SWOT de l'entreprise après la relocalisation

Forces + Mise en place de la méthode Lean Manufacturing + Amélioration des processus pour une meilleure rentabilité + Une structure « Etudes spécialisées » est créée, 3 personnes travaillent à plein temps sur les processus et l'opportunité de mettre en place des automates. + Maîtrise et préservation du savoir-faire de MAFELEC + Budget de R&D plus important + Etude pour le développement d'une nouvelle gamme de produits afin de renouveler le design.	***Faiblesses*** - Charges plus importantes
Opportunités + Rationalisation du travail qui permet de baisser les coûts de production + investissement dans des automates + Diminution des délais et des coûts de transport	***Menaces*** - Législation protégeant les salariés plus contraignante que la législation indienne

Cette analyse SWOT tend à confirmer la justesse de la décision de relocalisation.

Annexe 4. PCI SCEMM [2006 – 2008]

PCI SCEMM (126 salariés en 2010) est une filiale à 99,9 % du groupe PSA dont 90 % de l'activité (fabrication de machines-outils destinées aux constructeurs automobile et équipementiers de l'automobile) est destinée à PSA.

Contexte décisionnel interne de la période 2006-2008 :
— Forte baisse du CA depuis le milieu des années 2000 (divisé par 3 environ) ; et résultat d'exploitation déficitaire depuis 2007.
— Plan sociaux en 2004 et 2007 qui ont ramené les effectifs de 520 salariés à 126 en 2010.
— Recentrage de l'activité sur les métiers de base et développement de la sous-traitance.
— Vente du site de production à la ville de Saint Etienne pour l'implantation d'un « campus industriel ».

Contexte décisionnel externe :
— Concentration du secteur.
— Passage au « lean manufacturing »
— Reconfiguration des relations entre sous-traitants et donneurs d'ordres ; pression sur les prix et transfert de compétences
— Forte crise de l'industrie automobile à partir de 2008.

A. RAISONS DE LA DÉLOCALISATION

Objectif affiché de réduire de façon significative les coûts de production. Décision en 2006 de délocaliser l'activité de tables d'usinage, d'armoires électriques, de construction des bâtis. Opération réalisée par externalisation auprès de sous-traitants localisés en République Tchèque et en Pologne principalement, et en Espagne plus marginalement. Deux raisons ont été invoquées pour expliquer le choix de ces pays : faiblesse des coûts de main-d'œuvre ; compétence technologique liée à la présence historique d'une forte industrie de l'armement. (NB : l'option asiatique (Inde ou Chine) a été explorée mais abandonnée après le constat de défauts de qualité et de « craintes diverses ».
La délocalisation a entraîné la suppression des postes d'usineurs en France (soit une trentaine de postes). La direction de SCEMM assume cette décision de délocalisation, mais laisse transparaître une possible pression de PSA pour adopter une stratégie de réduction des coûts par délocalisation. On peut donc qualifier ce cas de délocalisation défensive.

Conjointement à ces opérations, l'externalisation de l'activité d'assemblage de sous-ensembles a été réalisée auprès de sous-traitants locaux (nécessité de proximité géographique).

Matrice SWOT d'analyse des délocalisations :

Forces Sensibilité au taux de change Cas d'une hausse de l'€ qui fait baisser le prix du produit.	***Faiblesses*** Flexibilité aux variations d'activité. Difficulté d'accroître rapidement et sans coût les approvisionnements en cas de reprise Evolution du différentiel de coût Annulation de l'avantage de coût en cas de baisse des coûts relatifs en France (salaires, prix des intrants…) Intégration des changements technologiques Moindre maîtrise des possibilités d'intégrer des progrès technologiques dans les produits ou dans les processus de production
Opportunités Flexibilité aux variations d'activité Possibilité de faire varier la relation commerciale en fonction de l'activité.	***Menaces*** Sensibilité au taux de change Cas d'une hausse de l'€ qui fait augmenter le prix du produit Evolution du différentiel de coût Annulation de l'avantage de coût en cas de hausse des coûts dans le pays de délocalisation (salaires, charges socio-fiscales…) Sensibilité aux coûts des transports En cas d'une hausse des coûts de transport, perte de l'avantage de la délocalisation

B. RAISONS DE LA RELOCALISATION :

1° Annulation du différentiel de coûts entre les sous-traitants étrangers et locaux. Les coûts de production des sous-traitants tchèques et polonais ont augmenté de 30 % en 2008 à cause principalement de la hausse des coûts de transport et de la main d'œuvre et d'un comportement opportuniste soupçonné de la part des

dirigeants.

2° Les problèmes de délai sont devenus sérieux car les commandes de PCI Scemm étant faibles, elles n'étaient pas traitées prioritairement.

3° Les problèmes de qualité sur les pièces de haute précision sont aussi devenus sérieux.

La relocalisation a été étudiée du fait de la disponibilité de sous-traitants locaux susceptibles de souscrire au cahier des charges de PCI Scemm. Les armoires électriques sont produites maintenant par INEO, un sous-traitant situé dans l'Ain et les tables d'usinage par des sous-traitants ligériens.

La ré-internalisation de l'assemblage des sous-ensembles a été également décidée de façon à pouvoir maintenir un volume d'activités interne stable en jouant sur la rotation des salariés, le surcroît d'activité étant géré par le recours aux intérimaires.

Ce choix est satisfaisant aux dires de la direction de PCI Scemm et n'est pas susceptible de remise en cause dans un proche avenir. Cette décision a amené la réembauche de 4 salariés, après 10 années de baisse des effectifs. Les résultats financiers ne se sont pas dégradés suite à ces décisions.

→ Stratégie de relocalisation structurelle compte tenu de la prise en compte des évolutions des conditions de coûts liées à la sous-traitance étrangère et également des conditions favorables en France.

Matrice SWOT d'analyse de la relocalisation :

Forces Accès au changement technique Les transferts de compétences ainsi que la coordination avec les sous-traitants sont facilités par la proximité autant géographique que linguistique Intégration à un pôle de compétitivité Effet de cluster lié au pôle de compétitivité (Viaméca) créé en 2005 et piloté par PCI	***Faiblesses*** Accès aux marchés extérieurs Le recentrage sur la France rend plus difficile l'entrée sur le marché des équipementiers et des constructeurs automobile à l'étranger
Opportunités Sensibilité au taux de change L'entreprise est protégée des aléas liés aux variations du taux de change de l'€ Réseaux territoriaux inter-entreprises Engagement de l'entreprise, par le biais de son directeur, dans les réseaux territoriaux entretenant une solidarité inter-entreprises	***Menaces*** Evolution du différentiel de coût Annulation de l'avantage de coût en cas de hausse des coûts de main d'œuvre en France ou de l'évolution de tout autre coût (transport…)

A. INTRODUCTION GÉNÉRALE 2

A.1. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 2
A.2. DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE 3
A.3. DÉFINITION DE LA DÉLOCALISATION / RELOCALISATION 5

B. ANALYSE QUANTITATIVE DE LA MOBILITÉ DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES7

B.1. DÉFINITION ET MESURE DES DÉLOCALISATIONS 7
B.2. RÉSULTATS BRUTS 8
B.2.1. 2% des établissements rhônalpins modifient la localisation de leur activité chaque année 9
B.2.2. La Région Rhône-Alpes reste la destination première des entreprises de la Région 9
B.2.3. Des départements rhônalpins très inégalement insérés dans les réseaux économiques 11
B.2.4. Des délocalisations en nombre à peu près constant 12
B.2.5. Des relocalisations rares qui n'augmentent pas 15

C. ÉTUDES DE CAS 16

C.1. HISTORIQUE DES RELOCALISATIONS 16
C.2. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON DES RELOCALISATIONS 18
C.3. ANALYSE QUALITATIVE DES RELOCALISATIONS 20
C.3.1. Les relocalisations ne sont pas des phénomènes par eux-mêmes « bénéfiques » à l'entreprise 20
C.3.2. Les relocalisations ne sont pas des phénomènes par eux-mêmes « bénéfiques » au territoire d'origine 22
C.3.3. Les relocalisations ne sont pas des phénomènes isolés : réseaux territorialisés 23

D. CONCLUSION 25

E. ANNEXES 27