

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

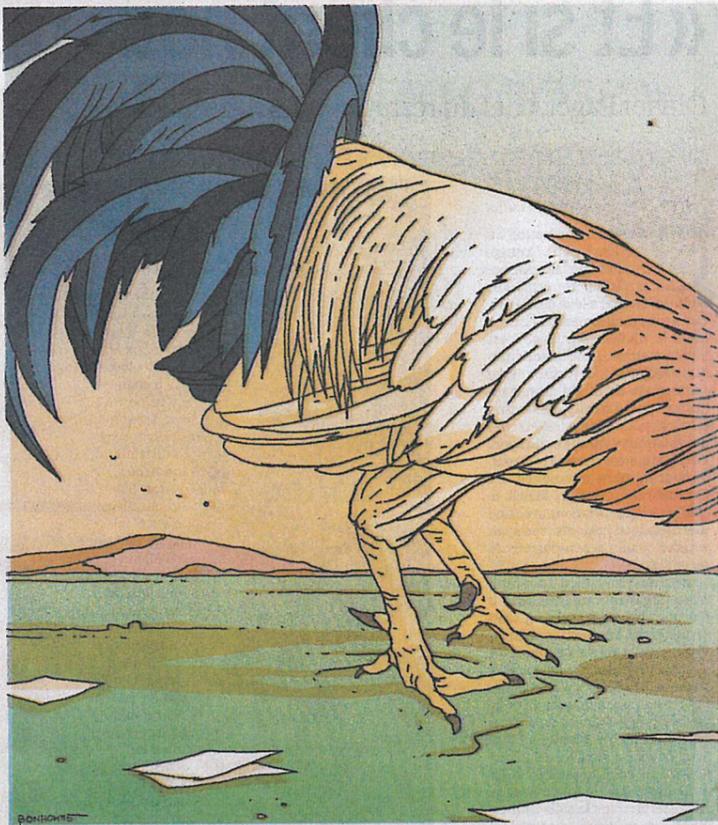
LES DÉFIS DE LA RELOCALISATION 15 La crise due au SARS-CoV-2 a montré les conséquences des délocalisations sur la dépendance de la France dans certains secteurs. Politiques et chefs d'entreprise plaident pour un rapatriement partiel de certaines activités

Arnaud Montebourg n'a pu s'empêcher de poster, le 23 mai, un message sur Twitter, entre deux Tweet sur son miel Bleu-blanc-riche et ses glaces bio La Mémère. Derrière l'engouement des Français pour les relocalisations, il a annoncé qu'il republierait 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 l'épidémie de 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 va 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. 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 puis-*

*sance, d'activité, de progrès* » qu'il y découvrirait. Quel président, 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* (Éditions Marie B, 64 pages, 16 euros) avec la géographe Anaïs Voy-Gillis.

**« ON NE REVIENDRA PAS À 30 % DE LA POPULATION ACTIVE DANS L'INDUSTRIE, COMME EN 1975 »**

OLIVIER LLUANSI  
associé chez PwC



Symboliquement, les relocalisations sont une note publiée le 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 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 crise liée au nouveau 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.  
**UN COMBAT LOIN D'ÊTRE PERDU**  
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. Lluansi 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 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.* »  
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 finissant avec la distinction industrie et services. À l'ère du numérique, la première ne se conçoit plus sans les seconds. Cela va du bouclon connecté utilisé dans une centrale nucléaire à moteur d'avion bourré de capteurs, qui per-

mettent de suivre en temps réel le comportement du produit. Postindustrielle, la France ? Non, « *hyperindustrielle* », défend l'économiste Pierre Veltz, ancien directeur de l'École 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 effacera quatre décennies de dénigrement. « *Une nation se réindustrialise quand elle poursuit un objectif* », insiste M. Lluansi. Sous de Gaulle et Pompidou, c'était la modernisation du pays et l'indépendance par rapport aux États-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.* » ■

**MIEUX VAUT PARIER SUR LA RÉINDUSTRIALISATION QUE SUR LA RELOCALISATION. ET EN FINIR AVEC LA DISTINCTION ENTRE INDUSTRIE ET SERVICES**

Prochain article Le secteur pharmaceutique à l'heure des relocalisations

# Des relocalisations profitant à l'emploi... et aux robots

Si elles reviennent en France, les usines privilégieront l'automatisation et créeront donc moins de postes qu'attendu

C'est l'un des grands maux de l'économie tricolore. Une hémorragie qui, à chaque nouvelle fermeture d'usine, revient sur le devant de la scène politique et sociale. Depuis 2008, la part des emplois industriels dans l'emploi total a fondu de 14,4 % à 11,8 %, selon Eurostat. Elle est désormais inférieure au niveau observé en Espagne (12,6 %), dans la zone euro (15,4 %), en Italie (18,5 %), ou encore en Allemagne (18,9 %).  
Et comme à chaque crise, la même musique résonne du côté du gouvernement : il y a urgence à réindustrialiser la France, notamment en favorisant les relocalisations. « *Mais un tel projet se heurte rapidement à une question centrale : celle des coûts de production* », explique Stefano Scarpetta, spécialiste de l'emploi à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Et notamment celui de la main-d'œuvre, relativement élevé au regard du niveau de gamme de notre industrie, moins haut que celui de l'Allemagne.

**Etudes alarmistes**  
Selon l'institut Rexecode, celui-ci s'élevait en effet à 38,68 euros l'heure en moyenne au troisième trimestre 2019, contre 34,30 euros en moyenne en zone euro, 23,61 euros en Espagne, 9,74 euros en Pologne ou encore, 6,63 euros en Roumanie... « *Dès lors, les activités parties à l'étranger pour des raisons de coût risqueraient fort, si elles revenaient, de privilégier l'automatisation* », estime Vincent Vicard, du Centre d'Études prospectives et d'informations internationales (Cepii).  
Est-ce à dire que les relocalisations profiteraient aux robots plus qu'à nos emplois ? Le sujet

**L'HEXAGONE EST EN RETARD EN MATIÈRE D'AUTOMATISATION. IL COMPTE EN MOYENNE 154 ROBOTS POUR 10 000 EMPLOYÉS, CONTRE 200 EN ITALIE OU 338 EN ALLEMAGNE**

est plus complexe qu'il n'y paraît. Ces dernières années, les études plus ou moins alarmistes pointant du doigt l'automatisation comme responsable de la destruction des postes industriels se sont multipliées. Selon une récente note du National Bureau of Economic Research, un organisme de recherche installé à Cambridge, elle aurait ainsi détruit près de 670 000 emplois dans l'industrie américaine entre 1990 et 2007. De son côté, l'OCDE estime que l'automatisation devrait engendrer la disparition de 16,4 % des emplois en France au cours des vingt prochaines années, tandis que 32,8 % des postes seraient profondément transformés par le phénomène.  
Lorsque l'on parle de relocalisations, l'équation se pose néanmoins différemment : les robots pourraient en effet être une partie de la solution. « *Ce n'est sûrement pas ce que le gouvernement a envie d'entendre, mais mieux vaut faire revenir des usines qui créent peu de jobs – mais des jobs qualifiés, liés à l'automatisation – que pas du tout* », résume prosaïquement un industriel, s'interrogeant sur la stratégie à suivre pour les années à venir. L'OCDE ne dit pas autre chose : « *Les affirmations qui prétendent que la relocalisation créera de nombreux postes supplémentaires ne sont pas fondées*, affirme-t-elle, dans un rapport sobriement nommé « *La relocalisation : mythe ou réalité ?* ». Compte tenu des investissements nécessaires, notamment dans la robotique, la production relocalisée ne créera sans doute qu'un nombre limité d'emplois supplémentaires et ils seront de plus en plus qualifiés. »  
Dit autrement : puisque les usines telles qu'elles étaient il y a

« *Cela génère des gains de productivité de 25 % à 30 %*, assure M. Scalabre. Si l'on veut que le mouvement de relocalisation depuis l'Asie profite à la France plutôt qu'à d'autres pays, nous avons intérêt à nous y préparer et investir. »

Car l'Hexagone est en retard en matière d'automatisation. Il compte en moyenne 154 robots pour 10 000 employés, selon la Fédération internationale de robotique, contre 168 en Espagne, 174 en Slovaquie, 165 en République tchèque, 200 en Italie, ou encore, 338 en Allemagne. L'une des plus industrialisées au monde, l'Allemagne emploie ainsi 800 000 personnes, soit 100 fois plus qu'il y a vingt ans.

**Trop peu d'investissements**  
Nos PME industrielles, elles, ont trop peu investi ces dernières années, et sont à la traîne en matière de modernisation. C'est donc elles qu'il faut accompagner en priorité – par des financements mais pas seulement. Former leurs dirigeants, revoir notre système de formation professionnelle pour permettre aux salariés d'acquiescer les compétences correspondantes à ces nouveaux métiers sera tout aussi déterminant pour que les relocalisations ne restent pas un vœu pieux.  
Si l'on rate le coche, la fonte de ce qui reste de nos usines risque de creuser un peu plus encore les inégalités sur le marché du travail, redoutent les économistes. « *La grande difficulté de certains pans de l'industrie, comme l'auto mobile, pourrait accélérer la destruction des emplois intermédiaires, et creuser encore les fossés entre les postes très qualifiés et peu qualifiés dans les services* », prévient Patrick Artus. ■

MARIE CHARRÉ

# Dans les Pyrénées-Atlantiques, « nous avons le savoir-faire, les outils, les équipes »

Entreprises et collectivités se mobilisent pour attirer de nouvelles sociétés dans le complexe industriel de Lacq, notamment dans la chimie ou la pharmacie

BAYONNE - correspondant

Lacq fume toujours : le complexe industriel, à mi-chemin entre Pau et Bayonne, est bien actif, même si depuis presque sept ans on n'y extrait plus du gaz à usage commercial, mais seulement comme matière première pour les usines sur place. Et la fournillante plate-forme chimique et pharmaceutique se propose maintenant pour relocaliser des activités industrielles.  
Le 26 mai, chefs d'entreprise et élus locaux ont exploré avec le groupement d'intérêt public Chemparc les pistes de diversification, alors que le Covid-19 a donné une nouvelle actualité aux relocalisations. « *Nous avons le savoir-faire, les outils, les équipes, résume Patrice Bernos, directeur général de Chemparc. Ils ont servi avant les délocalisations, ils peuvent être réutilisés. Déjà, nos industriels s'inquiétaient de la stabilité et de la qualité des importations. Or les coûts de transport vont croissant et le bilan carbone pèse de plus en plus dans la balance économique.* »  
Monté en 2003 afin de développer les implantations sur Lacq,

les médicaments, mais aussi le lorain Novasep, en 2012, avec ses principes actifs pour la pharmacie, le japonais Toray et sa fibre de carbone, en 2014, ainsi que, l'année suivante, le landais Dérivés résiniques et terpéniques (DRT) qui sont ses cosmétiques. Sans oublier Abengoa devenu Bioénergie France (Vertex) qui confectionne, depuis 2006, du bioéthanol à partir de maïs du Sud-Ouest.  
Certes, malgré des départs, ces années ont servies à cumuler savoir-faire et compétences aux contraintes industrielles et à la production permanente. « *D'ailleurs, appuie M. Bernos, durant l'épidémie de Covid-19, nous tirions ici encore à 50 % des capacités en situation dégradée. Et, dès le 10 avril, 70 % du personnel de production était sur place : il fallait reconstituer les stocks de matières premières nécessaires au secteur de la santé.* »  
Le complexe béarnais a un autre atout : l'espace. D'autant que le bassin est une zone Seveso 2. « *Nous sommes l'un des dix sites industriels français qui offre le clés-en-main* », affiche Patrice Laurent, maire (PS) de Mou-

renx, chargé du dossier à la communauté de communes Lacq-Ouzest (CCLO).  
Né en 2014 avec 61 commune et 55 000 habitants, ce territoire accueille 8 000 emplois industriels, dont 7 000 sur ses quatre plates-formes : Lacq, Mont, Motrenx et Paries. « *La CCLO a acquis 162 hectares sur Pardies pour offrir (ou presque) à des investisseurs ce qui était devenu un maquis à sautiers* ». S'y sont engagés Fonreche pour de la méthanisation. Total sur des fermes solaires. Sue dans l'électricité verte.  
Et les acteurs espèrent bien que la période qui s'ouvre permettra d'accélérer ce développement. « *Dans le contexte actuel, je veux réunir Arkema, Solvay, DRT, Sano et d'autres pour effectuer un double saut technologique : accentuer l'automatisation et passer à de médicaments avec des principes actifs non plus biocarbone, mais biosourcés* », explique ainsi Alain Roussel. Avec les matières premières des forêts et de l'océan l'Aquitaine aligne les ressources et offre donc Lacq, même s'il ne pas le seul territoire à postuler des relocalisations. ■

MICHEL GARICOÛ

# Le « made in France », un capital sympathie qui tarde à porter ses fruits

LA FÊTE DES MÈRES qui s'annonce sera un test pour Eric Lefranc. Le PDG du groupe Altesse, spécialiste du bijou fantaisie « made in France », espère que la crise due au Covid-19 incitera les clients à jeter leur dévolu, au moment de choisir le traditionnel cadeau, sur un collier ou un bracelet de sa marque « Les Georgettes », plutôt qu'une babiole « made in ailleurs ». « *Je pense que les Français ont bien pris conscience que c'est une erreur d'avoir laissé partir tant de productions à l'étranger* », affirme-t-il. Les différentes enquêtes d'opinion menées pendant le confinement lui donnent raison. Publié le 30 avril, le baromètre Kantar portant sur les comportements des consommateurs montre que 42 % des sondés pensent que l'une des priorités des entreprises devrait être de ramener toutes leurs productions et leurs usines en France.

Pour autant, ces mêmes personnes sont-elles décidées à acheter français, « *quoi qu'il en coûte* ? Pas si sûr. Si, pendant la crise, les consommateurs se sont en partie rabattus sur des produits alimentaires locaux, ce n'est pas le cas de l'ensemble des produits manufacturés. La mise en redressement judiciaire, le 15 avril, de l'entreprise de bas et collants Gerbe, dont les produits sont fabriqués en Bourgogne, démontre que le label tricolore ne suffit pas à générer des ventes.  
**« Bruit médiatique »**  
Sur un marché inondé par les productions asiatiques, Eric Lefranc a bien sûr fait de son implantation ardéchoise un argument de vente. Mais ce succès n'aurait pas été possible sans l'industrialisation de la production, qui permet de contenir les coûts et de proposer des articles 10 % à 20 % plus chers seulement que leurs concurrents

asiatiques. Un écart de prix jugé « *raisonnable* » par le consommateur, croit M. Lefranc. Mais pour certaines pièces plus sophistiquées, comme celles contenant des pierres serties, l'équation est tout autre. Compte tenu des coûts de production en France, la fabrication d'un seul de ces bijoux reviendrait entre 100 et 150 euros au bas mot. Invendable pour des articles fantaisie. Ceux-là restent donc fabriqués à Chiang Mai, en Thaïlande, où leur prix de revient est de sept à huit fois moindre... et tant pis pour le label tricolore.  
« *Le "Made in France" suit le même parcours que le bio il y a quelques années de cela* », dit Charles Huet, fondateur de La Carte française – une carte-cadeau utilisable uniquement pour l'achat de produits français. « *Il bénéficie d'un bruit médiatique et d'une sympathie qui progressent plus vite que son chiffre d'affaires. L'évolution des com-*

*portements se fait de manière progressive* », souligne-t-il, en rappelant que « *le bio a mis trente ans à s'imposer* ». Mais cet infatigable défenseur de la cause semble plutôt inquiet.  
Certes, la tragi-comédie qui s'est nouée sous les yeux d'une France médusée autour de la question des masques a mis en évidence la fragilité que génère l'abandon de certaines productions. De nombreuses entreprises textiles françaises, confrontées à la fermeture de leurs points de vente, se sont d'ailleurs engouffrées dans la brèche, produisant, des masques par dizaines de milliers. Mais la crise économique va aussi générer d'autres effets, plus pernicieux : un appauvrissement d'une partie de la population, la hausse du chômage, la nécessité de dépenser moins... Autant de menaces qui risquent de peser sur la production hexagonale. ■

BÉATRICE MADELINE