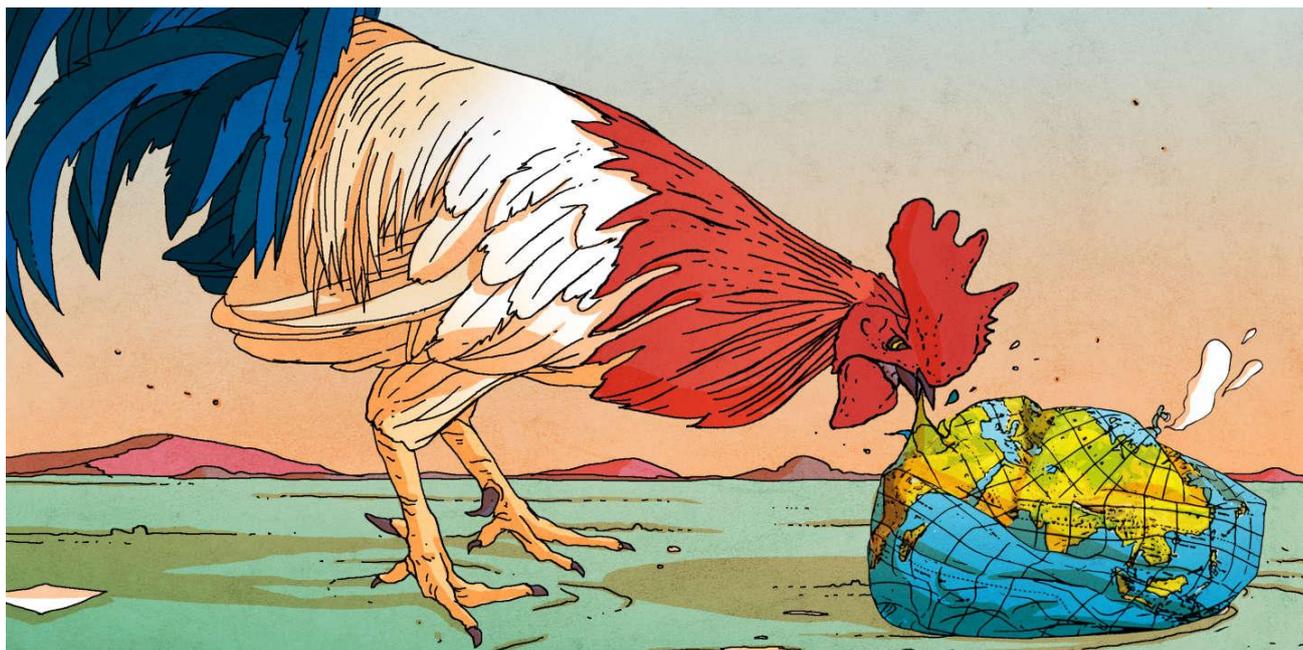




Entre mantra politique et mirage économique, le difficile retour des usines en France



Décryptages Les défis de la relocalisation 1/5. La crise liée au coronavirus a révélé les conséquences des délocalisations sur la dépendance de la France dans certains secteurs. Politiques et chefs d'entreprise plaident pour un rapatriement partiel de certaines activités

Arnaud Montebourg n'a pu s'empêcher de poster, le 23 mai, un message sur Twitter , entre deux tweets sur son miel « Bleu-blanc-ruche » et ses glaces bio « La Mémère ». Devant l'engouement des Français pour les relocalisations, il a annoncé qu'il republiait son ouvrage, *La Bataille du made in France* (Flammarion), écrit en 2013. « [A télécharger gratuitement ici](#) », précise le ministre du redressement productif de François Hollande (2012-2014), qui poursuit son combat avec une casquette d'entrepreneur. Le « retraité » de la politique n'avait pu réaliser son rêve de « *démondialisation* » à Bercy ; et voilà que le Covid-19 rebat les cartes en faveur d'un patriotisme économique qui lui est cher.

Emmanuel Macron lui-même a infléchi son discours : la France doit reconquérir sa « *souveraineté industrielle* ». Le ministre de l'économie s'en fait l'avocat inconditionnel. Exemple de l'automobile à l'appui, Bruno Le Maire entend « *rompre avec trente années où l'on a massivement délocalisé* », et rapatrier « *certaines productions* ». L'injonction vaut surtout pour Renault, qui a été invité à se joindre à l'alliance européenne sur les batteries, aux côtés de PSA et de Saft (groupe Total). Avec un argument de poids : les 8 milliards d'euros d'aides reçus par la filière, dont plus de 5 milliards pour le groupe au losange .

Lire l'entretien : « Renault est le reflet des mutations économiques et industrielles de la France »



La France s'est progressivement désindustrialisée à la fin des « trente glorieuses », au milieu des années 1970. En visite dans une usine sidérurgique du Creusot (Saône-et-Loire), en 1959, le général de Gaulle se disait « *stupéfait* » par « *tout un ensemble de puissance, d'activité, de progrès* » qu'il y découvrait. Quel président de la République, hormis Georges Pompidou, a été capable d'un tel hymne à l'industrie ? Leurs successeurs ont développé une économie « tous services », qui s'est traduite par des délocalisations-restructurations (textile-habillement, sidérurgie, automobile, chantiers navals, informatique...).

La dérive du « *fabless* »

Il y a trente ans, quand l'Allemagne cessait de fermer ses usines, la France persévérait dans l'idée du « *fabless* ». Elle a culminé en 2001, quand Serge Tchuruk, PDG d'Alcatel, a prétendu en faire « *un groupe industriel sans usine* ». Poussée à l'extrême, la théorie des avantages comparatifs a conduit à produire tout ce qui pouvait l'être dans les pays à bas coûts, pour ne garder que les activités à haute valeur ajoutée. Le dédain des élites politico-administratives pour l'industrie a fait le reste. Alors qu'elle pèse 25 % du produit intérieur brut (PIB) outre-Rhin – et qu'elle y est un puissant vecteur d'innovation et d'exportation – elle représente seulement 12 % du PIB en France, qui n'a cessé de perdre des parts de marché – surtout en Europe – en raison d'une compétitivité insuffisante et de produits moyen de gamme.

Relocalisons ! C'est devenu le mantra politique. « *Il y a une lecture symbolique et politique du mot "relocalisation"... et sa lecture économique. Les deux ne sont pas alignées* », analyse Olivier Lluansi, conseiller industrie de François Hollande (2012-2014), associé chez PwC et coauteur de *Vers la renaissance industrielle* (Editions Marie B, 64 pages, 16 euros) avec la géographe Anaïs Voy-Gillis. *Symboliquement, les relocalisations sont un des remèdes à quarante ans de désindustrialisation et de déclassement des territoires accueillant les usines. En même temps, les relocalisations devront répondre à des critères économiques et on ne reviendra pas à 30 % de la population active dans l'industrie, comme en 1975.* »

On trouve peu de chefs d'entreprise convaincus d'un mouvement de rapatriement massif des usines. Certes, le Medef dit vouloir « *engager une politique de relocalisation ciblée des filières stratégiques en France et en Europe* », à condition que l'Etat réduise de 5,5 milliards d'euros les impôts de production. « *Nous allons aborder le problème filière par filière pour qu'il y ait un débat – économique et non politique – qui prenne en compte les coûts directs et indirects, les transports, les émissions de CO 2* », prévient Philippe Darmayan, président de la puissante Union des industries et métiers de la métallurgie, et patron d'ArcelorMittal France. *Mais tout fabriquer en France, non, cela finirait mal.* »

Le président de Michelin, groupe mondialisé de 127 000 salariés, est tout aussi sceptique quand il constate les transferts de savoir-faire et de R&D créant des interdépendances fécondes. « *Il ne faut pas faire table rase d'un modèle qui a marché, mais en corriger les excès* », résume Florent Menegaux, qui peut difficilement vendre à Detroit des pneus fabriqués à Clermont-Ferrand. « *Bibendum* », comme d'autres multinationales, a moins délocalisé que localisé sa production au plus près de ses marchés.

Une « *quête impossible* »

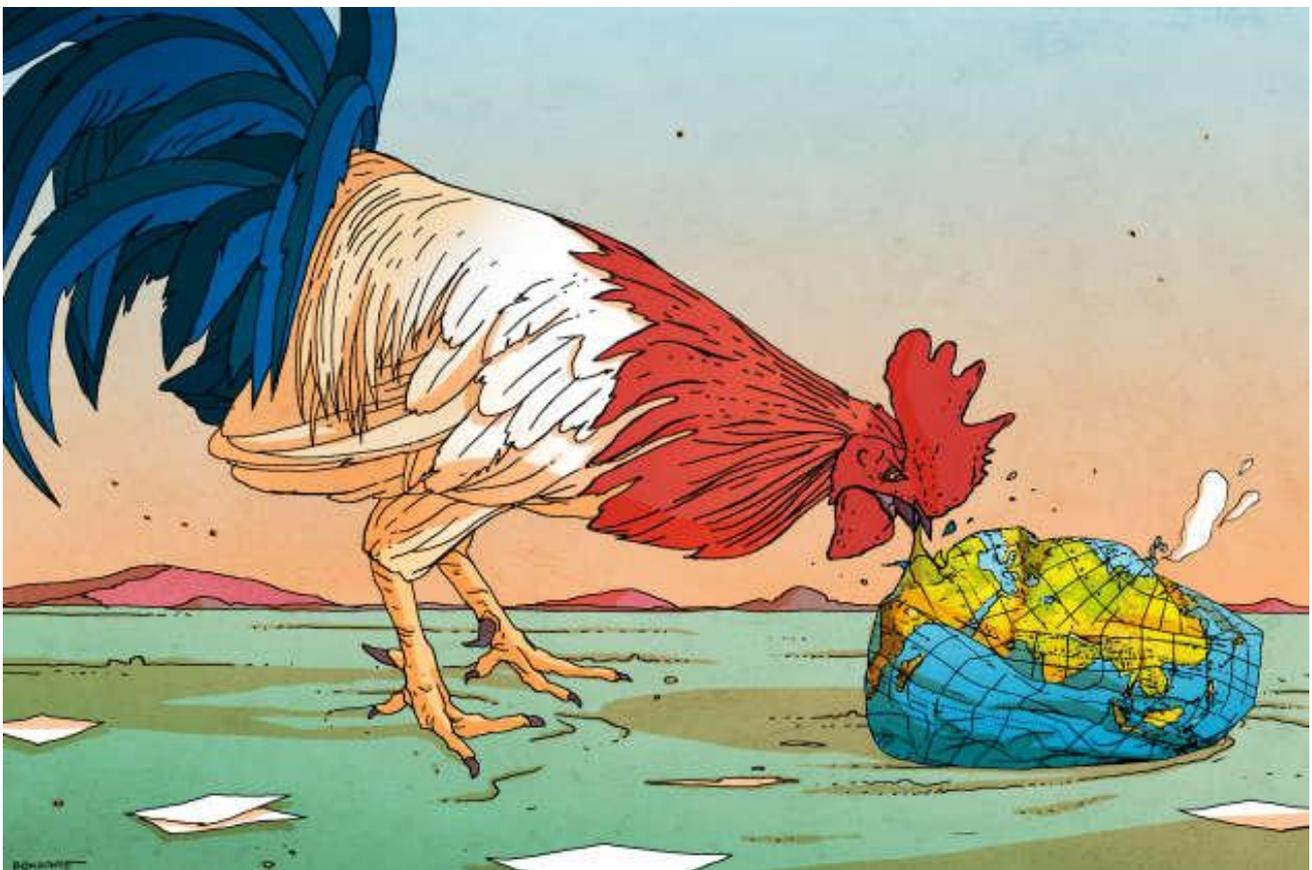
Une « *relocalisation complète des processus de production* » relève de la « *quête impossible* », affirme l'assureur-crédit Coface dans une note publiée mardi 26 mai. Elle se heurterait aux « *problèmes de hausse des coûts de production et de manque de compétences locales* ». Ces écarts de coûts entre pays ont certes diminué en vingt ans, « *mais ils restent significatifs* ». Nombre d'émergents ont développé compétences et



[Visualiser l'article](#)

capacités de production qui « seront difficiles à transposer rapidement dans les pays de relocalisation ». Et la question des matières premières restera insoluble.

Mais politiques et chefs d'entreprise sont tout de même presque aussi unanimes pour admettre que les chaînes de valeur sont trop fragmentées. Les conséquences de ces choix s'étaient manifestées lors de la catastrophe nucléaire de Fukushima , en 2011, quand les constructeurs automobiles avaient manqué de certaines pièces. La pandémie liée au coronavirus, qui a entraîné un effondrement de l'activité et des échanges, a décuplé les difficultés et révélé l'urgence de recréer un tissu industriel résilient.



OLIVIER BONHOMME

La crainte d'un défaut de fournisseur s'accroît chez les chefs d'entreprise français, note le cabinet spécialisé AgileBuyer, et 25 % des sociétés envisagent de relocaliser une partie de leurs achats (16 % en janvier) vers la France (98 %) et l'Europe (62 %). Pour éviter une relocalisation lourde, d'autres solutions existent : la diversification des sources d'approvisionnement et le recours accru au stockage, même s'il est plus coûteux que la logistique à flux tendus. Mais il est impossible de rapatrier toutes les activités.

M. Luansi distingue trois types d'industries : « Des activités mondiales comme la sidérurgie, qui le resteront ; des activités de transformation, agiles, digitalisées, adaptées à l'hybridation produits-services, qui desserviront un pays ou un ensemble de pays, et qu'il faut parvenir à attirer à nouveau ; des fabrications de produits très

[Visualiser l'article](#)

personnalisés et qui doivent être livrés rapidement, comme la cosmétique, très proche de la demande des clients. » Peter Debaere, professeur d'économie et business à l'université de Virginie, acquiesce : « Le rapatriement de la production n'est viable que pour un ensemble limité de biens qui dépendent d'une livraison en temps voulu, de l'évolution des préférences des clients, ou pour lesquels l'automatisation peut remplacer la production délocalisée. »

Un combat loin d'être perdu

Le mouvement est poussif. Entre 2009 et 2020, le cabinet spécialisé Trendeo n'a comptabilisé que 144 relocalisations d'entreprises, responsables d'une hausse de 1 % de l'emploi industriel, contre 469 délocalisations (-6,6 %). Mieux vaut parier sur la réindustrialisation que sur la relocalisation. Et en finir avec la distinction industrie et services. A l'ère du numérique, la première ne se conçoit plus sans les seconds. Cela va du boulon connecté utilisé dans une centrale nucléaire au moteur d'avion bourré de capteurs, qui permettent de suivre en temps réel le comportement du produit. Postindustrielle, la France ? Non, « *hyperindustrielle* » , défend l'économiste Pierre Veltz, ancien directeur de l'Ecole nationale des ponts et chaussées.

C'est aussi toute une politique qui doit être réorientée. « *Il faut garder les filières [aéronautique, automobile, nucléaire...] sans s'appuyer uniquement sur elles* », conseille M. Lluansi. *La force des écosystèmes locaux est devenue une réalité. Et il faut aussi être attentif aux grandes tendances si l'industrie veut retrouver un leadership : l'hybridation entre industrie et services, l'investissement dans les enjeux environnementaux, la personnalisation des produits. C'est là que la France peut faire la différence. »*

Un autre phénomène devrait accélérer la régionalisation des chaînes de valeurs : la guerre commerciale et technologique sino-américaine . Pour les entreprises exportatrices, prévient M. Menegaux, « *le marché est au moins régional, autrement dit européen* » . La question se pose : faut-il ne relocaliser qu'en France ? « *Une partie peut se faire vers la Méditerranée* » , avance Arnaud Montebourg, qui préconise l'ouverture d'usines au Maghreb, « *plutôt que de favoriser la Chine* » . Une stratégie à la fois économique et politique, puisqu'elle favorise son développement et réduit la pression migratoire.

Le combat de l'industrie est loin d'être perdu. Le réveil a eu lieu il y a dix ans, grâce à des outils comme Bpifrance, créée en 2013, ou le programme « territoires d'industrie », lancé en 2018. La France est devenue le pays le plus attractif d'Europe, selon le cabinet EY. Mais il faut aussi réinventer un « *imaginaire industriel* » qui effacerait quatre décennies de dénigrement. « *Une nation se réindustrialise quand elle poursuit un objectif* » , insiste M. Lluanci. Sous De Gaulle et Pompidou, c'était la modernisation du pays et l'indépendance par rapport aux Etats-Unis. Aujourd'hui ? « *Ce pourrait être cette indépendance technologique et économique, évidemment, mais surtout la création de richesse dans les territoires pour assurer leur cohésion.* »