HAL
open science

# Entreprises et territoires: Entre délocalisations et relocalisations d'activités de production

Dalila Messaoudi

## To cite this version:

Dalila Messaoudi. Entreprises et territoires: Entre délocalisations et relocalisations d'activités de production. Annales de géographie, 2018, 2018 (723-724), pp.588-611. 10.3917/ag.723.0588 . hal-02510310

**HAL Id: hal-02510310**

**https://hal.science/hal-02510310**

Submitted on 12 Apr 2020

**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.

**Entreprises et territoires : entre délocalisations et relocalisations d'activités de production**

**Dalila Messaoudi**

Résumé : La crise économique et financière de 2007-2008 a révélé l'importance du mouvement de désindustrialisation que subit la France. En effet, la conjoncture économique contemporaine et la montée des pays émergents accélèrent le processus ce qui présente une menace pour tous les pays anciennement industrialisés et pour la France en particulier. Cette accélération laisse entrevoir le risque d'une dégradation de l'emploi, en particulier à l'échelle régionale (Cedillo-Campos 2004)**.** La période soulève de nombreuses questions sur l'avenir des activités et des productions existantes. Or, plusieurs éléments pourraient modifier la géographie de production en favorisant les retours de production. Sommes-nous face à un phénomène anecdotique, ponctuel ou face à un renversement de tendance à plus long terme ? Quels impacts pourraient avoir ces relocalisations sur le tissu économique, les secteurs d'activités et les bassins d'emplois ?

Mots-clefs **:** entreprises, délocalisation, désindustrialisation, relocalisation, attractivité, mondialisation

Titres des figures et légendes

Etude de cas 1. Délocalisations internationales dans le domaine des verres optiques : le cas du leader mondial Essilor

Figure 1. Estimations des pertes d'emploi liées aux délocalisations

Carte 1 . Les délocalisations d'activités de production, l'exemple de l'entreprise Essilor (situation en 2018)

Carte 2. Représentation médiatique de cas de délocalisations emblématiques depuis la France vers l'étranger, recemment effectuées (2010-2018) ou en projet

Carte 3. Emplois créés faisant suite à des relocalisations en France (représentation médiatique)

Carte 4. Représentation médiatique de cas de relocalisations emblématiques en France
Graphique 1. *Made in France* cité en notoriété spontannée

**Companies and territories: between offshoring and reshoring manufacturing**

Abstract : The economic and financial crisis in 2007-2008 revealed the importance of the deindustrialization era that France has entered. The economic situation and the rise of emerging countries tend to speed up this process for most of the historically industrialized countries in general and for France in particular. This speeding process seems to deteriorate the employment quality especially at a regional level (Cedillo-Campos 2004). However, observers have been noticing that several elements are changing the face of the system by favoring the geographic return of the production (Mouhoud 2013). Is it a minor phenomenon or are we dealing with a long term change of course? What would be the repercussions of relocations on the economy, the line of business and the job pools?

Keywords: companies, outsourcing, deindustrialization, reshoring, attractiveness, globalization

**Titles of Charts, graphs and keys**

Case study 1. International outsourcing in the optical glass field: The case of world leader « Essilor »
Figure 1. Estimates of layoffs relating to offshoring
Map 1. Outsourcing of production activity, the case of « Essilor » (status in 2018)
Map 2. Media coverage of emblematic companies' delocalization from France to other countries (planned or effective 2010-2018)
Map 3. Created jobs thanks to relocations in France (media coverage)
Map 4. Media coverage of emblematic relocations in France
Graph 1. *Made in France* spontaneous awareness quotes

La mise en concurrence des territoires qui accompagne le processus de mondialisation de l'économie a profondément bouleversé le paysage industriel et la géographie de la production. En témoignent les processus de désindustrialisation qui prennent une dimension spatiale parfois spectaculaire et entraînent des fermetures et des changements de localisation répondant à des critères de coût et de compétitivité (Bost 2014). L'intérêt que suscite désormais la désindustrialisation notamment d'un point de vue politique l'a élevée au rang de priorité majeure. Ainsi l'ouvrage *Le retour de la France* d'Arnaud Montebourg fournit une illustration médiatique[1]. Dans le débat sur la désindustrialisation, les délocalisations d'activités occupent une place majeure (Fonatgné & Lorenzi 2005). À partir des années 1970, les firmes originaires des pays industrialisés partent à la recherche d'une plus grande « rationalisation de production[2] », avec pour conséquence une mise en concurrence des territoires à toutes les échelles. Les entreprises se sont alors détachées de leur ancrage historique et de leurs localisations traditionnelles. La délocalisation des activités s'est poursuivie ainsi dans les années 1980 et 1990 sans changement majeur. Or, au milieu des années 1990, quelques mouvements inverses ont commencé à être observés. Bien que marginaux, ces retours de productions apparaissent comme stratégiques pour les pays anciennement industrialisés. Ces formes de relocalisation présagent-elles de nouveaux mouvements à venir, voire d'un renversement de tendance à plus long terme ? Les relocalisations pourraient-elles modifier le paysage industriel français et la géographie de la production ?

Cet article propose de questionner un aspect éminemment géographique, à savoir celui de la mobilité, des activités économiques et des entreprises dans le cadre de la mondialisation (Veltz 1996) au travers une approche sectorielle et spatiale. Le territoire français,

---

[1]. Montebourg, A. (2016), *Le Retour de la France*, Librio, 112 p.

[2]. Selon la terminologie employée par Charles-Albert Michalet (1976). Le cabinet de consultants Capgemini appelle cette localisation optimale le « *right shore* ».

comme emblématique de la situation des pays industrialisés, nous servira d'objet d'étude.

La première partie analysera les facteurs qui, dans un contexte de forte concurrence, fondent les stratégies de mobilité des entreprises. La deuxième partie s'efforcera d'analyser les modalités spatiales et organisationnelles des retours de production. Enfin, nous porterons la réflexion sur des études de cas particulièrement emblématiques permettant un approche sectorielle et spatiale

Une recherche bibliographique croisant les résultats des études issues des travaux de recherche disponibles, les grandes enquêtes et les analyses plus théoriques a été réalisée. Cette recherche a été complétée par des bases de données statistiques et des sites Internet d'entreprises. L'analyse repose également sur l'observation des stratégies d'implantation à l'international et la mobilité d'un certain nombre d'entreprises. Elles offrent une illustration des différents types de transferts et témoignent du redéploiement industriel et des enjeux des changements de localisation à l'échelle mondiale. Elles ont été réalisées via des sources bibliographiques, des rapports d'activités et des entretiens menés le prolongement de recherches doctorales. Les éléments collectés au cours de ces entretiens nous permettront de mettre en évidence la multiplication des facteurs qui, dans un contexte de forte concurrence, fondent les stratégies de mobilité des entreprises.

Des cartes ont été réalisées à partir de revues de presse croisant les données issues de la presse généraliste, la presse spécialisée, la presse locale et régionale et des bulletins d'information. Une recherche régulière et systématique a été réalisée entre 2010 et 2018 à l'échelle nationale. La sélection s'est faite à partir de format papier et électronique au moyen d'une veille en *pull* et *push* (Google actualités, abonnement aux flux RSS de sites web, notamment). Elle a été complétée par des sites Internet d'entreprises. Ces cartes interrogent donc la notion de représentation puisque n'y figurent que les cas de délocalisations/relocalisations ayant fait l'objet d'une attention médiatique. Elles sont, de fait, biaisées mais permettent de mettre en

évince la principale difficulté du sujet à savoir l'absence d'outils statistiques permettant d'avoir une analyse chiffrée des processus. Les cas répertoriés, issus de supports de presse variés, sont néanmoins représentatifs d'une certaine « géographie médiatique » des délocalisations/relocalisations.

Enfin, la question du *made in France* comme facteur de relocalisation a fait l'objet d'un questionnaire créé via *Google forms* et diffusé sur les réseaux sociaux entre février et mars 2016 (cf. chapitre 3.2). L'industrie de l'habillement comme particulièrement emblématique de l'effondrement des effectifs industriels français nous a servi d'objet d'étude. Ce questionnaire a obtenu 225 réponses. 80 % des répondants sont des femmes, 75 % ont entre 20 et 35 ans et 75 % vivent en zone urbaine. Les questions ont porté notamment sur le comportement d'achat (critère d'achat), l'origine des produits, les marques *made in France* pouvant être citées en notoriété spontanée. L'objectif final était de comprendre si les entreprises et les territoires de l'habillement pouvaient réaffirmer des formes de coopération locale.

## 1. Les délocalisations ; un phénomène ancien et massif

### *1.1 Des ateliers de main-d'œuvre aux industries diversifiées*

Apparues dans les années 1970 pour désigner les stratégies d'entreprises à la recherche de moindres coûts de production, les délocalisations sont aujourd'hui un objet d'étude significatif (Bost 2011, Carroué 2013, Chanteau 2018, Fontagné & Lorenzi 2005).

Les délocalisations, entendues comme la cessation de tout ou partie d'une activité dans le pays d'origine et son transfert hors des frontières nationales, témoignent des défis multiples qui se posent aujourd'hui pour de nombreux territoires dans un contexte d'hyper concurrence à l'échelle mondiale (Bost 2011). En effet, certaines régions ont vu partir vers l'étranger nombre de leurs activités traditionnelles, tandis que d'autres filières sont aujourd'hui en sérieux déclin. Sous le coup de difficultés économiques et d'une concurrence

de plus en plus effrénée, mais aussi de décisions actionnariales visant la maximisation de la rentabilité, entreprises et activités sont en quelque sorte devenues mobiles. Les délocalisations ont d'abord affecté les métiers où la main-d'œuvre constituait une part importante du coût de revient (textile, habillement, cuir, jouet, électroménager, équipements automobiles par exemple). Ces activités ont connu des moments très difficiles et ont eu pour conséquences de nombreuses fermetures d'unités de production et la perte de dizaines de milliers d'emplois. La délocalisation des activités s'est poursuivie dans les années 1980 et 1990 sans changement majeur. Toutefois, depuis une trentaine d'années, ce processus s'est étendu aux services et aux activités technologiques en raison des progrès techniques mais aussi en raison de la volonté des pays émergents de se positionner aussi sur des productions à plus forte valeur ajoutée (recherche et développement, programmation informatique, mécanique de précision, biotechnologie, chimie fine, services financiers, service clientèle, par exemple). Dans ce contexte, les multinationales ont joué un rôle majeur (cf. encadré n°1).

## Etude de cas 1. Délocalisations internationales dans le domaine des verres optiques : le cas du leader mondial Essilor

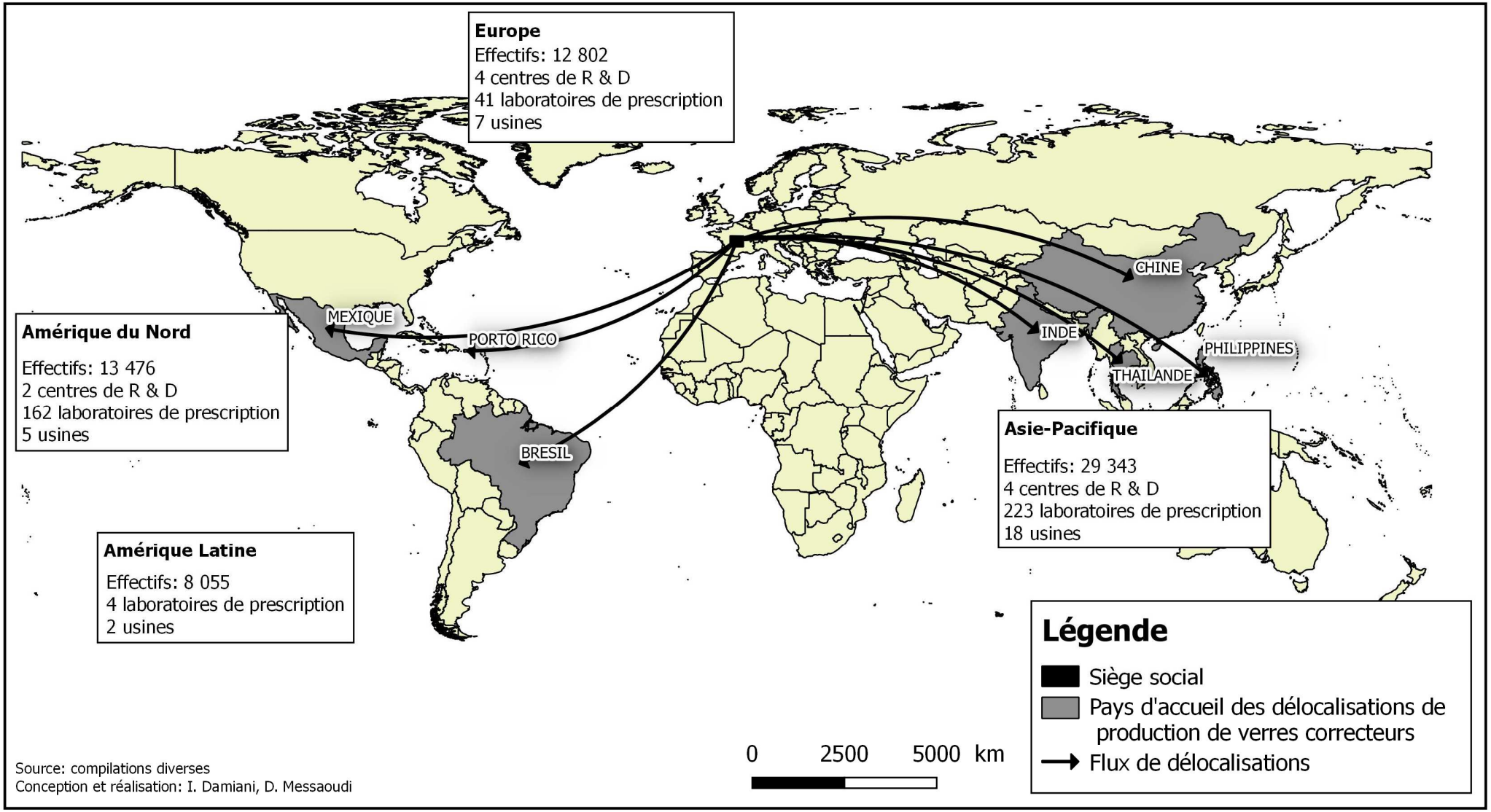
Née de la fusion de deux entreprises jusque-là concurrentes (Essel et Silor), Essilor voit le jour en 1972. L'entreprise axe son développement autour d'un produit (le verre progressif) et d'un matériau (le plastique). Les stratégies d'internationalisation débutent très tôt et prennent la forme de filiales et de relais de distribution aux Etats-Unis en 1972, puis en Irlande en 1975.

La première délocalisation a lieu en 1979, avec la construction d'une usine de fabrication de verres organiques aux Philippines. Cette stratégie n'est pas tant destinée à servir le marché asiatique qu'à bénéficier de coûts de main-d'œuvre bon marché. L'environnement concurrentiel des années 1980 généralise cette politique de réduction de coûts. Quatre nouvelles délocalisations sont effectuées : en 1985 au Mexique ; en 1986 à Porto Rico (dans une zone franche) ; en 1988 au Brésil ; enfin en 1989 en Thaïlande. Seules les productions en série et à faible valeur ajoutée sont délocalisées. Les produits ou processus à plus forte valeur ajoutée restent localisés dans les pays industrialisés (France, Japon, Etats-Unis, Allemagne, par exemple). C'est le cas des laboratoires de prescription qui transforment les verres semi-finis en verres finis à la demande. Il y a alors une division géographique des activités suivant la logique centre / périphérie entre un Nord qui conserve les activités à forte valeur ajoutée et un Sud qui effectue les activités bas de gamme. A la fin des années 1990, les délocalisations se poursuivent et s'intensifient en direction de l'Asie (notamment en Inde et en Chine à proximité de Shanghai, avec le démarrage en 1998 d'une production de verres organiques). En 1999, un tiers de la production totale est alors fabriquée en Chine. En 2000, Essilor signe un partenariat avec la société japonaise Nikon, sous la forme d'une *joint-venture*, afin d'être présent sur la commercialisation des verres à très haut indice. En 2018, de nouveaux projets d'implantation sont à l'étude en Asie (Chine et Philippines notamment). La politique d'investissement en matière de recherche et de développement (200 millions d'euros en moyenne chaque année) associée une stratégie d'internationalisation et de conquête de marché ont permis au groupe d'être le leader mondial des verres correcteurs. En 2018, le groupe possédait 33 usines de fabrication, 490 laboratoires de prescription implantés dans 69 pays et employait 64 000 salariés à travers le monde (cf. carte n°1). Sur les 490 laboratoires de prescription, 223 sont localisés en Asie et 64 en Amérique latine remettant en cause le modèle centre / périphérie. Plusieurs centres de recherches sont également implantés en Asie (Shanghai et Singapour). En 2016, le groupe réalisait un chiffre d'affaires de 7.1 milliards d'euros. 80 % de la production de verres finis et semi-finis était délocalisés.

| | |
|---|---|
| **Chiffre d'affaires en 2016** | 7.1 milliards d'euros |
| **Investissement en R&D** | 4 % du chiffre d'affaires |
| **Nombre de demandes de brevets déposés en 2016** | 109 |
| **Nombre de brevets totaux** | 5 600 |

Source : www.essilor.com

**Carte 2 . Les délocalisations d'activités de production, l'exemple de l'entreprise Essilor (situation en 2018)**



Aux Etats-Unis, les délocalisations commencent à se généraliser dans les années 1960, mais on trouve des exemples bien plus précoces. Ainsi, c'est en 1867 que l'entreprise Singer effectue sa première délocalisation en Ecosse (Glasgow), afin de bénéficier de coûts de main-d'œuvre plus faibles et de se rapprocher du marché britannique en contournant les barrières douanières. Dans le courant du XXe siècle, Eastman Kodak, Ford et beaucoup d'autres industriels américains suivront le même exemple et s'installeront en Europe et en Amérique latine. Mais c'est réellement à partir des années 1970 que le mouvement s'intensifie. Les activités à forte composante de main-d'œuvre (« *runaway plants* ») sont les premières à être transférées vers les pays d'Amérique latine (Mexique principalement) et d'Asie. Les droits de douane, mais aussi la hausse des prix de l'énergie consécutive aux chocs pétroliers de 1973 et 1979 vont contribuer à la propagation du phénomène.

### *1.2 Des activités pour le moins inattendues*

Jusqu'aux années 1980, la géographie des coûts avait déterminé les premières localisations. Depuis les années 1990, la géographie des compétences s'est progressivement imposée comme un facteur de localisation déterminant. Plusieurs pays en voie de développement proposent aujourd'hui des centres technologiques qui offrent un réel savoir-faire, comme l'agglomération de Bangalore en Inde, haut lieu de recherche et de développement technologique (Halbert & Rouanet 2014). La main-d'œuvre, mais aussi le savoir-faire se transposent d'un continent à un autre. Mais les délocalisations touchent aussi des activités pour le moins inattendues.

Les prestations de services techniques fournissent une illustration pertinente. Ainsi, le début des années 2000 a été marqué par la délocalisation de l'interprétation d'examens radiologiques depuis des hôpitaux nord-américains (Etats-Unis et Canada) et à destination de praticiens indiens réalisant ces comptes rendus en temps réel. Plus généralement, l'utilisation des NTIC en vue d'émettre un diagnostic

ou traiter une déficience (autrement appelée télémédecine) constitue un type de délocalisation plus récent.

Le même constat est fait pour les activités juridiques et administratives. Les tâches concernées sont les activités facilement reproductibles (rédaction de conclusions et d'écrits juridiques par exemple). Aux Etats-Unis, à l'image du cabinet Office Tiger, de nombreuses entreprises délocalisent des prestations désormais variées comme la préparation de plaidoiries, la rédaction des écritures juridiques ou la réalisation d'études de marchés. Aujourd'hui, de grandes entreprises tels que Cisco, GE ou Morgan Stanley, font désormais appel à des juristes indiens, leur confiant une part importante des consultations internes et des tâches reproductibles. Mais le processus est également présent en France comme le précise l'Association française des juristes d'entreprise et le Cercle Montesquieu[1]. La disponibilité en ligne des codes juridiques et des jurisprudences permet la dématérialisation de prestations de services. Il n'est pas impossible que ce mouvement se confirme et s'amplifie en direction, pour des raisons linguistiques, de pays nord-africains, d'Afrique francophone, ou d'Europe de l'Est (Roumanie en particulier).

Dans l'industrie agro-alimentaire, les exemples sont également nombreux. En 1998, le groupe volailler Doux a racheté l'entreprise brésilienne Frangosul, troisième volailler d'Amérique du Sud, dans le but de délocaliser une partie de ses activités. Progressivement, la production brésilienne est expédiée en France afin de proposer des produits achetés en moyenne 33 % moins chers que dans l'Hexagone. L'entreprise a alors profité de la rentabilité de sa filiale brésilienne pour restructurer sa filière française en supprimant 16 sites en 10 ans soit un million de mètres carrés de surface d'élevage. En 2007, face à la chute des ventes en lien direct avec la grippe aviaire (45.3 millions d'euros de perte), le groupe a intensifié ses transferts de production.

---

[1]. Coquand, C. (2015), « Délocalisations des services juridiques », *Le Grand Juriste*, n°3, Novembre-Décembre 2015, p. 28.

Par ailleurs, la hausse des prix des céréales et du soja, l'augmentation du coût de l'énergie, la parité euro-dollar ont pénalisé les entreprises exportatrices et fragilisé un peu plus la société Doux. Depuis lors, les difficultés se sont accentuées (augmentation de la concurrence, pénalités européennes pour non-respect des dosages) et une nouvelle délocalisation en Ukraine est actuellement à l'étude.

Si les activités industrielles étaient, jusqu'alors, les seules concernées (emplois peu qualifiés, produits de grande consommation), ce sont dorénavant les activités jusque-là protégées (secteur tertiaire, emplois plus qualifiés) voire des activités plus inattendues qui paraissent directement menacées. L'actualité récente des entreprises témoigne d'ailleurs de ce fait (presse spécialisée). Le mouvement va-t-il continuer à s'étendre ou à l'inverse pourrait-on assister à un ralentissement du nombre de délocalisations ?

### *1.3 Vers une propagation du phénomène ?*

Il y a quelques années les choses étaient claires. La délocalisation consistait à fermer un site dans un pays d'origine, à ouvrir un nouveau site à l'étranger et réexporter la production finale. On parlait alors de délocalisations « totales », « déménagement [1]» ou « absolues[2] ». Elles sont historiquement les premières formes existantes, mais aussi, et fort heureusement, les moins fréquentes aujourd'hui. Leurs conséquences économiques sont souvent dramatiques, privant des villes, voire des régions entières de leur employeur principal. Ces délocalisations sont particulièrement dénoncées puisqu'elles impliquent la suppression de nombreux emplois sur le site originel. Même si elles sont très spectaculaires, les délocalisations totales sont désormais marginales en France et dans les pays industrialisés. Les « délocalisations partielles » d'activités sont bien plus fréquentes. Elles concernent une ou plusieurs étapes du processus de production, mais ne touchent pas

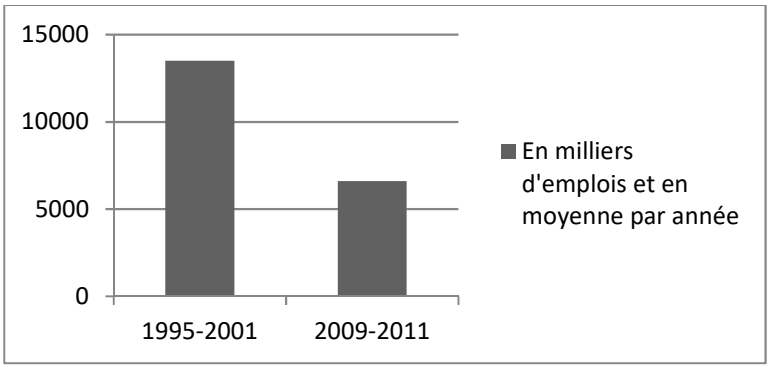
---

[1]. Fontagné L, Lorenzi J.H. (2005), *Rapport désindustrialisation et délocalisation. Conseil d'Analyse Economique*, Paris, La Documentation Française, n° 55, 400 p.

[2]. Mouhoud, E.M. (2013), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 128 p.

l’établissement dans son ensemble. C’est le plus souvent un segment de fabrication d’un produit qui est délocalisé et non la totalité d’une production. Elles sont beaucoup moins spectaculaires (il n’y a pas de fermeture de l’établissement), mais plus insidieuses (elles échappent largement aux statistiques) et à l’origine de nombreuses pertes d’emplois (généralement par grappes de quelques dizaines d’emplois). Toutefois la question des délocalisations ne saurait se poser dans les mêmes termes qu'il y a une trentaine d'année puisque l'essentiel des restructurations industrielles françaises a déjà eu lieu entre 1975 et 1995. Même si l’analyse chiffrée des délocalisations est difficile et qu’il n’y a pas d’outils statistiques capables d’établir des mesures fiables, les estimations montrent un processus en baisse.

**Figure 1 : Estimations des pertes d’emploi liées aux délocalisations**

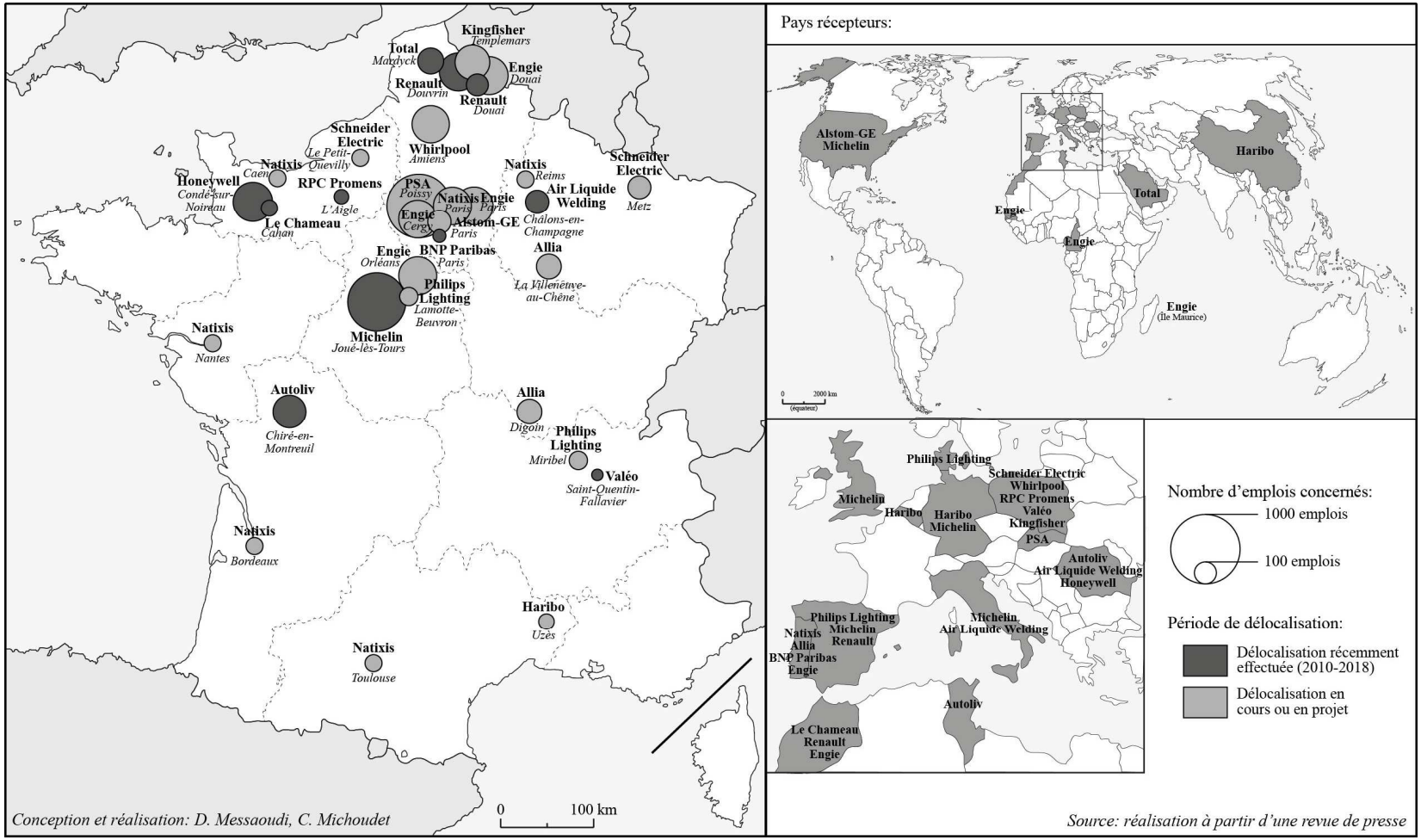



Source : Insee 2005 et 2013

Ces chiffres doivent être interprétés avec prudence puisque nous sommes face à des estimations et que le processus peut au mieux être apprécié mais nullement calculé précisément. Toutefois il est possible de dire que les délocalisations constituent un phénomène ancien et massif, localisé à l'origine dans certaines branches du secteur industriel (territoires spécialisés aux activités anciennes particulièrement et précocement concernés par les délocalisations tels que le nord de la France, l’est, la région de Saint-Etienne par exemple). La carte ci-dessous et réalisée à partir d’une revue de

presse, montre que le processus est désormais plus diffus et généralisé de nos jours. Cette carte montre également les limites et les difficultés de représentation spatiale. En effet, la plupart des entreprises ne délocalisent pas la totalité de leur production mais une partie seulement. Dans ces conditions, se pose la question de la mesure du phénomène. Comment calculer de manière efficace la portion de production délocalisée ? Et comment différencier une augmentation de production déjà effectuée à l'étranger d'une nouvelle production délocalisée ? Autrement dit comment se défaire de l'extrême opacité du problème ? Les délocalisations d'entreprises en France ne font pas l'objet d'un recensement officiel. Aucun pays européen n'a pour le moment entrepris d'enquêtes publiques officielles capables de mesurer précisément les retombées économiques et territoriales. De nombreuses études ont, certes, tenté de mesurer les retombés en matière d'emplois supprimés par le biais d'une approche sectorielle, mais toutes ont leurs limites. Les calculs peuvent s'appuyer sur les investissements directs à l'étranger, les accords de sous-traitance ou le solde de la balance commerciale à partir de données tirées du répertoire SIRENE d'établissements et d'entreprises, des données douanières concernant les exportations et les importations ou encore sur les sources que peuvent fournir indépendamment les entreprises et les groupes. Or aucune donnée n'est capable de mesurer précisément l'impact des délocalisations. A cela s'ajoute le poids des représentations. Il est donc difficilement quantifiable, si bien que nous avons choisi d'utiliser les informations disponibles dans les articles de presse afin de proposer une cartographie des délocalisations. En effet, les retentissements médiatiques liés aux changements géographiques de production sont nombreux. Ce sont les conséquences en termes d'emplois qui expliquent cette médiatisation. Les cas répertoriés sont donc représentatifs d'une certaine géographie des délocalisations tant du point de vue des secteurs (automobile, électroménager, chaussures, par exemple) que des territoires (Hauts-de-France, Grand-Est, par exemple) mais de manière aujourd'hui beaucoup plus diffuse que dans les années 1980/1990.

**Carte 2. Représentation médiatique de cas de délocalisations emblématiques depuis la France vers l'étranger, recemment effectuées (2010-2018) ou en projet**



## 2. Mais partiellement réversibles sous certaines conditions

### *2.1 Une remise en cause des logiques de localisation ?*

Les délocalisations, le redéploiement organisationnel et spatial des entreprises lié à la mondialisation et la dynamique des marchés ont modifié le rayonnement des entreprises qui se structurent désormais et de plus en plus à l'échelle mondiale non seulement pour les grands groupes mais aussi pour de très nombreuses PMI-PME. Ces entreprises se sont peu à peu décomplexées vis-à-vis des changements de localisation et mettent les territoires en compétition. En France, le processus de déliaison entreprise-territoire (Veltz 1996) débute dès les années 1970. Face au contexte de désindustrialisation, industriels et entrepreneurs partent à la recherche d'une plus grande rationalisation de production et veulent tirer parti des avantages concurrentiels en se localisant de manière optimale, qu'il s'agisse de coûts ou de compétences (théorie microéconomique). Le processus de désindustrialisation s'est ainsi traduit par une crise profonde des territoires. Après cette période, les problèmes et les réflexions productives ont primé dans le choix d'un territoire. Un schéma organisationnel nouveau est alors mis en place. Il obéit à la logique centre / périphérie, qui se traduit par le maintien des activités dites « nobles » et à forte valeur ajoutée en France et corrélativement par le transfert de celles dites « bas de gamme » dans les pays tiers (Lipietz 1987). Ainsi, ce modèle structure le territoire entre un centre qui conserve les activités à fort contenu technologique et requérant des qualifications (aéronautique par exemple) et des périphéries (ou semi-périphéries) qui accueillent les activités peu capitalistiques et à faible contenu technologique (textile-habillement par exemple). Les choix de localisation s'inscrivent alors dans un processus de réorganisation spatiale du processus productif à l'échelle mondiale.

Or, l'augmentation du nombre de relocalisations pourrait induire une réorganisation géographique des activités dans le pays d'origine, à proximité des marchés donc au plus proche des territoires. Cela remettrait en cause les schémas classiques de localisation industrielle en permettant aux entreprises et aux territoires de réaffirmer des formes de coopération locale. Les relocalisations auraient des répercussions sur le tissu

économique, les secteurs d'activités et les bassins d'emplois en favorisant également la fabrication *made in France* et la valorisation des marques françaises. L'avenir de l'industrie française se jouerait alors sur sa capacité de renouvellement par le biais des produits à plus fort ancrage territorial et des relocalisations. Il faudrait pour cela que nous ne soyons pas face à un phénomène anecdotique mais au début d'une tendance de fond marquée par le recentrage des activités au plus proche des territoires. Dès lors, certaines formes de relocalisation présagent-elles de nouveaux mouvements à venir, voire d'un renversement de tendance à plus long terme ?

*2.2 Les relocalisations : des réalités multiples.*

*Stricto sensu*, la relocalisation renvoie à un retour de production, soit la fermeture d'une unité de production dans le pays de délocalisation suivie par l'ouverture d'une nouvelle unité dans le pays d'origine. Pourtant cette définition, ne présente pas la pluralité des situations existantes. Les relocalisations partielles d'activités sous quelques formes que ce soit (sous-traitance, etc.) sont plus fréquentes. Il n'existe donc pas de consensus autour de la définition. E.M. Mouhoud distingue par exemple les relocalisations au sens strict de celles caractérisées par « *le ralentissement du processus de délocalisation des activités économiques vers les pays à bas salaire, ou bien la remise en cause des décisions de délocalisation ou la non-délocalisation dans les secteurs sensibles à la compétition par les coûts*[1] ». A la difficulté de définition s'ajoute, on le verra par la suite (cf. chapitre 2.3), la difficulté de calcul.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer les retours de production. Les relocalisations surviennent le plus souvent en cas de mauvaise estimation des coûts et risques liés aux délocalisations. La hausse des salaires dans les pays émergents, qui est parfois le seul mais néanmoins décisif avantage concurrentiel, peut modifier les schémas classiques de localisation

---

[1]. Mouhoud, E.M. (2013), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 128 p.

industrielle. Entre 2000 et 2011, les salaires réels ont augmenté de près de 25 % à l'échelle mondiale dont plus de 50 % en Asie contre 5 % dans les pays industrialisés (Bureau international du travail).

Les économies réalisées par le biais de la robotisation ou de l'automatisation de tout ou partie du processus production dans les secteurs qui peuvent l'être (industrie lourde) peuvent également être à l'origine d'une relocalisation. C'est par exemple le cas de l'entreprise Aquaproduction-Kinedo qui a procédé à une relocalisation depuis la Roumanie et vers le site originel de Chéméré (Loire-Atlantique) en 2005.

Les problèmes de coûts et de délais de transport doivent également être pris en compte. En effet, l'organisation des circuits de production en juste à temps peut être un frein aux délocalisations. Dans l'habillement, le renouvellement des collections autrement appelé *fast fashion* peut justifier un retour de production. Le même constat peut être fait dans l'industrie du mobilier de bureau. C'est le cas de l'entreprise néerlandaise Samas qui, après avoir délocalisé une partie de sa fabrication de meubles en Chine près de Canton, a décidé en 2006 de tout relocaliser en France dans son usine picarde de Noyon (Oise). Cette relocalisation a relancé la production de caissons de bureaux du site français et a permis de maintenir les emplois menacés. Les économies réalisées par la baisse des coûts de main-d'œuvre ont été absorbées par la hausse des coûts de transports. Un autre exemple concerne le fabricant de compresseurs à air Sullaire Europe qui a relocalisé à Montbrison (Loire) en 2008 une partie de ses opérations d'assemblage réalisées jusque-là à Istanbul et à Shenzhen. Les coûts de transport sont, là aussi, à l'origine de cette réorganisation de production

Les relocalisations peuvent parfois être justifiées par des problèmes de productivité, de qualité ou de contrefaçon. C'est le cas de la société Nathan qui, dès 1999 et seulement deux ans après avoir délocalisé une partie de la fabrication de ses jeux éducatifs en Chine, a choisi de relocaliser sa production en France. En effet, en 1997, les jeux électroniques ont été délocalisés en Chine pour bénéficier de meilleurs coûts de main-d'œuvre. Cependant avec une productivité plus forte en France (une minute trente pour assembler un jeu électronique en France contre quinze minutes en Chine) et une organisation flexible du travail (type production en équipes 3

X 8, annualisation du temps de travail, par exemple), la relocalisation de production en France a été rendue possible. Les délits de contrefaçons peuvent également poser problème. L'entreprise Geneviève Lethu, spécialiste des arts de la table, s'est engagée dans un processus de relocalisation de sa production en France et en Europe occidentale. En effet, en 2010 seulement 10 % de la production est manufacturée en Chine contre 40 % en 2003. Ce sont les problèmes de copie qui ont été à l'origine de ce revirement. Désormais la coutellerie est réalisée à Thiers et le linge de table dans les Vosges.

Le rôle des acteurs locaux et des politiques publiques (crédit d'impôt en 2006, prime à la relocalisation en 2010, plus récemment le logiciel Colbert 2.0 lancé en 2013[1]) est également à prendre en compte même si, en France, l'impact économique et territorial est peu significatif.
Les facteurs explicatifs et les exemples sont désormais connus mais quels sont les indicateurs disponibles et les conséquences en termes de création d'emplois ? Peut-on calculer de manière efficace la portion de production relocalisée ?

### *2.3 Existe-t-il des indicateurs statistiques pertinents pour mesurer l'impact des relocalisations sur l'économie française ?*

S'interroger sur les enjeux des relocalisations conduit à poser en problème principal la question de l'impact économique et de l'emploi à toutes les échelles.
Si l'on s'en tient aux rapports officiels et institutionnels, la hausse sensible des intentions de relocalisation n'est pas avérée. Beaucoup d'observateurs pensent que les retours de production pèsent encore globalement peu dans l'économie française (Bouba Olga[2], Bost 2015, Landier 2014). Une étude réalisée en 2013 à la demande de la Direction générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGIS devenue DGE) utilise une définition très large en entendant comme relocalisation le rapatriement d'unités

---

[1]. Outil d'aide à la relocalisation pour les entreprises par le biais d'un outil d'autodiagnostic, d'une aide personnalisée, et de diverses ressources.
[2]. http://blogs.univ-poitiers.fr/o-bouba-olga/tag/relocalisation/

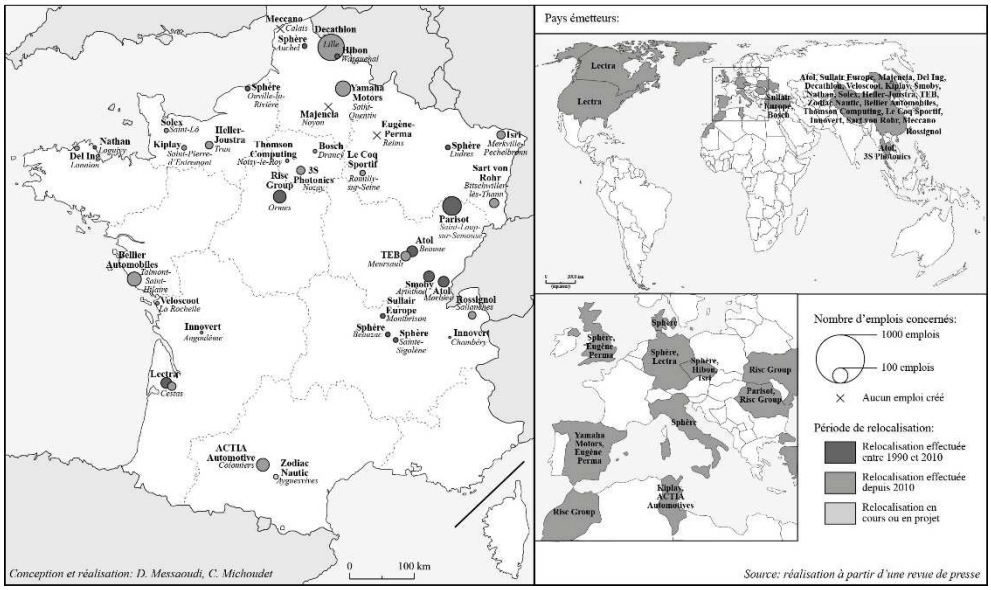
productives (jusque-là délocalisées) mais aussi la relocalisation à proximité des marchés (même si l'activité n'avait pas été délocalisée) ou le net ralentissement de la délocalisation dans les secteurs sensibles à la compétition par les coûts. En utilisant cette définition très englobante, l'étude dénombre 107 entreprises ayant relocalisé entre 2010 et 2013, soit une vingtaine de cas par an (DGCIS / DATAR / PIPAME, 2014). Sur une période presque similaire (entre 2009 et 2013), l'Observatoire de l'investissement (Trendéo) ne dénombrait que 44 cas de relocalisations de production partielle (soit moins d'une dizaine par an) contre 267 cas de délocalisations. Entre 2008 et 2017, l'observatoire ne comptabilisait que 92 cas d'entreprises ayant relocalisé en France[1]. En utilisant les données de l'Observatoire de l'investissement, Olivier Bouba Olga montre que les relocalisations ne représenteraient que 0,3 % des opérations d'investissement, 0,1 % des emplois créés contre 2,6 % des opérations de désinvestissement et 3,4 % des emplois détruits par les délocalisations[2]. Cela représenterait 1 cas de relocalisation pour 6 délocalisations et 1 emploi créé pour 30 emplois détruits soit entre 10 et 20 cas de relocalisations créant de 10 à 30 emplois chaque année. E.M. Mouhoud estime pour sa part que pour une relocalisation on dénombre 20 délocalisations soit entre 150 et 200 cas de relocalisations locales ou partielles entre 2005 et 2013[3].

A l'inverse, d'autres observateurs estiment que les relocalisations sont en nette augmentation. Tel est le cas des articles de presse qui se font l'écho régulier des retours de production. La carte ci-dessous présente les cas de relocalisations ayant fait l'objet d'une attention médiatique.

---

[1]. http://www.observatoire-investissement.fr/page.php
[2]. http://blogs.univ-poitiers.fr/o-bouba-olga/tag/relocalisation/
[3]. http://www.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-vente-1027/Breves/Ces-PMI-qui-parient-relocalisation-France-323156.htm

**Carte 3. Emplois créés faisant suite à des relocalisations en France (représentation médiatique)**




Tout comme la carte des délocalisations, celle des relocalisations est, de fait, biaisée car elle ne présente qu'une partie de la réalité. Il en est ainsi du nombre d'emplois créés qui est, pour les exemples présentés, déclaratif. Les cas répertoriés sont néanmoins représentatifs d'une certaine « géographie médiatique » des relocalisations. Ainsi et selon les données collectées, 495 emplois auraient été créés entre 1993 et 2010 et 844 entre 2010 et 2018. Cela appui donc l'idée d'une accélération du processus même si les retombées sont limitées puisque cela représenterait 29 emplois en moyenne chaque année pour la première période et 93 emplois en moyenne pour la seconde.

A l'échelle européenne, une étude réalisée en 2014 par le cabinet PriceWaterhouseCoopers (PWC) portant sur 384 entreprises de la zone euro, montre que deux tiers d'entre elles auraient déjà procédé à des relocalisations dans leur pays d'origine et plus de la moitié souhaiterait intensifier ces projets notamment en Italie, Irlande, Espagne et Royaume-Uni. Pour le cabinet Alix Partners 69 % des entreprises d'Europe occidentale interrogées projettent de relocaliser une partie de leur production à moyen terme pour faire face à l'augmentation des salaires dans

les pays émergents et répondre à la hausse de la demande européenne et américaine[1].

Il est important de noter que l'analyse chiffrée des relocalisations est difficile. Elle souffre d'un manque d'outils capables d'établir des mesures fiables. Il existe pourtant deux familles de pensée dominantes chez les économistes. Les premiers considèrent que les créations d'emplois liées aux relocalisations seraient en nette augmentation. Les seconds estiment que la hausse sensible des intentions de relocalisation n'est pas avérée. Il est certain qu'évaluer précisément les créations d'emplois liés aux retour de production supposerait de pouvoir faire la différence entre les créations d'emplois imputables aux relocalisations et celles dues à des mécanismes plus généraux.

## 3. Les relocalisations : une approche spatiale et sectorielle

### *3.1 Quelle géographie des relocalisations ?*

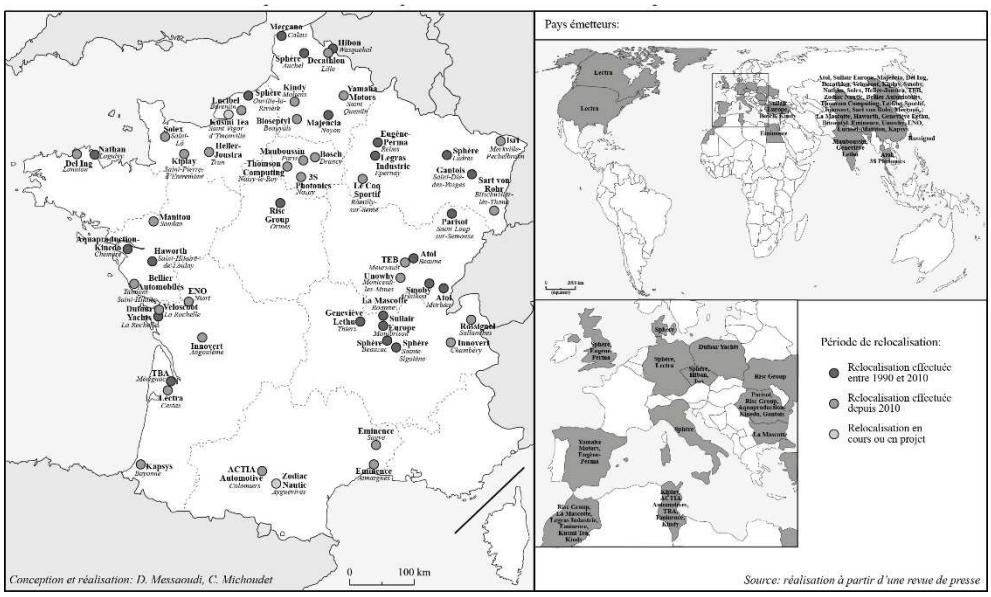
En observant la carte des relocalisations emblématiques en France[2], on s'aperçoit que les territoires qui accueillent aujourd'hui les relocalisations sont les mêmes que ceux qui ont subi, cinquante ans plus tôt, les premiers départs d'entreprises. Il s'agit notamment des anciennes régions industrielles, celles de tradition ancienne et mono industrielle. Si l'on s'en tient aux exemples présents sur la carte, l'industrie et les services seraient les plus concernés par les retours de production.

---

[1]. https://www.geolink-expansion.com/

[2] A la différence de la carte n°3, le nombre d'emploi n'a pas été pondéré (par manque d'information) ce qui explique les exemples plus nombreux.

**Carte 4. Représentation médiatique de cas de relocalisations emblématiques en France**




On trouve une majorité de cas dans la moitié nord et nord-ouest de la France tels que la relocalisation en 2008 d'une partie de la fabrication de suppresseurs de l'entreprise Hibon depuis la Tchéquie vers l'usine de Wasquehal (Nord) ou encore celle de l'entreprise de jouets Mecano en 2009 depuis la Chine vers l'usine de Calais (Nord). La région Grand-Est fourni d'autres exemples dont celui de l'entreprise Legras Industrie (construction de remorques) qui a procédé à une relocalisation partielle en 2008 depuis la Chine vers la France (site originel d'Epernay dans la Marne) ou encore l'entreprise allemande Isri (fabrication de sièges automobile) qui a relocalisé en 2016 une partie de sa production depuis la Tchéquie vers l'usine de Merkwiller-Pechelbronn (Bas-Rhin). L'Ile-de-France a également accueilli plusieurs retours de production. On citera l'exemple récent (en 2016) du groupe Allemand Bosch depuis la Turquie et à destination de Drancy (Seine-Saint-Denis) ou encore l'exemple du joaillier Mauboussin qui a relocalisé en 2013 une partie de sa production depuis l'Inde vers Paris. La région Auvergne-Rhône-Alpes n'est pas en reste avec le médiatique retour d'Atol en 2005. On citera enfin, pour la Normandie, la relocalisation partielle de l'entreprise Solex en 2014 depuis la Chine et au profit de l'usine de Saint-Lô (Manche) entrainant la création de 8 emplois.

Dès lors, l'avenir de l'industrie française se joue-t-elle sur sa capacité de renouvellement par le biais des produits à plus fort ancrage territorial ?

### *3.2 Le made in France dans l'habillement : un facteur de relocalisation ?*

Apparue à la fin du XIXe siècle au Royaume-Uni, l'utilisation du terme *made in* s'est généralisée en France au milieu des années 1970 face au contexte de désindustrialisation et à la volonté des acteurs politiques de favoriser la consommation de produits nationaux[1]. Tel est le cas des formules de type « Fabriquons français » puis « Produisons français » utilisées par le Parti Communiste lors des campagnes politiques (notamment la campagne présidentielle de 1981) ou encore de la campagne télévisée « Nos emplettes sont nos emplois » lancée en 1993 par les Chambres de Commerce et d'Industrie. Tombé quelques années en désuétude, il est depuis revenu au cœur des préoccupations. Trois éléments témoignent de cela.

D'abord il est un enjeu politique car lié à l'emploi et fait donc aujourd'hui partie des thèmes phares des campagnes politiques (on citera par exemple Arnaud Montebourg ou Nicolas Sarkozy durant la campagne présidentielle de 2012 ou le lancement des 34 plans de la nouvelle France industrielle en 2013[2]). Ensuite les nombreuses crises alimentaires et sanitaires ont incité les consommateurs à modifier leurs comportements. L'importance attachée à la qualité et à la provenance de certains produits (traçabilité) témoigne de cela. Enfin la question médiatique est essentielle. On citera par exemple la diffusion en 2014 d'un documentaire intitulé « Il a vécu pendant un an 100 % *made in* France » qui a eu pour conséquence d'inciter la création de marques françaises.

Pour un petit nombre de produits, les résultats peuvent être concluants. C'est par exemple le cas des produits alimentaires. Toutefois, pour une grande majorité, le *made in France* n'a que très peu d'impact sur l'acte d'achat.

---

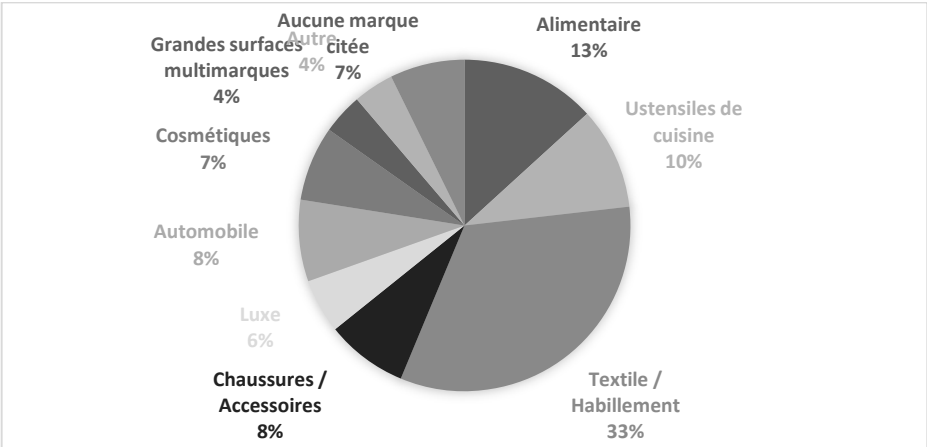
[1]. Selon la Direction générale de la concurrence, la consommation et la répression des fraudes (DGCCRF) peut être considéré et étiqueté comme *made in France*, un produit dont 50 % de la valeur ajoutée est française ou si la dernière transformation substantielle est réalisée en France (ce qui est à l'origine de critique).

[2]. https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/nouvelle-france-industrielle-sept-2014.pdf

L'analyse d'un questionnaire diffusé en février et mars 2016 obtenant 225 réponses nous permet d'analyser plus finement l'importance et la perception du m*ade in* [1]. Afin de rendre compte des comportements d'achat, nous avons demandé aux sondés de classer par ordre d'importance la qualité, le prix, la marque et le pays de fabrication. La qualité est la réponse la plus fréquemment citée (63 % des répondants trouvent cet aspect important, voire très important pour 25 %). Le prix reste également un élément différenciant (important pour 57 % et très important pour 37 % des répondants) mais la marque n'est pas un critère très recherché (peu important à 47 % et pas du tout important à 28 %). Enfin, le pays de fabrication constitue l'élément le moins discriminant (28 % des sondés le considèrent comme pas du tout important, 49 % comme peu important). Seuls 5 % des interrogés portent de l'importance à l'origine des produits.

A la question : « Pourriez-vous citer des marques *made in France*, nous observons grâce au graphique n° 1 que les produits français de textile et d'habillement sont les plus communément cités en notoriété spontanée.

**Graphique 1. *Made in France* cité en notoriété spontannée**




[1]. Questionnaire diffusé via *Google forms* et les réseaux sociaux entre février et mars 2016. Nous obtenons 225 réponses. 80 % des répondants sont des femmes, 75 % ont entre 20 et 35 ans et 75 % vivent en zone urbaine.
Ce questionnaire a été réalisé dans le cadre d'une communication intitulée « Les territoires français de l'industrie de l'habillement entre crises et mutations. L'ancrage territorial et la fabrication *made in France* comme tentative d'adaptation », Colloque international *Crises et mutations contemporaines Approches géoéconomiques et géopolitiques*, 26-27 mai 2016, Université de Reims Champagne-Ardenne. L'objectif de cette recherche était de comprendre si les entreprises et les territoires de l'habillement pouvaient réaffirmer des formes de coopération locale.

Cela peut paraitre surprenant puisqu'en 1986 les industriels français obtiennent du gouvernement la suppression de l'obligation d'indication de l'origine géographique se rapportant à la fabrication du produit. Pourtant 33 % des répondants citent spontanément des produits textiles-habillement dont majoritairement Le Slip Français, Armor Lux, Saint James, Yves Saint Laurent et Chanel. D'autres marques sont citées de manière secondaire tels que Petit Bateau, La Redoute, Décathlon, Carrefour, les Galeries Lafayette, Sandro, Naf Naf, Sinequanone, Camaieu ou encore Cache-Cache. Il est intéressant d'observer que 50 % des marques citées ne réalisent aucune part de leur production sur le territoire français. Il existerait donc une confusion entre marques françaises et marques *made in France*. Cette confusion est parfois entretenue par les marques elles-mêmes (on citera la mention « Maison française de qualité depuis 1893 » sur les étiquettes Petit bateau, or cette marque ne fait fabriquer en France que 10 % de sa production totale). Pour les nouvelles marques, l'identité territoriale est primordiale et participe en grande partie à la définition de leur positionnement (Black Verveine, Smuggler, DKS, DUOO, par exemple[1].). L'échelle peut être nationale mais aussi locale. En préférant le *made in Paris*, l'entreprise Cadahluce choisi un ancrage plus local et l'image d'une ville associée au savoir-faire. En matière de changement de localisation, l'entreprise Kindy fait aujourd'hui office de cas d'école en étant à la fois une des premières entreprises de chaussant, à procéder, dès 1975, à une délocalisation de production mais aussi à effectuer plus de trente ans après un retour de production. En effet, au début des années 2010, Kindy a relocalisé une partie de sa production (les produits à forte valeur ajoutée, comme les chaussettes anti-odeur) depuis la Turquie, la Tunisie et le Maroc et à destination de son site historique picard (Moliens). Toutefois cet exemple ne saurait faire oublier les réalités territoriales. Si l'existence de marques *made in France* est indéniable, les territoires ne sont pas forcément impactés car

[1]. Entretiens réalisés en 2016 auprès de sept acteurs de l'habillement *made in* France. Ces entretiens ont été réalisés dans le cadre d'une communication intitulée « Les territoires français de l'industrie de l'habillement entre crises et mutations. L'ancrage territorial et la fabrication « made in France » comme tentative d'adaptation », Colloque international *Crises et mutations contemporaines Approches géoéconomiques et géopolitiques*, 26-27 mai 2016, Université de Reims Champagne-Ardenne.

cela n’est pas toujours synonyme de relocalisation ni de création de nouvelles unités de production.

*3.3 L’ancrage territorial ou la relation entreprise-territoire*

Jusque dans les années 1970, les villes industrielles étaient indissociables et indissociées de l’activité de production dominante : qu’il s’agisse de Peugeot à Sochaux, de Michelin à Clermont-Ferrand ou encore des chantiers navals de Saint-Nazaire. A partir des années 1970-1980, le processus de désindustrialisation s’est traduit par une crise profonde des territoires. Les entreprises ont répondu à cette crise et à l’augmentation de la concurrence par un changement d’organisation, en se détachant de leur ancrage historique et de leurs localisations traditionnelles, pour rechercher une plus grande « rationalisation de production ». Après cette période, les problèmes et les réflexions productives ont primé dans le choix d’un territoire. En effet, le redéploiement organisationnel et spatial des entreprises lié à la mondialisation et à la dynamique des marchés a bel et bien modifié la donne. Les entreprises se sont peu à peu décomplexées vis-à-vis des changements de localisation. Elles utilisent même cela pour obtenir certains avantages (fiscaux ou financiers) et mettent les territoires en compétition. Elles fondent et augmentent leur compétitivité sur les différenciations et ne sont plus, ni à court ni et moyen terme, engagées d’une quelconque façon territorialement. Cela passe par une plus grande sélection en matière de localisation et des déplacements possibles. Toutefois, il existe encore des exemples d’entreprises pour lesquelles l’attachement territorial existe. Dans beaucoup de cas, elles tentent de sauvegarder une partie des emplois en France, notamment dans les sites originels à haute valeur symbolique. Ces entreprises sont en général en relations étroites avec leur territoire d’implantation. Si elles ne délocalisent pas massivement voire, si elles relocalisent, c’est parce qu’elles sont ancrées territorialement. On peut alors parler d’effet d’inertie qui leur fait préférer les sites originels (Armor Lux ou Vilac par exemple).

L'origine géographique, l'image d'une production locale et le savoir-faire peuvent conditionner l'ancrage territorial et expliquer un choix de relocalisation. Aux Etats-Unis, le réinvestissement est incité par des politiques publiques dont la *reshoring initiative*[1]. Les premiers exemples de relocalisations se produisent dès les années 1980 dans l'industrie électronique et les semi-conducteurs (Cooney, 1988[2]). Une étude réalisée par le cabinet McKinsey[3] qui analyse la fabrication de serveurs informatiques de moyenne gamme, montre que les coûts peuvent dépasser les économies réalisées, remettant en cause le choix de délocalisation. L'étude des variations de coût par produit montre que l'inflation salariale dans les pays asiatiques associée à l'augmentation des coûts de transport réduisent considérablement les avantages concurrentiels asiatiques voire les renversent. Ainsi, entre 2003 et 2008, l'augmentation de ces coûts a rendu la fabrication de serveurs informatiques milieu de gamme plus onéreuse en Chine qu'au Mexique voire même qu'aux Etats-Unis[4]. Les stratégies de délocalisation ne seraient donc plus aussi systématiques et le nombre d'emplois détruits suite à un choix de délocalisation serait passé de 11 000 en 2008 à 5 300 en 2010[5]. Apple illustre cette tendance puisque le groupe a annoncé en 2013 le retour d'une chaîne de production sur le sol américain. Cet exemple est emblématique du retour de production d'une industrie délocalisée depuis déjà une vingtaine d'années. D'autres exemples existent à l'image de General Electric, Lenovo, Whirlpool, Motorola, General Motors ou Caterpillar. La « *Reshoring initiative* » aurait ainsi créés près 80 000 emplois entre 2011 et 2013, dont 60 % en provenance de Chine[6].

---

[1]. http://www.reshorenow.org/why-reshore/ Outil d'aide à la relocalisation pour les entreprises américaines par le biais d'un outil d'autodiagnostic, d'une aide personnalisée, de démarches simplifiées, d'accès à des bases de données, et de diverses ressources. L'équivalent français est le logiciel Colbert 2. 0 lancé par A. Montebourg en 2013.

[1]https://www.bcg.com/publications/2012/manufacturing-supply-chain-management-us-manufacturing-nears-the-tipping-point.aspx

[2]. Conney, S (1988), *Manufacturing Creates America's Strength, National Association Manufacurers,* Washington DC.

[3]. *Time to rethink offshoring*? Consultable sur : www.mckinseyquatrely.com

[4]. La fabrication en Asie permettait d'économiser 60 % sur les coûts salariaux. Si l'on imagine que ces économies représentent 100 dollars, alors 36 dollars soit 36 % étaient absorbés par les coûts de transport (fret, expédition, retour produit, etc.), ce qui réduisait l'économie à 64 dollars. En 2008, l'augmentation des coûts de transport a fait disparaître ces économies. La fabrication en Chine coûte étonnement plus cher qu'au Mexique voire même qu'aux Etats-Unis.

[5]. https://www.bls.gov/mls/

[6]. Outil d'aide à la relocalisation pour les entreprises américaines par le biais d'un outil d'autodiagnostic, d'une aide personnalisée, de démarches simplifiées, d'accès à des bases de données,

Pour le Boston Consulting Group, les relocalisations depuis la Chine associées à une hausse des exportations due à l'amélioration de la compétitivité américaine par rapport à l'Europe occidentale et aux autres grands marchés développés pourraient être à l'origine de la création 2 à 3 millions d'emplois d'ici à 2020[1].

**Conclusion**

Longtemps considérée comme un processus « naturel » de l'économie des sociétés « postindustrielles », une étape logique et chronologique de leur développement, la désindustrialisation est aujourd'hui au cœur des préoccupations. Cette idée s'accompagne d'un certain retour de la « politique industrielle » sur le devant de la scène. Celle-ci avait été jusque-là largement évincée des préoccupations politiques et d'aménagement du territoire au nom des changements de paradigmes propres à l'idée de société dite « post-industrielle », où la composante industrielle à proprement parler n'avait plus guère sa place face à la tertiairisation de l'économie, tout particulièrement en France. Ainsi et depuis les années 1970, chaque année, des milliers de salariés perdent leur travail à travers le monde, en grande partie en raison de délocalisations depuis les pays industrialisés. *A contrario*, d'autres hommes et d'autres territoires (pour beaucoup dans le monde en développement) bénéficient de la création de nouvelles usines ou de l'arrivée de nouvelles activités. Sous le coup de difficultés économiques et d'une concurrence de plus en plus effrénée, mais aussi de décisions actionnariales visant à la maximisation de la rentabilité, entreprises et activités sont en quelque sorte devenues mobiles, ce qui entraine de profonds bouleversements dans les territoires de départ mais aussi d'arrivée. Or, certains observateurs notent que plusieurs éléments pourraient modifier la géographie de production en favorisant les retours de production. D'abord la hausse des salaires dans les pays émergents pourrait modifier les schémas

---

et de diverses ressources. L'équivalent français est le logiciel Colbert 2. 0 lancé par A. Montebourg en 2013.

[1]https://www.bcg.com/publications/2012/manufacturing-supply-chain-management-us-manufacturing-nears-the-tipping-point.aspx

classiques de localisation industrielle. Ensuite, la hausse des matières premières, de l'énergie et donc des coûts de transport pourraient également modifier la répartition mondiale des activités. Cela induirait soit une amplification des délocalisations (afin de réduire les surcoûts de revient) soit une réorganisation des activités à proximité des marchés donc des relocalisations. Enfin les préoccupations environnementales et sociales (bilan carbone, labels) pourraient influer sur les localisations. Les relocalisations ne constituent pour l'instant qu'un mouvement marginal, peu impactant pour les territoires et l'économie française et ne remettant pas en question la division du travail basée sur le modèle centre / périphérie. Il est néanmoins réel et mérite d'être étudié en tant que véritable enjeu pour les pays industrialisés. Les relocalisations sont un enjeu économique en permettant la création d'emplois notamment dans les zones rurales les plus excentrées. En remettant en question l'avantage concurrentiel par les coûts, elles engendreraient, si elles se généralisaient, une réorganisation totale des espaces de production au plus proche des territoires. Mais l'enjeu est aussi environnemental et éthique puisqu'elles posent la question de la responsabilité sociale des entreprises et de la réduction de la pollution imputable au transport et à la consommation d'énergies non renouvelables.

**Références bibliographiques**

-Aubert P, Sillard P. (2005), « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », *Document de travail de la DESE*, Insee, 47 p.
-Blanchet, M. (2013), *L'industrie France décomplexée. Choisir nos batailles et créer un modèle industriel à la française*, Paris, Lignes de repères, 190 p.
-Bost, F. (2011), « Désindustrialisation et délocalisations : les mots et les choses », *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, numéro thématique 2011/2, F. Bost (dir.), Le territoire français à l'épreuve de la désindustrialisation et des délocalisations, p. 112-124.
-Bost, F. (2012), *Entreprises et territoires à l'épreuve de la mondialisation de l'économie*, Université de Paris-Ouest-Nanterre-La Défense, Habilitation à diriger des recherches, décembre 2012, 369 p.
-Bost, F. (2015), « Les relocalisations industrielles en France : épiphénomène ou tendance de fond ? », *Bulletin de l'association de géographes français*, 92-4 | 2015, 480-494.
-Carles, J. (2014), *Délocaliser ou relocaliser. Quels enjeux pour les entreprises ?* Paris, Eyrolles, 186 p.

-Carroué, L. (2013), *La France : mutations des systèmes productifs*, Paris, Cned-Cedes, 240 p.
-Cassia, L. (2010), Global Outsourcing Strategies The Internationalisation of the Electronics Industry, Edward Elgar Publishing, 288 p.
-Cédillo-Campos, M.G. (2004), *Système industriel et système territorial*, Thèse de Doctorat, Université de Paris Val-de-Marne, 404 p.
-Coates R, Levy A. (2016), The Reshoring Institute on Bringing Manufacturing Back to America: The Urgent Need to Reshore Now, Kindle Edition, 122 p.
-Chanteau, JP. (2018), Quantification et analyse stratégique des délocalisations, *Revue d'économie industrielle* [Online], 124 | 4e trimestre 2008, document 2, Online since 15 December 2010, connection on 21 May 2018. URL : http://journals.openedition.org/rei/3936 ; DOI : 10.4000/rei.3936
-Conney, S (1988), *Manufacturing Creates America's Strength, National Association Manufacurers*, Washington DC
-Coquand, C. (2015), « Délocalisations des services juridiques », *Le Grand Juriste*, n°3, Novembre-Décembre 2015, p. 28.
-Cowie J, Heathcott J, Bluestone B, (2003), Beyond the Ruins: The Meanings of Deindustrialization, Ilr Press Books, 292 p.
-DGCIS / DATAR / PIPAME (2014), *Relocalisations d'activités industrielles en France*, juin 2013, 12 p., https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/etudes/industrie/2013-12-relocalisation-revue-litterature.pdf
-Fontagné L, D'Isanto A. (2013), « Chaînes d'activités mondiales : des délocalisations d'abord vers l'Union européenne », *Insee première*, n°1451, 4 p.
-Fontagné L, Lorenzi J.H. (2005), *Rapport désindustrialisation et délocalisation. Conseil d'Analyse Economique*, Paris, La Documentation Française, n° 55, 400 p.
-Gallego V, Mahe De Boislandelle H. (2011), *Délocalisation et relocalisation en PME : opportunités et risques*, Paris, Economica, 160 p.
-Grasland C, Van Hamme G. (2010), « La relocalisation des activités industrielles : une approche centre-périphérie des dynamiques mondiales et européennes », *L'Espace Géographique*, n° 2010-1, p. 1-19.
-Halbert L, Rouanet H. 2014, « Filtering Risk Away: Global Finance Capital, Transcalar Territorial Networks and the (Un) Making of City-Regions: An Analysis of Business Property Development in Bangalore, India », *Regional Studies*, vol.48(3), p. 471-484.
-Halevy, M. (2012), *Mondialisation et relocalisation : entre terre et terroir*, Dangles, 223 p.
-Jennequin, H, Miotti, L, Mouhoud, E. M. (2017). Measurement and anticipation of territorial vulnerability to offshoring risks : An analysis on sectoral data for France. Economie et Statistique / Economics and Statistics, 497-498, 123-144.
-Landier A, Thesmar D. (2014), *10 idées qui coulent la France*, Flammarion, 160 p.
-Leriche F, Zuliani J.M. (2004), « Airbus et les recompositions territoriales, Toulouse et Bristol », *Géographie et cultures*, n° 48, p. 60-78.

-Lipietz, A. (1987), « Industrie et croissance dans la périphérie », *L'espace géographique*, p. 74-75.
-*Made in America, Again: Why Manufacturing Will Return to the U.S.*, BCG Focus, August 2011, 19 p.
-Mercier-Suissa, C. (2011), « Entre délocalisations et relocalisations : mobilité des entreprises et attractivité des territoires, Karthala, *Les Terrains du siècle*, 247 p -Mercier-Suissa, C. (2012), « Analyse de l'évolution d'une mesure favorable à l'ancrage territorial des entreprises en France, De la prime à la relocalisation à la réindustrialisation », In *Développements récents en économie et finances internationales*, Armand Colin, 2012, 416 p.
-Montebourg, A. (2013), *La Bataille du made in France*, Paris, Flammarion, 192 p.
-Mouhoud, E.M. (1989), « Les stratégies de relocalisation des firmes multinationales », *Revue d'Économie Politique*, vol 99, n° 1 janv.-fevr. p. 96-122.
-Mouhoud, E.M. (1993), « Entreprise Relocation, North-South Economic Relations, and the dynamics of employment », in *The changing course of international Migration*, OCDE, Paris, p. 165-174.
-Mouhoud, E.M. (2011), « Territoires et localisation des activités. Vers une relocalisation des activités industrielles ? », *Les Cahiers français*, La Documentation française, n° 365, p. 44-49.
-Mouhoud, E.M. (2013), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 128 p.
-Mouhoud, E.M. (2013), « Théories et réalités des relocalisations dans l'industrie et les services », in W. Andreff (dir.), *La mondialisation, stade suprême du capitalisme*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest, p. 329-346.
-Veltz, P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires*, Paris, PUF, 262 p.