



RELOCALISATIONS INDUSTRIELLES QUELS ENJEUX TERRITORIAUX ?



OBSERVATION
STRATEGIE
ECONOMIQUES

PRÉAMBULE

« Nous voyons bien, dans un certain nombre de secteurs, la nécessité de réfléchir à une réorganisation des chaînes de valeur, à une relocalisation d'un certain nombre d'activités stratégiques », a déclaré début mars le Ministre de l'économie et des finances Bruno Le Maire. Par cette déclaration le Ministre fait l'état des lieux de ce que beaucoup ont pu s'apercevoir ces dernières semaines : le ralentissement des échanges, l'arrêt de nombreuses productions et la fermeture de certains hubs internationaux dus à la crise du Covid-19 qui remet ainsi à jour le dossier brûlant de la relocalisation.

DÉFINITIONS

Avant de s'interroger sur la relocalisation il est important de définir les termes par soucis de clarté. Il s'agit de s'intéresser aux choix stratégiques de « faire » ou « faire faire ». « Faire » c'est réaliser une production en interne et « faire faire » c'est externaliser en partie ou totalement ses activités en France ou à l'étranger. Ainsi la relocalisation s'oppose à la délocalisation. Délocaliser revient à « faire » à l'étranger ou « faire faire » par une entreprise à l'étranger une production ou activité qui était auparavant faite sur le territoire. En revanche « faire » ou « faire faire » en France ce qui était auparavant réalisé à l'étranger c'est de la relocalisation selon l'INSEE. Selon une enquête ¹ les entreprises suivent trois logiques économiques différentes pour relocaliser leur production :

- l'optimisation internationale de la localisation d'activités à haute valeur ajoutée,
- la prise en compte après délocalisation de l'ensemble des coûts au lieu du seul coût du travail,
- une montée en gamme après une phase de lancement dans un pays à bas coût.

Plus simplement ces relocalisations « d'arbitrages », « de retour » et « de développement » s'inscrivent dans des logiques économiques et de développement différentes, parfois interne à l'entreprise.

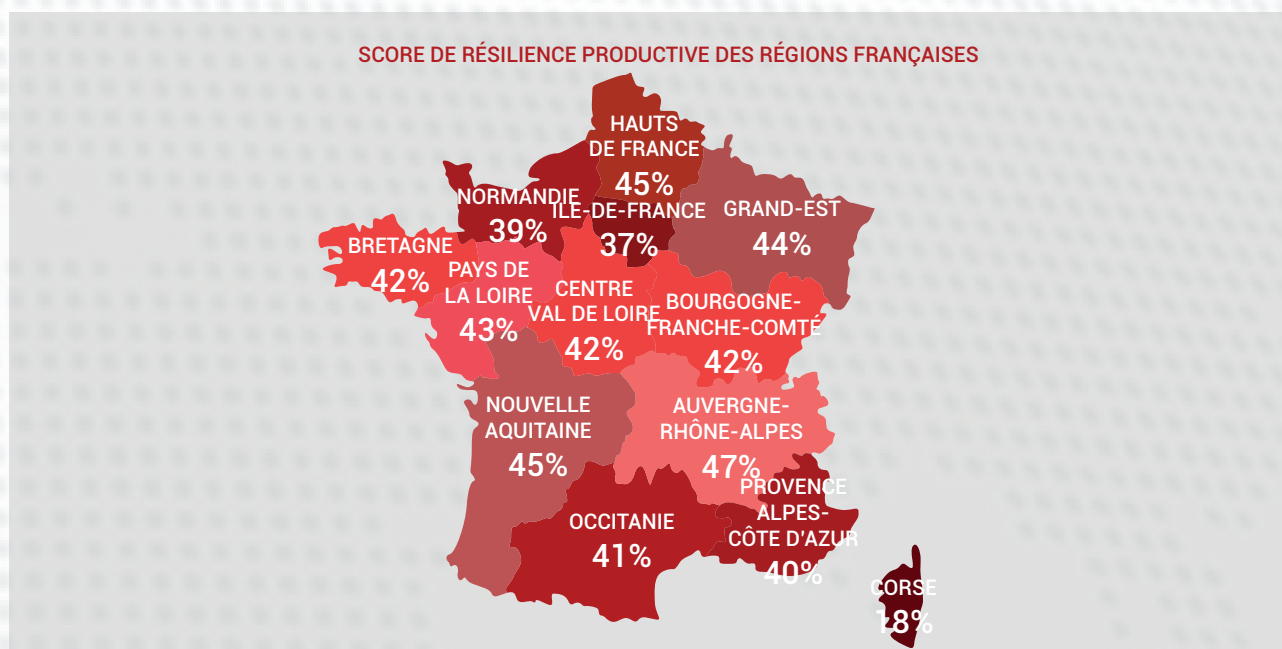


Source : <https://www.mediaticites.fr/> - Illustration Jean-Paul Van der Elst

UNE FORTE DÉPENDANCE DE NOTRE ÉCONOMIE ET RÉSILIENCE

Selon le Sénat, en 30 ans la France a perdu 30% d'emplois industriels. Une étude de l'Institut des politiques publiques (IPP) permet une première approche de la dépendance de grands donneurs d'ordre vis à vis de fournisseurs internationaux. Ces acteurs économiques majeurs de notre tissu économique hyper-concentré ont ainsi une sensibilité accrue aux chocs internationaux qui se répercutent donc sur l'économie nationale. L'étude nous apprend qu'entre 2000 et 2014, la France dépend des mêmes pays, essentiellement l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, les Etats-Unis et la Chine mais l'indice d'exposition des différents secteurs à ces économies a évolué. Ainsi l'indice d'exposition de la France à l'économie chinoise (calculé à partir de la part des intrants d'origine chinoise dans nos productions nationales) est passé de 0,6 % à 3,2 % en moyenne, pouvant atteindre près de 10 % dans certains secteurs comme le textile ou les composants électroniques.

Par ailleurs, selon le think tank Utopies, qui a calculé des scores de résilience productive des pays, la France est 4ème avec un score de 45%. Si nous estimons qu'un pays est totalement résilient lorsqu'il est capable de maintenir la production d'une part significative de biens au-dessus des 2/3 alors aucun pays n'est totalement résilient. En effet aucun pays au monde ne dépasse 50% de résilience productive, y compris la Chine (n°1 ex-aequo avec l'Italie, 49,3%). Seuls 16% des pays présentent un score de résilience supérieur à 30%. Pour donner des priorités aux secteurs le think tank estime que si une famille de produit ne dépasse pas un score de 55% alors il est estimé comme prioritaire.



La région Auvergne-Rhône-Alpes est alors la plus résiliente avec un score de 47%.

Les principaux secteurs (cf tableau ci-contre) dans laquelle la région se démarque, par ordre de spécialisation en comparaison avec les autres régions, sont :

- Machines et appareils, matériel électrique
- Métaux communs et ouvrages en ces métaux
- Matières et produits textiles
- Plastiques, caoutchouc
- Industries chimiques

Face à ces constats, la volonté de ré-industrialisation du tissu économique est au cœur des stratégies françaises (promotion du label Made in France, lancement des Territoires d'Industrie...) depuis plusieurs années et remis en lumière avec la crise sanitaire de la COVID19.

Cette nouvelle édition de OSE Info a pour objectif de donner des éléments de débats, d'éclairage sur les notions de relocalisations, ville productive, résilience que la récente crise remet à l'ordre du jour mais aussi de donner à voir des solutions déjà à l'œuvre.



SCORE DE RÉSILIENCE DES RÉGIONS FRANÇAISES PAR FAMILLE DE PRODUITS

	AUVERGNE- RHÔNE-ALPES	BOURGOGNE- FRANCHE COMTE	BRETAGNE	CENTRE VAL DE LOIRE	CORSE	GRAND-EST	HAUTS DE FRANCE	ILE-DE-FRANCE	NORMANDIE	NOUVELLE AQUITAINE	OCCITANIE	PAYS DE LA LOIRE	PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR
ANIMAUX VIVANTS ET PRODUITS DU RÈGNE ANIMAL	43%	43%	68%	39%	27%	36%	41%	30%	50%	68%	55%	57%	39%
PRODUITS DU RÈGNE VÉGÉTAL	39%	25%	44%	43%	23%	35%	49%	13%	35%	49%	48%	44%	49%
GRAISSES ET HUILES ANIMALES OU VÉGÉTALES	32%	18%	41%	32%	5%	32%	59%	27%	45%	32%	41%	45%	36%
AUTRES PRODUITS ALIMENTAIRES	63%	55%	63%	64%	48%	66%	71%	55%	68%	66%	64%	63%	64%
PRODUITS MINÉRAUX	13%	12%	13%	9%	3%	15%	16%	18%	12%	21%	27%	15%	22%
INDUSTRIES CHIMIQUES	56%	41%	41%	38%	9%	48%	49%	43%	53%	48%	42%	33%	59%
PLASTIQUES, CAOUTCHOUC	86%	84%	79%	81%	30%	84%	86%	74%	84%	74%	65%	88%	77%
PEAUX, CUIRS, SELLERIE, MAROQUINERIE	29%	24%	29%	33%	5%	24%	19%	24%	24%	38%	33%	48%	14%
ARTICLES EN BOIS, LIÈGE ET VANNERIE	44%	56%	48%	48%	15%	56%	41%	26%	48%	59%	48%	44%	41%
MATIÈRES ET ARTICLES EN PAPIER OU CARTON	44%	41%	44%	46%	27%	56%	44%	49%	41%	61%	46%	44%	46%
MATIÈRES ET PRODUITS TEXTILES	57%	28%	36%	34%	3%	51%	57%	34%	35%	34%	38%	40%	28%
CHAUSSURES ET ACCESSOIRES DE MODE	15%	15%	30%	15%	0%	20%	15%	15%	15%	20%	15%	30%	15%
OUVRAGES EN PIERRES, PLÂTRE, CIMENT, CÉRAMIQUE ET VERRE	49%	51%	35%	55%	16%	47%	49%	43%	47%	49%	39%	39%	35%
MÉTAUX COMMUNS ET OUVRAGES EN CES MÉTAUX	59%	54%	37%	48%	17%	55%	58%	47%	50%	42%	45%	50%	45%
MACHINES ET APPAREILS, MATÉRIEL ÉLECTRIQUE	71%	65%	62%	67%	18%	68%	56%	64%	58%	62%	61%	66%	54%
MATÉRIEL DE TRANSPORT	39%	37%	37%	37%	11%	37%	39%	39%	37%	39%	37%	42%	32%
OPTIQUE, VIDÉO, HORLOGERIE, PRÉCISION ET OUTILS MÉDICAUX	55%	61%	38%	46%	7%	54%	36%	52%	45%	41%	45%	55%	41%
AUTRES PRODUITS	35%	28%	37%	30%	9%	28%	30%	35%	24%	33%	35%	39%	35%

UN CHOIX ÉCONOMIQUEMENT VIABLE ?

LE MADE IN FRANCE EST-IL LA SOLUTION ?

S'interroger sur la possibilité de relocaliser des activités c'est s'interroger sur la chaîne de valeur² et l'approvisionnement des entreprises. Dès les premiers signes de baisse d'activités en Chine au début de la crise sanitaire, les risques de rupture d'approvisionnement se sont fait sentir en Europe et la gestion des stocks à flux tendus a été réinterrogée. Ces chaînes de valeurs sont de plus en plus internationales et ainsi vulnérables aux chocs d'offres localisés. Il ne s'agit pas de relocaliser toutes les industries en France mais de retrouver de la proximité, de sécuriser certains approvisionnements et productions dites stratégiques au niveau européen.

Les raisons d'une relocalisation résident dans une nécessité de retrouver une proximité à la fois géographique, linguistique et culturelle à un marché de consommateurs. Les difficultés managériales dues à l'éloignement, à la langue et/ou aux différences culturelles sont un facteur déterminant pour 50% des PME interrogées par l'INSEE entre 2014 et 2016. Les entreprises cherchent à se rapprocher des marchés de consommateurs, mais le marché français ne peut être suffisant. D'après un sondage réalisé par Cetelem et Harris Interactive, 52% des Français consomment plus de produits locaux et 44% plus de produits Made In France qu'il y a trois ans, ce qui est de bon augure pour les entreprises relocalisant car les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la notion d'image de marque. Le consommateur n'est généralement pas sensible de la même manière à la provenance de ses produits : il consomme d'avantage français lorsque cela touche à l'alimentaire mais ne s'inquiète pas où est construit le moteur de sa voiture ou les composants de son smartphone. D'autres facteurs justifient les relocalisations : pour deux PME sur cinq ce choix s'est fait pour des raisons de temps et coûts de livraison trop élevés pour les clients et pour la qualité insuffisante des biens et des services fournis à l'étranger.

Cependant on peut continuer de se questionner car même si les consommateurs sont idéalement intéressés pour favoriser le made in France, en réalité pour beaucoup de secteur d'activités le seul marché français ne suffit pas. Dans le cadre de l'industrie pharmaceutique par exemple ou même de l'électronique, les entreprises veulent réaliser des économies d'échelles. Le marché français seul n'est pas assez important pour les réaliser, une relocalisation est alors envisageable si elle peut toucher l'ensemble du marché européen.

Le Made in France remet en cause nos manières de consommer. Consommer français est possible si nous acceptons de le faire moins souvent mais avec des produits à plus forte valeur ajoutée, plus responsables de l'environnement et plus durables. Le rebond industriel ne doit pas seulement reposer sur une stratégie purement défensive, ou de retour aux états antérieurs, mais aussi accélérer certaines mutations qui s'engagent

depuis quelques années : digitalisation, réseaux coopératifs d'entreprises (« clusters »), usine du futur, automatisation, fabrication additive...

Les menaces qui pèseront sur des grands sites industriels doivent être compensées par la création de nouvelles unités de production, parfois plus petites, mais plus flexibles. Mais attention à ne pas voir dans le Made In France la révolution du plein emploi.

La relocalisation s'accompagne souvent d'une robotisation des procédés.

Un retour des usines peut avoir un effet marginal sur la création d'emplois (création de nouveaux métiers plutôt ?) et à fortiori d'emplois d'ouvriers peu qualifiés, fortement sensibles à ces mutations.



² La chaîne de valeur développée par Michael Porter représente l'entreprise comme un enchaînement d'activités qui permettent de transformer des achats (auprès de fournisseurs : matières premières, biens...) en ventes. Cela permet de mettre en évidence les activités clés, celles qui ont un impact réel en termes de coûts ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel



ROSSIGNOL



UN CAS D'ÉCOLE

Deux vagues de relocalisations se sont succédées pour réimplanter la production de skis en France, la première en 2010 avec un retour de 75 000 paires de skis produits puis une deuxième en 2013 avec un retour de 20 000 paires.

Cette relocalisation s'est accompagnée d'un investissement conséquent pour moderniser les procédés de fabrication à Sallanches (Haute-Savoie).

Auparavant délocalisé à Taiwan le groupe Rossignol relocalise pour être proche de son marché de consommateur, pour diminuer les coûts de transports de la matière première qui provient d'Europe, matière première qui représente plus de 70% du coût des produits, et aussi pour faciliter l'agilité de la production, c'est-à-dire rapprocher sur un même site l'ensemble de la chaîne, de la recherche à la production en passant par la conception à la logistique.

Mais les ambitions de l'entreprises sont à considérer : le rapprochement se fait avant tout pour se rapprocher du marché européen, si le marché asiatique venait à décoller ils pourraient penser à localiser ou développer une partie de leur production sur le continent.

QUELS SONT LES SECTEURS À SURVEILLER ?

La crise du Covid 19 a remis en évidence les activités essentielles : l'alimentaire, la santé, l'éducation et ainsi a reposé la question de la souveraineté industrielle pour certains secteurs d'activités.

Les priorités politiques et économiques, les plans de relance se concentrent, pour partie, sur certains secteurs les plus touchés comme ceux du tourisme et de la restauration, mais étant pour la majorité des services, ils sont déjà localisés sur les territoires et donc ne peuvent faire l'objet d'un plan de relocalisation.

Pendant le confinement, de nombreuses entreprises ont adapté leurs outils de production pour produire les biens de premières nécessité pendant cette crise : masques, respirateurs artificiels.

Cette solidarité économique montre les capacités d'adaptation du secteur industriel mais également sa fragilité dans un contexte de chaînes de valeurs mondialisées.

Il est maintenant important de s'interroger sur les secteurs permettant de retrouver une certaine souveraineté industrielle (que ce soit à l'échelle nationale ou européenne).



L'AGRO-ALIMENTAIRE

Le questionnement d'une autonomie alimentaire s'est largement répandu pendant la crise sanitaire pour assurer la sécurité alimentaire du pays. Actuellement la France apparaît autonome en terme de production :

CÉRÉALES 250 %

Production de 60 millions de tonnes et une consommation de 25 millions tout usage confondu (consommation humaine, animale ou industrielle).

OLÉAGINEUX 100 %

PRODUITS LAITIERS 122 %

TOUTES VIANDES ANIMALES CONFONDUES PRÈS DE 100 %

En ce qui concerne les productions maraichère et arboricole, la France a un taux de dépendance de :

LÉGUMES 13 % (PEU DÉPENDANTE)

FRUITS 46 % (LARGEMENT DÉPENDANTE)

Les industries agro-alimentaires françaises sont performantes et de grands groupes comme Nestlé, Danone, connaissent une croissance notamment à l'international. Toutefois la filière est en proie à de grandes difficultés : manque de main d'œuvre, modèle économique à repenser pour retrouver des niveaux de rémunérations décents pour les producteurs, des circuits de distribution à réinventer pour privilégier une consommation de qualité... Ce secteur connaît, en partie, les mêmes enjeux que le reste du secteur productif : la transformation numérique des entreprises (meilleure traçabilité, sécurité sanitaire...), des compétences à adapter, des innovations à soutenir (de process, d'organisation...).

Les territoires se sont saisis de ces questionnements à travers les Programmes Alimentaires Territoriaux.

Le Grand Clermont et le PNR Livradois Forez porte un projet commun autour de 6 orientations stratégiques :

- Préserver et remobiliser les terres agricoles en surfaces et en qualité pour maintenir l'emploi agricole.
- Accompagner l'évolution des pratiques en faveur d'une agriculture respectueuse de l'environnement et rémunératrice.
- Renforcer et créer les filières pour favoriser l'autosuffisance alimentaire du territoire d'aujourd'hui et de demain.
- Développer une culture du consommer local et responsable.
- Faciliter l'accès aux produits locaux.
- Favoriser le développement d'une alimentation durable et locale en restauration collective.



De la même façon, Vichy Communauté a également mis en place un PAT avec différentes dimensions : aménagement et urbanisme, accessibilité à une alimentation saine et de qualité, culture et gastronomie, santé, environnement.

Par ailleurs, cette filière est largement représentée sur nos territoires et structurée notamment au sein du pôle de compétitivité Vegepolys Valley qui permet de faire le lien entre les entreprises, le monde de la recherche et ainsi favoriser les innovations au sein de projets collaboratifs (par exemple avec le Laboratoire d'Innovation Territorial grandes cultures).

Toutefois, ce secteur stratégique doit rester au cœur de préoccupations territoriales pour s'assurer de la pérennité de ses acteurs et en faire un secteur d'excellence. Cette image dynamique peut servir de « label » pour attirer de nouveaux acteurs souhaitant relocaliser des activités et ainsi bénéficier d'un environnement économique favorable.



LE SECTEUR DE LA SANTÉ

Ce secteur a largement été mis en lumière lors de la crise sanitaire : pénurie de masques, de respirateurs, de médicaments. De nombreuses entreprises ont adapté leur outil de production pour faire face à cette situation.

Ce secteur va faire l'objet de nombreuses attentions et sera probablement repensé et revalorisé. Sanofi, 8ème entreprise pharmaceutique mondiale, et première française s'enorgueillit de n'avoir pas entièrement délocalisé sa production et d'avoir pu répondre rapidement à la demande du pays.

En effet, alors que le gouvernement parle de l'importance de réimplanter une filière industrielle pharmaceutique complète en Europe, Sanofi dispose d'une position rare sur le continent. Le laboratoire français n'a jamais abandonné sa branche chimique de médicaments.

En 2014, Sanofi a soutenu près de 1,2 million d'emplois et généré 51,6 milliards d'euros de PIB dans le monde grâce à ses impacts directs, indirects et induits. En France en 2014, Sanofi a soutenu plus de 106 000 emplois, dont 41% en Île-de-France, et 21% en Auvergne-Rhône-Alpes, soit 27 000 emplois.

Sanofi se considère ainsi comme un acteur de santé de proximité, souhaitant créer des entreprises en synergie avec les marchés régionaux que cela soit en Europe, en Amérique Latine ou en Asie, l'entreprise souhaite être présente sur tous les continents et proposer à la vente les produits fabriqués localement.

Son président planifie ainsi de créer une nouvelle entité permettant d'accroître sa capacité de production en Europe. Il réunirait les principaux sites de fabrication des principes actifs nécessaire pour la création de médicaments en Europe.



LE SECTEUR DU NUMÉRIQUE

Ce secteur est devenu dans tous les domaines un enjeu de pouvoirs : des data centers, aux câbles sous-marins, à la construction des outils informatiques et téléphoniques en passant par l'extractions des métaux et terres rares, tous sont convoités et sont devenus des secteurs stratégiques.



Même si la Métropole de Lyon concentre 74% des créations d'emplois sur cette période, les potentialités sont nombreuses.

Présents de plus en plus dans nos échanges, ces produits sont au centre de la modernisation engagée dans les services, l'industrie et l'alimentaire. Pour les composants électroniques, Bruno le Maire a reconnu que la continuité de la production est essentielle et qu'un groupe interprofessionnel travaille sur le sujet de la relocalisation ou la réduction de la dépendance de la France à l'économie.

Notre dépendance à ces exploitations nocives pour l'environnement peut être réduite dans le développement des centres de recyclages des composants existants. Le retour de certaines entreprises dans ce secteur doit s'accompagner une nouvelle fois d'une prise de conscience : accepter une hausse de son prix et le développement du recyclage de ces matériaux.

Certaines entreprises françaises comme OVHcloud, font parties des meilleurs européennes dans le secteur mais c'est un marché qui est largement dominé par les GAFAM³ américains et les BATX⁴ chinois.

En Chine, Alibaba vient d'annoncer 26 milliards d'euros d'investissements dans le cloud. Pour limiter notre dépendance à ces acteurs du numérique, la France et l'Europe doivent créer leurs champions, en limitant la fuite de leurs cerveaux et entreprises innovantes.

3 Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft

4 Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi

QUELS SONT LES ENJEUX POUR LES TERRITOIRES ? ...VERS LA VILLE PRODUCTIVE

La question des relocalisations d'activités a largement interpellé les territoires, les élus, pour déterminer dans quelles mesures ils pourraient être acteur de ces changements.

Deux enjeux majeurs apparaissent et sur lesquels l'action publique peut agir :

- La stratégie foncière pour proposer une offre adaptée aux attentes
- La présence de compétences en adéquation avec les besoins des entreprises

LA STRATÉGIE FONCIÈRE AU CŒUR DES PROJETS DE RELOCALISATIONS INDUSTRIELLES

L'industrie reste majoritairement présente dans les métropoles et villes moyennes qui accueillent 70 % des emplois industriels (40 % pour les seules métropoles).

Une partie conséquente des territoires d'industrie (cf encadré) appartient à des aires urbaines de grande dimension, nourrissant ainsi « l'étonnante disparité des territoires industriels ».

Cependant la production industrielle a largement été repoussée des centres des villes qui présentent un besoin croissant d'espace résidentiel. L'industrie a besoin d'espace (à prix raisonnable), de locaux spécifiques et génère des nuisances : trafics, pollutions sonores, visuelles...

Jusqu'à présent, le modèle de développement des villes est essentiellement centré sur les services aux entreprises, à la population. Le phénomène d'éviction a « relégué » les activités industrielles dans les zones d'activités ou à la périphérie des villes au bénéfice des activités de services dont les formes urbaines facilitent une mixité d'usage (résidentiel, commercial, touristique...) dans les centres villes.

Toutefois, les activités productives, dont l'industrie, contribuent à élargir la diversité d'emplois, qui y sont, en moyenne et à qualification égale, mieux rémunérés, avec une meilleure stabilité et une moindre précarité que dans les services.

La consommation d'espaces, la croissance des flux (de marchandises, domicile/travail...), l'apparition des friches amènent les villes à s'interroger sur la réintégration des espaces productifs

dans leurs centres. Adopter une stratégie pour une ville productive nécessite la mise en place d'une stratégie foncière ambitieuse au sein des collectivités. A Lyon ou Bordeaux, la révision des PLU communautaires a permis de sanctuariser les activités productives dans un premier temps. Cet engagement se concrétise, ensuite, soit dans des schémas stratégiques comme par exemple les schémas d'accueil d'entreprises (comme à Toulouse ou Nantes) ou dans la mise en place d'outils spécifiques (la décote foncière pour les activités productives à Bordeaux).

Certaines villes agissent déjà : Amsterdam et Londres ont mis en place un zonage spécifique « activités productives » pour certaines parcelles stratégiques de la ville, sanctuarisant ainsi certains lieux de production.

Pour Amsterdam, dans sa stratégie « Productive 2030 » par exemple, l'objectif est de construire 500 000 m² de locaux productifs dans les quartiers mixtes d'ici 2030. Cela passe par la sanctuarisation de 25% de surfaces au sol dédiées aux activités productives. Cela serait possible en couplant les activités industrielles avec des espaces résidentiels et des lieux de production de services

; des programmes de recherche de nouvelles formes architecturales pour réduire les nuisances dues aux productions industrielles sont lancés.

Par ailleurs, l'industrie entre également dans un cycle de mutations importantes à travers l'usine du futur qui réinterroge les modes de productions, des besoins moindres en termes de fonciers, des compétences polyvalentes etc.



LA MAÎTRISE D'ŒUVRE DE DÉVELOPPEMENT URBAIN ET ÉCONOMIQUE (MODUE) GRAND-ORLY SEINE BIÈVRE

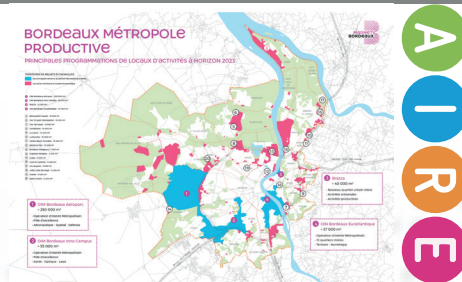
En 2017, les élus et les acteurs économiques du territoire Grand-Orly Seine Bièvre partagent le constat qu'il est difficile de maintenir des activités productives dans un contexte de mutation urbaine profonde (métropolisation et polarisation, arrivée du Grand Paris Express, grandes opérations d'aménagement...).

Le territoire s'est ainsi engagé dans une politique de maintien de sa vocation productive qui s'est traduite en juillet 2018 par la rédaction du « Manifeste pour un territoire industriel et productif ». Cet engagement a conduit l'Établissement Public Territorial à se doter d'un certain nombre d'outils, notamment afin d'accompagner les entreprises dans leurs parcours résidentiels. L'Observatoire économique et la maîtrise d'œuvre de développement urbain économique (MODUE) en constituent deux illustrations complémentaires.

La MODUE a été mise en place pour maintenir l'activité productive sur le territoire, par le biais de plusieurs actions : un appui à la programmation économique d'opérations d'aménagement, un diagnostic de la situation des entreprises impactées, une aide à la rédaction de cahiers des charges, un accompagnement des entreprises et un appui au montage immobilier. Une étude foncière a aussi été menée en 2018-2019 sur le territoire. Elle a permis d'identifier un potentiel foncier sur 32 sites susceptibles d'accueillir de l'activité économique.

La MODUE a permis la relocalisation de 5 entreprises.

MÉTROPOLE DE BORDEAUX : APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT AIRE : AMÉNAGER, INNOVER, REDESSINER, ENTREPRENDRE



La Métropole de Bordeaux lance la seconde édition de l'AMI AIRE en 2019.

L'objectif, à terme, vise la production d'une offre immobilière d'entreprise, innovante qui réponde aux besoins des petites structures économiques. AIRE s'adresse aux entreprises, promoteurs et investisseurs avec pour intention la production de lieux de travail accessibles aux artisans et TPE-PME.

La 1ère édition en 2017 a réuni 72 candidatures déposées sur les 10 sites proposés, 23 ont été sélectionnées. Pour la seconde édition en 2019, 61 candidats se sont manifestés et 21 ont été sélectionnés. Ils disposent de 7 mois pour élaborer une offre finale intégrant les objectifs de développement durable, de qualité urbaine, architecturale et d'innovation au service des PME, PMI et artisans.

Une attention particulière est portée aux prix de vente ou locations. L'ambition est de créer à termes 1000 emplois avec une mixité de fonctions pour cet immobilier : industrielle, logistique voire résidentielle.

ENTREPRISES AYANT RELOCALISÉ

ZOOM



Fondée en 2008 l'entreprise de luminaire et de systèmes d'éclairages s'était spécialisée dans la production de LED. L'entreprise profite alors d'une opportunité en 2014 pour relocaliser sa production en France, en Normandie. Ce choix a été fait pour différentes raisons : la faible performance de la production chinoise, le vol de brevet et la revente à des concurrents, le vol de matériel ou encore la corruption des fournisseurs. Une opportunité surgit, Schneider Electric ferme ses usines normandes et souhaite revendre son site. Lucibel s'engage à réembaucher une partie des salariés et en contrepartie Schneider Electric donne les locaux et s'engage à payer une partie des salaires pendant 3 ans. Sans cette opportunité le PDG déclare qu'il aurait relocalisé sa production en Europe de l'Est ou au Maghreb, pour être proche du marché de consommateur, anticipant la montée des prix de l'énergie donc des coûts de transport. L'ensemble de la chaîne est alors rapatrié et s'accompagne aussi de modernisation des procédés de production, là où auparavant il fallait 30 min pour assembler leurs produits, il n'en faut plus que 10 dorénavant.

RELOCALISATION ET SYSTÈME D'ORGANISATION

PEÛTS ZOOM SUR DES MANIÈRES DE FONCTIONNER

La solution Plug&Play

Le Plug&Play est une petite unité de production en mode « Lego » c'est un espace modulaire, parfois mobile utilisant généralement les nouvelles technologies et capable de s'implanter n'importe où et même d'être ajoutée à des installations préexistantes. Ce nom vient de l'informatique où lorsque l'on branche une clé USB la tour centrale reconnaît tout de suite l'ajout de mémoire. L'idée est au travers de petits modules de productions, comme des containers, des camions ou des usines en kit, le pôle central s'ajuste automatiquement à la production du nouveau module. Cela peut-être des solutions d'urgences, ou un vecteur de la 4ème révolution industrielle ou encore un vecteur de réindustrialisation de zones rurales comme d'espaces urbains souvent exigus. Réimplanter des secteurs d'activités disparus ou inexistantes est la promesse de cette méthode d'aménagement à bas coût.

Exemple : Agricoool est une entreprise qui produit et commercialise des fruits et légumes cultivés en ville sans pesticides dans des containers.



Le coworking industriel

Le coworking industriel permet aux entreprises de partager des espaces de stockages, de production et des services à bas coûts. Il permet de dépasser les difficultés logistiques auxquelles font face les entreprises pour se développer, faute de place. Exemple : à Bordeaux U'rsel va créer le premier coworking industriel de Nouvelle-Aquitaine, un espace de 6 000 m² sur deux niveaux mettant à disposition d'autres entreprises des services adaptés pour la logistique avec un quai de chargement avec accès pour les poids lourds et les petits porteurs, chariots élévateurs, transpalettes... et proposera aussi des cellules évolutives de 100 à 150 m². 3 000 m² seront occupés par U'rsel lui-même.



TERRITOIRES D'INDUSTRIE

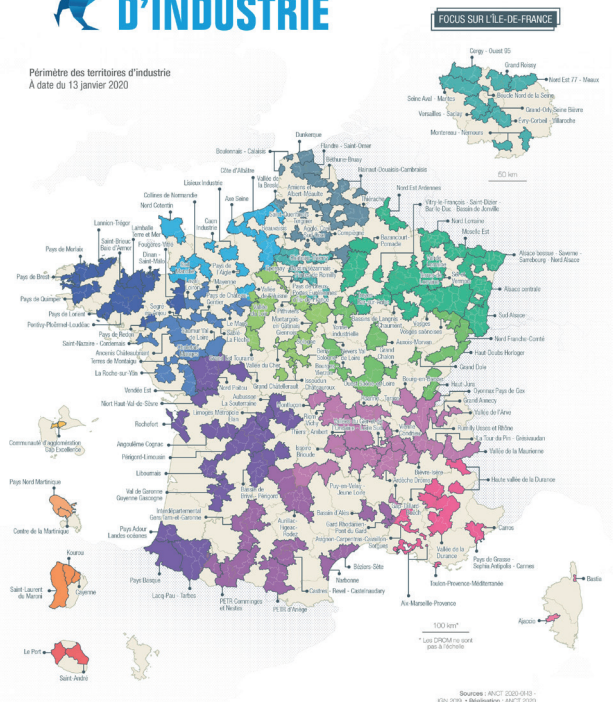
L'initiative Territoires d'Industrie a été lancée en 2019. Il s'agit de relancer les dynamiques industrielles de la France dans le cadre d'une stratégie de reconquête et de développement industriel des territoires. Elle vise à compléter les logiques sectorielles des filières en partant des projets des territoires. Le pilotage de sa mise en œuvre est assuré par les conseils régionaux et les intercommunalités au titre de leurs compétences dans les domaines économiques. « Territoires d'industrie » s'inscrit en cohérence avec les schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). Sa mise en œuvre repose sur une action renforcée et ciblée de l'ensemble des acteurs concernés dans les territoires les plus propices au développement ou au redéveloppement de l'industrie.

Pour redynamiser l'industrie française, le programme s'articule autour de :

- 17 mesures pour les aider à développer ou renforcer leurs projets de territoire ;
- 4 enjeux majeurs : recruter, innover, attirer des projets et simplifier ;
- 1,36 milliards d'euros prioritairement fléchés vers leurs projets.



Périmètre des territoires d'industrie
A date du 13 janvier 2020



LA FORMATION DES RESSOURCES HUMAINES, DES COMPÉTENCES DISPONIBLES : GAGE DE RÉUSSITE DES RELOCALISATIONS D'ACTIVITÉS

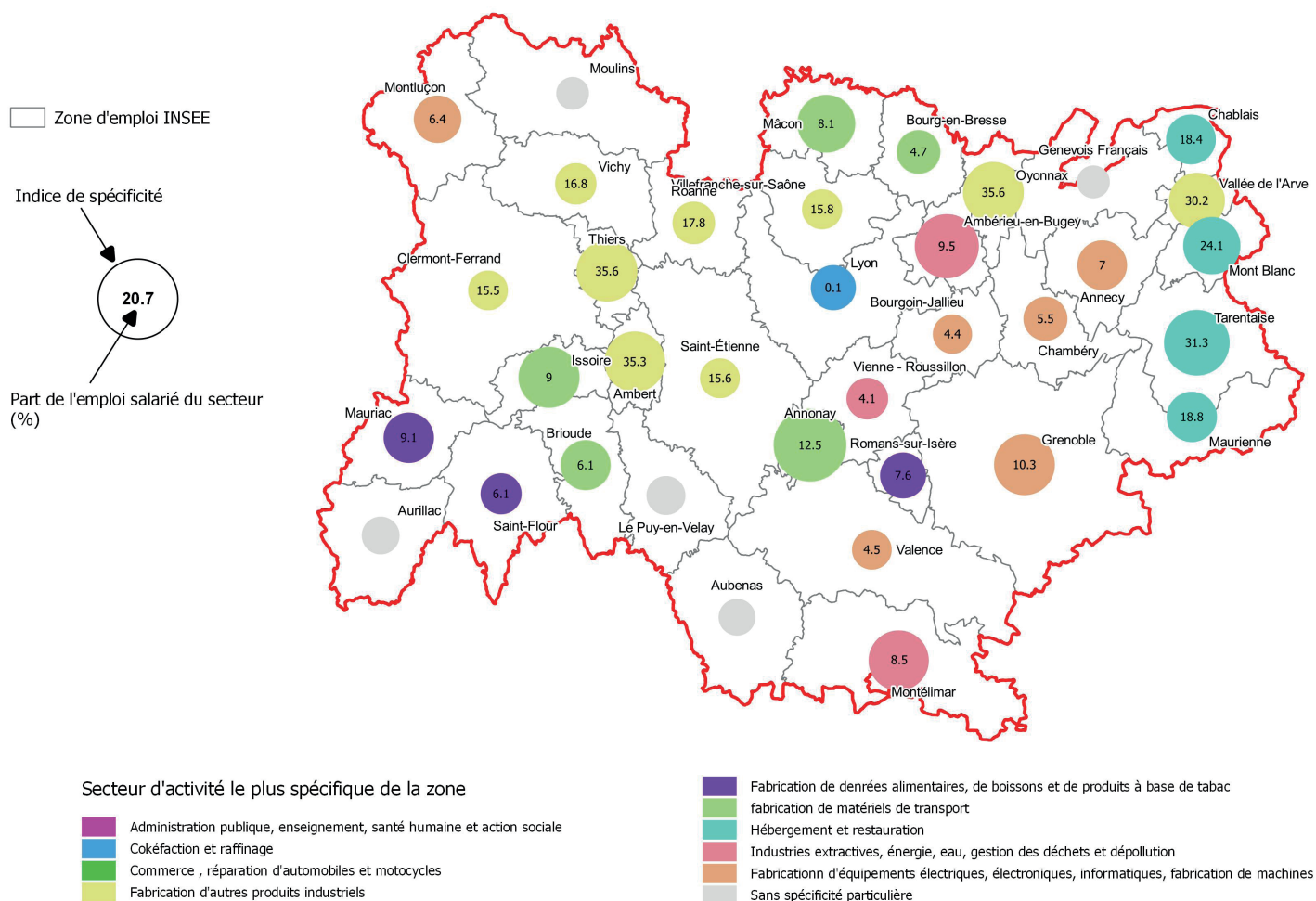
L'enjeu de relocalisation interroge également la spécialisation des territoires et la présence de compétences en adéquation avec les besoins des entreprises. Plus qu'un marché de consommateurs, les entreprises cherchent à se localiser là où les emplois qualifiés, nécessaire à la production de biens de plus en plus techniques, sont présents. Chaque territoire compte des ressources humaines aux compétences, aux savoir-faire spécifiques et reconnus qui pèseront dans le choix de localisation d'une industrie, d'une activité. Ces spécialisations résultent de l'histoire économique de chaque territoire. La carte ci-après illustre ce phénomène de spécialisation.

Nous retrouvons des spécialisations importantes dans les territoires comme :

- Le bassin d'Issoire où la construction aéronautique et les sous traitants du secteur automobile sont très présents ; les compétences dans ces domaines sont reconnues et s'adaptent aux marchés. Peut être cité le cas de Braincube qui a développé des process d'amélioration des chaines de production grâce à l'analyse des bigdata des entreprises industrielles.
- Le bassin d'Ambert fortement spécialisé dans la fabrication de produits industriels notamment autour d'entreprises comme Omerin...

Malgré la présence de Michelin, la zone d'emploi de Clermont-Ferrand a diversifié ses activités avec la présence d'autres secteurs d'activités parfois en lien avec les grands donneurs d'ordre (entreprises de services numériques, services de mobilité...).

Spécialisations économiques en Auvergne-Rhône-Alpes

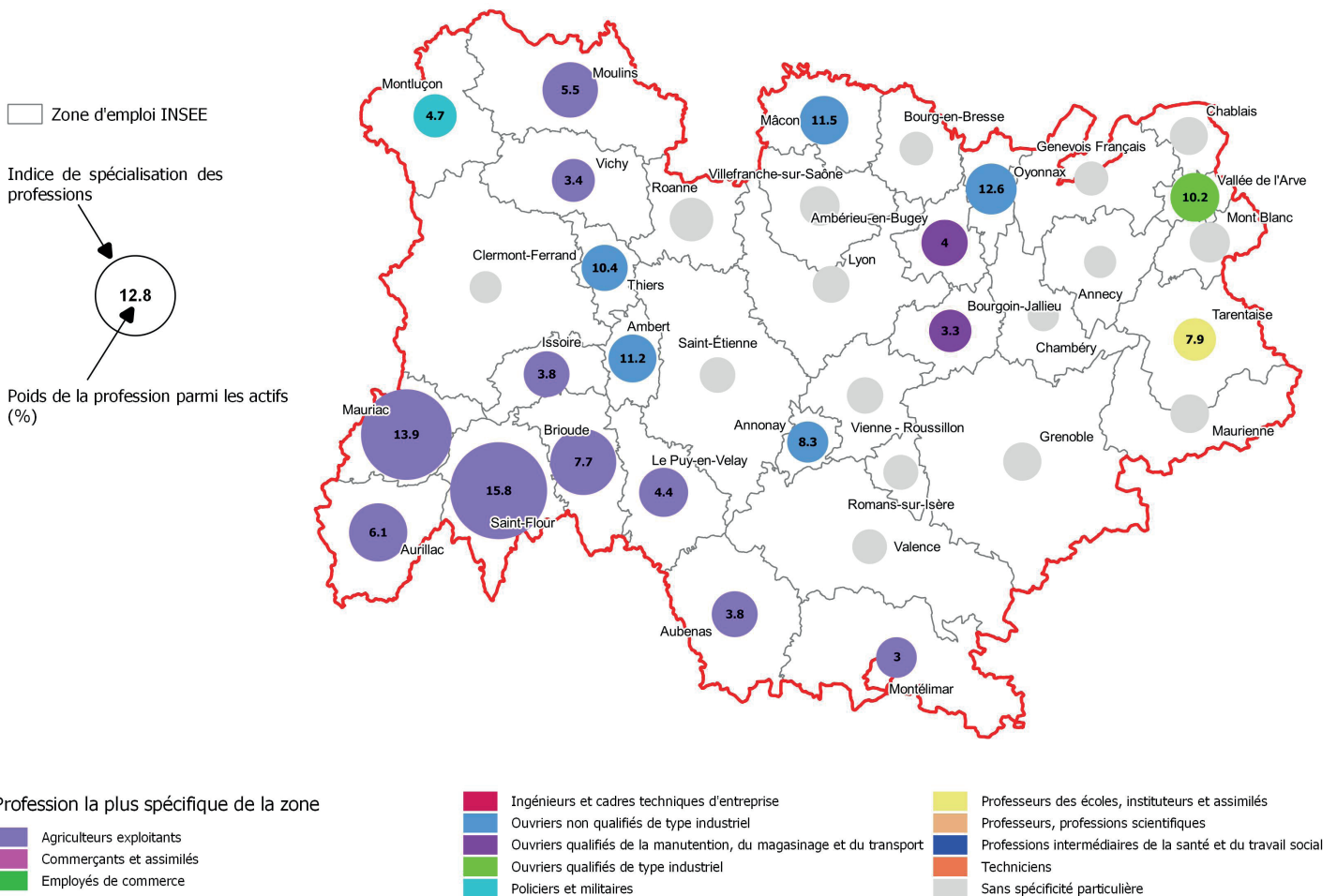


Clé de lecture de la carte : la zone d'emploi d'Issoire a un indice de spécialisation plutôt fort (taille du cercle) plus particulièrement dans le secteur de la fabrication de matériels de transport ; 9% des emplois salariés sont des emplois dans ce secteur d'activités.

Toutefois, certains secteurs, comme l'industrie, le numérique, peinent à recruter. Il est ainsi intéressant d'avoir une lecture des métiers en présence sur nos territoires.

La carte, ci-après, illustre cette approche « métier ». En première lecture, nombre de zones d'emploi semblent ne pas avoir de vraie spécificité « métiers » : cela reste logique dans les métropoles comme Lyon, Grenoble, Saint-Etienne et Clermont-Ferrand qui compte une diversité de métiers importante. L'ex région Auvergne reste marquée par une surreprésentation (par rapport au territoire de référence choisie : la France) des agriculteurs et exploitants. Les zones d'emploi de Vichy et Issoire ont également cette surreprésentation avec une partie du territoire assez rural. Toutefois, la deuxième spécialisation pour la zone d'emploi de Vichy est les employés de commerce et pour Issoire les ouvriers qualifiés de type industriel.

Spécialisations des emplois en Auvergne-Rhône-Alpes



Clé de lecture de la carte : la zone d'emploi de Thiers a un indice de spécialisation « métiers » plutôt fort (taille du cercle) plus particulièrement une surreprésentation des ouvriers non qualifiés de type industriel ; 11,2% des actifs occupés ont une profession de la catégorie des ouvriers non qualifiés de type industriel.

Trouver des compétences s'avèrent souvent complexe et nécessite une action publique et privée conjointe et cohérente.

Florent MENEGAUX, lors d'une table ronde en mai 2020⁵, déplorait que certaines entreprises dont Michelin doivent localiser leur production en Inde, non pour réduire leur coût de production qui représente tout de même un atout, mais parce qu'il y a une réelle difficulté en France et en Europe à trouver des ingénieurs spécialisés dans le numérique et le traitement de données par exemple.

5 - Mercredi 13 mai 2020, table ronde « Les matins du Sénat » sur le thème : « déglobalisation et relocalisation : quelles leçons tirer de la crise ? » avec comme invités Patrick ARTUS, chef économiste de Natixis, Nicolas BOUZOU, directeur du cabinet de conseil Asterès, Florent MENEGAUX, président de Michelin et Arnaud MONTEBOURG, ancien ministre et entrepreneur.

HALL 32 : CENTRE DE FORMATION ET DE PROMOTION DES MÉTIERS DE L'INDUSTRIE

Certaines entreprises, comme Michelin par exemple, décident alors de former leurs propres ingénieurs et ouvriers. En septembre 2019, le Hall 32 était inauguré à Clermont-Ferrand.

Ce centre, installé dans un bâtiment de 10 000 m² s'est fixé notamment pour objectif de répondre aux besoins de recrutement identifiés dans les entreprises industrielles d'Auvergne-Rhône-Alpes. Créé en collaboration entre les grands industriels auvergnats (Banque de France, Limagrain, Michelin...) et le rectorat de l'académie de Clermont-Ferrand, Hall 32 a pour objectif d'offrir un service d'informations et de promotion des métiers de l'industrie, ainsi que des formations d'excellence parmi lesquelles une filière d'insertion destinée aux jeunes déscolarisés ou en situation de fort décrochage scolaire. Doté des dernières technologies de pointe, Hall 32 basera cette formation professionnelle sur des méthodes pédagogiques innovantes autour notamment d'un Fab Lab et d'un Design Lab. Lorsqu'il aura atteint sa vitesse de croisière, Hall 32 accueillera 300 étudiants en formation initiale et 1 800 adultes en formation continue.



Par ailleurs, l'Université Clermont Auvergne a obtenu le label I-Site qui valorise les atouts scientifiques du territoire, reconnus sur le plan international.

Quatre thématiques sont déclinées :

- *Les agroécosystèmes durables dans un contexte de changement global*
- *Les systèmes et services innovants pour les transports et la production*
- *La mobilité personnalisée comme facteur-clé de la santé*
- *Les risques naturels catastrophiques et vulnérabilité socio-économique*

Il s'agit d'activer un effet d'entraînement entre le monde académique et le monde économique en matière de formations, de compétences, d'innovations, de recherche.

Il est ainsi important de développer des formations professionnelles de tout niveau (du bac professionnel au bac +8) pour répondre aux besoins des entreprises présentes et celles dont les territoires souhaitent l'implantation. Par ailleurs, ces formations peuvent être enseignées à partir de sites autres que les Métropoles permettant de développer une attractivité étudiante sur les villes moyennes.





LE VOLONTARIAT TERRITORIAL EN ENTREPRISE (VTE) UN OUTIL AU SERVICE DES TERRITOIRES, DES PME ET DES JEUNES DIPLÔMÉS



LE SAVIEZ-VOUS?

En novembre 2018, le ministère de l'Économie et des Finances a lancé le VTE dans le but d'accompagner les PME et ETI dans leur recrutement. Le VTE a vocation à orienter de façon privilégiée les étudiants et les jeunes diplômés des établissements d'enseignement supérieur vers des entreprises prioritairement localisées dans les régions de France qui ont besoin de cette compétence afin de contribuer aux ambitions de leur développement économique.

Bpifrance, la banque publique d'investissement, propose de mettre en relation les étudiants avec ses entreprises clientes parmi les plus dynamiques. Elle s'engage ainsi à accompagner la première promotion de VTE et à faire valoir le VTE auprès des DRH de grands groupes. Certaines collectivités territoriales (région et intercommunalités) dans lesquelles se situent l'entreprise peuvent proposer des dispositifs d'accompagnement au jeune afin de faciliter la réalisation d'un VTE : aides au logement ou aux transports, pass culture, bourses, mentorat, etc. Aujourd'hui la Région des Hauts de France, la Région des Pays de la Loire, l'Agglomération de Brive, la Communauté de communes Bièvre Isère, abondent ce dispositif.

Les territoires développent également de nombreux outils pour capter, retenir les compétences nécessaires aux entreprises locales.

Peuvent être citées :

- la Gestion des Emplois et Compétences Territorialisées (par exemple : <https://www.mie-roubaix.fr/accompagner-les-ressources-humaines-des-entreprises/>) qui permet à un bassin d'emplois d'anticiper les besoins de compétences des entreprises
- la DRH territoriale de Sophia Antipolis (<http://www.edrh-sophiaantipolis.com/edrh.html>) qui répond aux besoins des entreprises et des territoires par l'écoute des besoins, la recherche de solutions mutualisées, la mise en réseau des acteurs...

ZOOM ENTREPRISES AYANT RELOCALISÉ

BLEUFORÊT

FABRICATION FRANÇAISE



Le fabricant de chaussettes "Bleu Forêt" a décidé de relocaliser en 2017 une partie de la production de sa marque "Olympia", jusqu'ici produite en Roumanie, dans son usine de Vagne. 25% de la production de la marque de chaussettes "Olympia" sera dorénavant produite dans les Vosges. Une relocalisation de 100% de la production est tout de même impensable pour le PDG mettant en avant les coûts élevés de la main d'œuvre en France. Cependant ce retour s'est fait par une robotisation des processus, permettant d'améliorer la productivité et développant de nouvelles techniques de fabrications. La filière textile se développe à nouveau dans ce département qui y embauchait en 1970 plus de 30 000 salariés contre 2 500 après les vagues de délocalisation. Le retour de cette filière est dû au savoir-faire des salariés sur place mais s'accompagne aussi d'une modernisation des procédés utilisés : les vêtements et textiles sont alors perçus comme haut de gamme et produits en matériaux techniques.



LA RELOCALISATION : UN CHOIX POLITIQUE ?

Ce sujet épineux mais d'actualité résulte de choix de société et politiques et non purement économiques. Au niveau européen il faut ainsi mettre en place des stratégies de coopération et un plan de relance à la hauteur du défi. Des pactes de non-agression devraient être suggérés entre Etats membres de la zone euro et serait une première étape dans le lancement d'un plan massif de réindustrialisation européenne. Il faudrait alors analyser chaque secteur et aller vers une spécialisation de chaque pays de la zone à un secteur ou à une branche de chaîne de valeur créant un grand système productif européen imbriqué. Menant par la suite non plus à des économies mondialisées dépendantes les unes des autres mais des économies connectées en grande partie ou totalement à sa zone régionale.

Les décideurs ont alors deux choix⁶ :

- continuer dans l'idée du « business as usual », en renforçant les chaînes de valeurs fragilisées, rechercher l'efficacité productive et revenir à une vision vieillissante de la réindustrialisation
- changer de paradigme, permettre au travers de plan de relance une transition numérique et énergétique.

Pour avoir des effets durables sur le tissu productif national, l'après-Covid-19 devra être marqué par des politiques publiques territorialisées (Europe, régions, collectivités locales) structurantes, de long terme et articulées autour de projets collectifs pour une plus grande coopération entre acteurs. Il pourrait être aussi avantageux pour les territoires de profiter des plans de relance de l'après Covid pour pouvoir accueillir dans des délais courts, des projets d'extension ou de créations d'unités de production, en identifiant des sites adaptés dans les parcs d'activités et en disposant également des ressources humaines et qualifications pour accompagner ces éventuelles relocalisations. Ce qui est engagé depuis plusieurs mois au sein des 500 intercommunalités du programme Territoires d'industrie peut être une opportunité.

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE POUR BOOSTER LES RELOCALISATIONS

La relocalisation doit être également combinée à une réflexion sur la transition écologique et climatique. Il faut permettre aux consommateurs de prendre davantage en compte le coût écologique de leur achat en intégrant l'ensemble du processus, du coût climatique des produits, en eau et en ressources. Mais le producteur devra aussi faire des efforts pour décarboner sa

production. Ainsi une relocalisation vise de nouveaux procédés de productions, d'avantage de recyclage, plus de proximité avec les consommateurs et les nouveaux parcs d'activités industriels devront prendre en compte ces mutations en intégrant ces enjeux écologiques, sociaux et les enjeux de l'économie circulaire, de l'optimisation des flux de matières premières et d'une accentuation des normes de réemploi et de recyclage.

LA RELOCALISATION : UNE VRAIE CARTE À JOUER POUR NOS TERRITOIRES

Nos territoires concentrent de nombreux atouts :

- Des compétences métiers affirmées tant dans le secteur industriel que numérique facilitant les transitions économiques, écologiques des entreprises
- Une montée en puissance des formations initiales et continues pour conforter ces compétences et en attirer de nouvelles (label I Site Cap 2025, Hall 32, présence de campus des métiers et qualifications...)
- Une densité industrielle et technologie permettant d'atteindre une masse critique et ainsi capter de nouvelles implantations.
- Etc...

Toutefois, pour réussir les relocalisations, une stratégie foncière ambitieuse doit être portée et affirmée : des outils peuvent être déployés allant d'instruments financiers (comme la décote foncière par exemple) aux dispositifs fonciers et immobiliers (sanctuarisation de surfaces dédiés à l'activités productives en milieu urbain, la reconversion de friches industrielles, le coworking industriel...). De nouveaux dispositifs devraient également être disponibles dans le projet de loi prévu à l'automne visant la réduction de l'artificialisation des sols (suites aux annonces de Barbara Pompili le 27 juillet 2020). La Région Auvergne Rhône Alpes a également annoncé un plan de 300 millions d'€ pour inciter les relocalisations.

De la même façon, l'adaptation et la polyvalence des compétences seront un gage de réussite. Ainsi pour accroître l'attractivité de nos territoires, de nombreux nouveaux services facilitent l'adéquation entre les besoins en main d'œuvre et les compétences existantes (Volontariat Territorial en Entreprise, Gestion Territoriales des Emplois et Compétences...).

Autant de pistes et de réflexions dont les nouveaux élus devront se saisir pour offrir aux entreprises, aux citoyens un environnement soutenable.

6 Point de vue de 3 économistes (Nadine Levratto, Gilles Crague et Denis Carré) : <https://theconversation.com/a-quelles-conditions-la-france-peut-elle-se-reindustrialiser-136628>