

LE « MADE IN FRANCE », C'EST POSSIBLE

Les délocalisations ne sont pas une fatalité

Depuis le début des années 2000, le débat politique s'est beaucoup focalisé sur la question des délocalisations vers les pays dits « à bas salaires ». Si elles ont d'abord été accueillies favorablement par les consommateurs, heureux de voir les prix baisser et d'accéder de fait à davantage de produits, ces délocalisations ont, nous le savons désormais, de nombreuses répercussions sur le plan social : licenciements et pertes d'emplois directs, mais aussi indirects avec les faillites de sous-traitants. Ces pertes d'emplois représentent toujours des drames pour les familles qui subissent le chômage, souvent de longue durée. C'est pourquoi il ne semble pas possible, éthiquement, de se résoudre à accepter ce phénomène. De nombreux acteurs politiques, relayés par les médias, s'insurgent contre cette tendance, s'opposant aux analyses de certains économistes et à une vision tronquée de la gestion des entreprises.

Sur ce sujet, il y a un paradoxe : c'est un peu comme si tout le monde était « contre » sur le principe mais que, dans le même temps, chacun se résignait à une sorte de « fatalité » des délocalisations. Du côté du consommateur, d'abord : en voulant consommer moins cher et toujours plus, il entraîne les différents acteurs économiques vers une

recherche effrénée du moindre coût et tend ainsi à légitimer les délocalisations. Du côté des entreprises également, force est de constater que les délocalisations trouvent un certain nombre de justifications qui, pour beaucoup, sont à première vue difficilement contestables. La « doxa » économique indique que les délocalisations permettraient, dans une économie mondialisée, de préserver leur compétitivité. La valeur ajoutée resterait en France tandis que seraient sous-traitées les activités moins stratégiques dans les pays en développement. Notons que cette vision s'applique largement dans les secteurs de la sous-traitance automobile, de l'électrotechnique et du textile vestimentaire. **Contrairement aux idées reçues, ce mouvement détruit des emplois qui portent non seulement sur des activités à faible valeur ajoutée mais, de manière croissante, sur des activités de R&D et des activités de pointe**¹. Par exemple, les industriels automobiles allemands exportent la partie la plus sophistiquée de la production de leurs véhicules dans des pays d'Europe centrale (République tchèque, Slovaquie et Slovénie notamment) car la main-d'œuvre y jouit d'un niveau d'éducation élevé mais coûte moins cher².

En outre, poursuivent certains économistes, les emplois détruits à un endroit sont recréés ailleurs, ce qui pourrait presque être présenté comme une forme de « coopération » ou de « solidarité » avec les pays à bas coût de main-d'œuvre. Ces constats sont censés contribuer à dédramatiser les débats sur les délocalisations.

1 - El Mouhoub Mouhoud, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, « Repères », 2011.

2 - Patrick Artus et Marie-Paule Virard, *La France sans ses usines*, Fayard, 2011.

De leur côté, les dirigeants d'entreprise sont pris au quotidien dans un certain nombre de logiques et de contraintes qui les amènent à se représenter les délocalisations comme une solution possible, voire comme l'unique issue de leurs actions. L'emploi est ainsi perçu par nombre de dirigeants comme une variable d'ajustement efficace pour réduire les coûts en temps de crise et pour continuer à augmenter la rentabilité en temps de croissance. En réponse aux injonctions de leurs conseils d'administration et *in fine* des actionnaires, certains patrons licencient et ont ainsi le sentiment d'avoir « fait leur travail » pour la simple et bonne raison qu'ils ont répondu aux attentes de leurs donneurs d'ordre. D'ailleurs, les systèmes de contrôle de gestion en place, allant jusqu'à attribuer des primes aux patrons qui remplissent ces objectifs de licenciements difficiles et pénibles, empêchent de façon pernicieuse le dirigeant de mesurer les conséquences de ses actes. Comme le soulignent Armand Hatchuel et Blanche Segrestin³, les dirigeants n'ont souvent pas le choix face aux demandes appuyées des actionnaires. Incités financièrement, ils sont à tout moment menacés d'être démis de leurs fonctions et peuvent être révoqués *ad nutum*, c'est-à-dire sans que les actionnaires aient à se justifier, s'ils n'ont pas satisfait à leurs exigences. Les chiffres sont probants : le *turnover* annuel des dirigeants a augmenté de 59 % entre 1995 et 2006⁴. En 1995, un départ sur huit était involontaire tandis que plus du tiers étaient forcés en 2006. Les révocations des dirigeants liées expressément à la faiblesse des résultats ont augmenté de 318 % en 11 ans ! **Comment, dans ces conditions, faire**

3 - Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, *Refonder l'entreprise*, op. cit.

4 - Chiffres issus de l'enquête annuelle du cabinet Booz Allen Hamilton, sur le *turnover* des dirigeants d'entreprise, 2006.

preuve d'imagination pour éviter la solution de facilité que constituent les délocalisations ?

De nombreuses initiatives prouvent qu'il existe plusieurs raisons valables de maintenir mais aussi de relocaliser certaines activités sur le territoire.



Relocaliser, une rationalité économique

Pour certaines productions, la relocalisation d'activité est tout à fait rationnelle en termes de coût global, y compris dans le cas de grands groupes industriels pour qui la délocalisation semblait la seule issue possible – notamment pour toutes les nouvelles productions. Délocaliser peut en effet coûter plus cher que de maintenir la production sur le territoire d'origine. Plusieurs éléments changent aujourd'hui la donne pour des productions dont l'écart de coût de fabrication n'était pas assez significatif : le surenchérissement du transport des produits finis vers les lieux de consommation ; le manque de réactivité lié à l'éloignement entre les donneurs d'ordre et les exécutants pour résoudre les problèmes de qualité ; les évolutions continues des produits. Par ailleurs, la délocalisation accroît les risques de détournement de propriété industrielle, avec pour conséquence une perte de compétitivité sur le long terme.

En fait, l'expérience montre que les entreprises maîtrisent souvent mal le coût global de la délocalisation et qu'il existe un vrai potentiel de relocalisation si l'on parvient à saisir les opportunités.

L'exemple de l'équipementier automobile MGI Coutier est à cet égard particulièrement révélateur. Dans les années 1990, l'entreprise a construit une usine en Tunisie pour y délocaliser la fabrication de pièces. En 2010, Ford pense utiliser cette usine pour fabriquer les pièces liées au nettoyage des vitres et phares de ses nouveaux modèles de voitures. Alors que les exigences de qualité de l'entreprise américaine sont proches du « zéro défaut » – avec un taux d'erreur maximal admis de 6 pièces défectueuses sur 1 000 000 –, il est apparu rapidement que les risques liés aux pièces non conformes, aux délais de production non respectés, au manque de réactivité, réduisaient les écarts de coût de production pourtant importants. En lien avec Ford, MGI Coutier a souhaité explorer de nouvelles solutions pour la production et a répondu favorablement à la proposition conjointe du groupe Archer et de l'ADAPEI⁵ de créer une nouvelle filière de production de ces pièces à proximité de l'usine MGI à Romans. Dans le cadre de ce partenariat, le groupe Archer a construit un atelier de sous-traitance spécifiquement dédié en 2010. Cette stratégie a nécessité une forte mobilisation : pour Christophe Chevalier, le PDG du groupe Archer, « il a fallu convaincre Ford, s'initier au maniement des machines en se rendant en Tunisie et s'adapter aux contraintes de production du constructeur automobile ». Avec l'aide d'un industriel local qui a mis à disposition un atelier provisoire pour effectuer les réglages, le groupe Archer a obtenu les certifications Ford et produit désormais ces pièces. Selon le directeur du site de MGI à Romans, ce choix stratégique de l'entreprise s'est rapidement révélé judicieux et efficace. En effet, pris isolément,

5 - Association départementale de parents et amis de personnes handicapées mentales.

le coût unitaire de production d'une pièce est sept fois plus cher à Romans qu'en Tunisie, mais au total – si l'on intègre le coût des transports, la qualité et la flexibilité de production –, la solution drômoise est plus avantageuse sur le plan économique. Au bout de 24 mois d'activité, la direction de MGI était particulièrement satisfaite et évoque son souhait de relocaliser plus fortement encore ses activités sur le territoire.

L'expérience de Rossignol⁶, qui a rapatrié fin 2010 la fabrication de 60 000 paires de skis sous-traitées à Taiwan dans l'usine de Sallanches, au pied du mont Blanc, va dans le même sens. Après la fermeture de l'usine Salomon à Rumilly, fin 2008, c'est désormais le dernier site à fabriquer des skis en France. Cette relocalisation a permis la création de 20 emplois locaux. Là aussi, la question du coût total des pièces produites a été reconsidérée lors de ce virement stratégique : « Économiquement, ça tient la route. On atteint nos objectifs de coûts de production et on livre mieux que l'an dernier. Ce n'est pas beaucoup plus cher de produire en France car la matière première constitue 80 % du coût du ski, et celle-ci nous vient d'Europe », précise le directeur de l'usine. Au-delà du coût brut, les équipes soulignent la qualité accrue de la production ainsi qu'une plus grande flexibilité et réactivité : « Il est plus facile d'adapter l'outil pour produire en fonction des commandes en Europe que dans des usines asiatiques. Ici, il ne nous faut que deux mois entre une livraison et une commande, contre six avec l'Asie. » Les résultats financiers de Rossignol en 2010-2011 sont à nouveau positifs (3,3 millions d'euros), après des pertes de

près de 94 millions d'euros en 2008-2009. Le groupe prévoit désormais des investissements massifs pour développer ses sites de production français et espagnols ainsi que la relocalisation de la production des 40 000 paires de skis encore produites en Asie.

De manière générale, ces exemples de relocalisations réussies démontrent que l'exigence de qualité de production, de flexibilité et de réactivité sont autant d'opportunités de relocaliser en mobilisant les savoir-faire de proximité.

Un atout commercial vis-à-vis de consommateurs de plus en plus responsables

Selon une étude récente, 85 % des consommateurs français sont soucieux de leur impact environnemental et déclarent privilégier les entreprises ayant préservé une implantation locale⁷. Cet engouement pour le « Made in France » peut, à terme, devenir un véritable avantage concurrentiel pour les entreprises qui peuvent en faire état. En ce qui concerne l'alimentation, il existe par exemple une demande croissante pour les fruits et les légumes distribués *via* des circuits courts. De nouveaux modèles économiques originaux, respectueux de l'environnement et féconds en termes d'emplois locaux, voient le jour en réponse à ces nouvelles demandes, telles les Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap). Ces réseaux de distribution directe de production biologique à des consommateurs

6 - « Après la relocalisation, Rossignol continue à investir en France », AFP, 23 novembre 2011.

7 - « Les Français et la consommation responsable », étude Ethicity menée en partenariat avec Aegis Media Expert, 2012.

sous forme de « panier » hebdomadaire, sont de plus en plus nombreux en France. **Le rapprochement géographique entre l'offre et la demande est une source de création de richesses locales.**

Fondateur de « La Ruche qui dit oui ! », Guilhem Chéron, souhaite ainsi contribuer à la relocalisation et au développement des activités agricoles. Cette toute jeune start-up a mis sur pied un réseau national d'entreprises locales qui organisent, à partir de liens directs avec des producteurs agricoles, des ventes hebdomadaires regroupant chacune jusqu'à 300 clients. De nouveaux débouchés sont offerts à des petits producteurs à travers un moyen de distribution innovant, combinant une plateforme Internet agréable et efficace et l'organisation de ventes régulières dans des points relais, appelés « ruches ». La détermination du prix final est lisible et transparente pour le consommateur et la répartition du fruit des ventes est équitable : les producteurs déterminent le prix de vente « juste » à la Ruche en fonction de leurs coûts et une part de la valeur ajoutée est réservée à la rémunération du responsable local ainsi que du gestionnaire de la plateforme web. Moins de deux ans après le lancement du concept, plus de 200 Ruches ont vu le jour, rassemblant 80 000 consommateurs, pour un volume d'affaires mensuel proche de 500 000 euros. Et ce n'est que le début : les ventes connaissent une croissance de 15 % par an. Le développement de ces collectifs témoigne du dynamisme de la demande pour des produits culinaires locaux de qualité, et rencontre l'aspiration des consommateurs à contribuer au développement de petites entreprises agricoles sur leur territoire.

Le choix de la qualité

Les savoir-faire locaux – véritable « capital humain » d'un territoire – sont des actifs précieux qui peuvent disparaître si l'on ne s'y intéresse pas ou, au contraire, se développer si l'on tente de les mobiliser intelligemment. En ce qui concerne l'industrie de la chaussure, on peut par exemple lire dans un rapport du ministère de l'Industrie et de l'Emploi : « Certains savoirs techniques indispensables au maintien en France de la fabrication sont aujourd'hui menacés de disparition. Les fabricants d'articles de luxe sont particulièrement affectés par ce risque⁸. » La réactivation de ces savoir-faire, qui touchent à l'identité d'une région et de ses habitants, serait d'autant plus fructueuse qu'elle est susceptible de catalyser l'énergie présente sur un territoire. Certains élus locaux l'ont bien compris et ont à cœur de soutenir les initiatives qui valorisent les personnes détenant ces savoir-faire uniques plutôt que de promouvoir la création de nouveaux centres commerciaux – qui ne créent de l'emploi qu'en apparence, en transférant des emplois provenant de commerces locaux et en en détruisant au passage.

Ces initiatives positives de mobilisation de l'expertise locale existent sur les territoires, à l'instar de « Made In Romans », marque et atelier lancés par le groupe Archer. Ce projet est né d'une idée de Pierre Juvin, ancien ouvrier de la chaussure à Romans, devenu président national de la mutuelle d'assurance Macif et élu local engagé. En 2010, Pierre Juvin convainc Christophe Chevalier de relancer

8 - Rapport du ministère de l'Industrie et de l'Emploi, filière chaussure, novembre 2008.

l'industrie de la chaussure ; à ses yeux, il s'agit autant d'une opportunité économique pour le territoire que d'une responsabilité morale vis-à-vis des habitants. Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'une longue histoire. Un savoir-faire de la fabrication de chaussures s'est développé à Romans depuis le XVIII^e siècle. Dans la « capitale de la chaussure de luxe », des entrepreneurs créateurs tels que Stéphane Kélian, Robert Clergerie ou encore Charles Jourdan ont fait la renommée du fameux talon Louis XV monté d'une seule pièce. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, plus de 1 000 personnes sont employées par cette industrie dans la seule petite ville de Romans. Dans les années 1980, ces marques prestigieuses sont rachetées par des investisseurs étrangers qui exploitent leur notoriété tout en délocalisant la production, laissant ainsi la très grande majorité des ouvriers au chômage. Alors qu'il y avait près de 100 unités de fabrication de chaussures après la guerre, il n'en reste presque plus à la fin des années 2000. En novembre 2008, dans le rapport déjà mentionné, le ministère de l'Industrie fait état du déclin fatal de la filière chaussure en France : « L'industrie française était traditionnellement bien placée sur ce segment, dans le Romanais en tout premier lieu. Mais les débâcles successives de deux grandes marques, les réactions peu adaptées de l'environnement institutionnel et la délocalisation en Italie des fabrications faites pour les grandes marques du luxe ont compromis de manière quasi définitive la fabrication en France du luxe féminin. Alors même que l'on disposait là de l'essentiel des atouts pour réussir (grandes marques, créateurs, outil de production bien adapté), les acteurs concernés n'ont pas pu ou pas su trouver les solutions pour pérenniser l'activité. » Dans ce contexte, relancer la production de la chaussure

semblait une véritable gageure. Pourtant, avec l'aide des collectivités locales, le groupe Archer réussit à racheter des machines-outils de l'usine Jourdan, ainsi qu'à convaincre des « piqueuses » en retraite et des « coupeurs de cuir » au chômage de reprendre du service. Des personnes plus jeunes sont également embauchées et bénéficient d'un « transfert de compétences ». Ensemble, ils vont innover et concevoir des modèles intemporels à talon plat, de grande qualité et pouvant se porter en toute saison, se démarquant ainsi de la tradition locale du talon Louis XV. La marque « Made In Romans » connaît aujourd'hui un vrai succès : un premier atelier de 10 personnes a été créé et les commandes augmentent à tel point que le groupe Archer envisage la création de nouvelles fabriques.

Dans cette lignée, d'autres entrepreneurs, prenant modèle sur « Made In Romans », ont souhaité lancer leurs propres ateliers de création de chaussures à Romans. Claude Georges, actionnaire du groupe Archer et fin connaisseur du territoire, souligne que « **personne ne pensait qu'il était possible de relancer la chaussure**, mais personne n'avait analysé le marché. C'était un pari fou ». Dès lors, comment a-t-il pu aboutir ? La confiance placée dans le savoir-faire des ouvriers a été déterminante. Celle-ci a véritablement transformé leur engagement au service de ce projet qui a alors été « de l'ordre de la passion amoureuse ». Force et ténacité ont été nécessaires dans cette démarche consistant à se questionner sans relâche sur les opportunités locales de développement ou de redéveloppement économique en partant des savoir-faire locaux non délocalisables. Parfois, les pépites sont là et on ne les voit plus...

S'il existe une rationalité économique et sociale à la relocalisation d'activité, la question est bien celle du « comment faire ». Deux éléments en particulier sont indispensables : réussir à analyser de manière fine les potentialités du territoire pour les exploiter et créer les conditions d'une coopération entre tous les acteurs existants.

Miser sur les savoir-faire du territoire tout en s'inscrivant dans l'économie actuelle

Il ne suffit pas de s'appuyer sur le passé pour réussir, encore faut-il « réinventer » les métiers et partager une vision d'avenir pour l'activité. Le succès de « Made In Romans » est d'abord la conséquence d'une stratégie commerciale opérante : « Par un positionnement centré sur la chaussure de grande qualité, fabriquée avec des cuirs issus des tanneries Roux – un des meilleurs tanneurs du monde, également fournisseur de grandes marques de la maroquinerie comme Hermès et Vuitton ; mais aussi par la création de modèles répondant aux attentes actuelles des consommateurs », comme l'explique Emmanuelle Benoit, responsable de Made in Romans. Ainsi, l'initiative de relance d'une activité doit être en connexion forte avec la demande externe et explorer différents moyens pour y répondre. C'est pourquoi Archer se positionne aussi comme sous-traitant de grandes marques locales ou nationales, et réalise de petites séries très spécialisées à la demande de créateurs. Comme pour toute activité économique, rester en éveil par rapport au marché permet d'accroître sans cesse la création de richesses locales.

De son côté, Thierry Moysset a misé sur la fabrication de couteaux d'exception, de haut niveau de qualité, pour

pérenniser et développer l'entreprise Laguiole, lors de sa reprise en 2007⁹. Le travail de forge est redevenu entièrement manuel, et chaque couteau est unique, le manche étant sculpté dans de la corne de vache d'Aubrac. Cette stratégie de positionnement haut de gamme lui a permis non seulement de fournir une très grande majorité des restaurants étoilés Michelin, de nombreux magasins de décoration et de design, mais aussi de travailler avec des créateurs et designers de renom. À l'heure où l'industrie du couteau subit de plein fouet les délocalisations, cette stratégie a porté ses fruits. Alors qu'elle était au bord du dépôt de bilan en 2007, l'entreprise a créé plus de 50 emplois depuis 2009.

Créer les conditions d'une coopération entre tous les acteurs

Les relocalisations industrielles ne seraient pas possibles sans une mobilisation concertée des différents acteurs du territoire. Dans le cas de l'équipementier automobile MGI Coutier, la collaboration entre le groupe Archer, les pouvoirs publics locaux et d'autres PME a été déterminante. Selon Christophe Chevalier, « nous n'aurions jamais réussi à convaincre Ford de relocaliser la production à Romans si nous n'avions pas travaillé de concert avec l'ADAPEI – qui a mis rapidement à disposition son expertise et des travailleurs issus de leur Esat¹⁰ de Romans – ou avec l'entreprise Veyret Techniques Découpe et un fabricant de machines-outils local, Ermoval, avec lesquels nous avons

9 - Thierry Moysset, « La relance de Forge de Laguiole ou une stratégie de territoire et des métiers », *Le journal de l'école de Paris*, n° 97, 2012.

10 - Établissement et service d'aide par le travail (ex-CAT).

pris en charge des travaux de sous-traitance nécessaires pour répondre aux exigences de Ford, travaux qu'aucun de nous ne pouvait assumer seul ».

Si le rôle des entrepreneurs est incontournable, les collectivités locales peuvent adopter une politique volontariste et allouer des fonds pour accompagner ces mouvements de « re-création » d'activité. Les sommes investies seront moins élevées que les désastreux coûts humains et financiers liés aux délocalisations. Ainsi, les études menées dans plusieurs régions montrent que pour un euro dépensé par l'État dans des entreprises favorisant le retour à l'emploi de personnes au chômage de longue durée, plus de deux euros de recettes sont générés par ces mêmes entreprises¹¹.

Adopter une approche pragmatique et nouer des partenariats

Pour réussir, revisiter la relation souvent déséquilibrée entre clients et sous-traitants est une voie porteuse. C'est ainsi que Christophe Chevalier a convaincu en 2011 la direction générale de Sodimas, une entreprise familiale de fabrication d'ascenseurs, de ne pas délocaliser la fabrication d'une pièce en Chine. Comment ? En s'adaptant aux besoins de cette entreprise qui a multiplié par cinq son chiffre d'affaires et ses emplois en huit ans, passant de 50 à 250 salariés grâce à l'explosion du marché lié à la mise aux normes des doubles portes des ascenseurs.

11 - Ces recettes sont liées à l'activité créée (charges patronales, impôts et taxes, etc.) et à l'économie d'aides sociales (par le retour à l'emploi) in MOUVES, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général*, Rue de l'échiquier, 2012.

Les choses n'étaient pas gagnées d'avance : face à la montée en charge de la production, la direction de Sodimas a d'abord envisagé la localisation d'une partie de la production en Chine, notamment pour la fabrication des vérins, éléments clés dans la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est alors que Christophe Chevalier a proposé de monter un atelier de production de cette pièce à Romans. Sa grande force a été de se positionner dans un dialogue de chef d'entreprise à chef d'entreprise : **pour convaincre Sodimas de relocaliser, il ne suffisait pas de faire appel à la responsabilité sociale de l'entreprise, il fallait surtout proposer une contribution décisive à la chaîne de valeur du produit.** Le PDG du groupe Archer va passer beaucoup de temps avec les équipes de Sodimas pour gagner leur confiance et engager une vraie relation de partenariat : en échange d'un transfert de technologie intégral et d'une mutualisation des accords commerciaux avec les fournisseurs habituels de Sodimas, il garantit un travail de qualité des équipes ouvrières locales, ainsi qu'une réactivité et une flexibilité maximales facilitées par la proximité. Dans un contexte de demande croissante, Archer est aujourd'hui l'un des uniques fabricants de cette pièce en Europe, et de nouvelles collaborations sont à l'étude avec Sodimas pour produire d'autres types de pièces.



Au niveau politique, certains cherchent à s'opposer de manière « frontale » aux délocalisations. Que ce soit le mouvement altermondialiste ou les partisans d'un retour au protectionnisme, de plus en plus de voix dissonantes se font entendre. Mais leurs propositions prennent trop souvent la forme d'une réponse macroéconomique ou

idéologique, éloignée des réalités concrètes des entreprises. **En l'absence d'alternatives crédibles, d'idées nouvelles, d'imagination ou d'audace, la pensée se limite à une voie unique qui se fait passer pour l'évidence.** Or il est possible de considérer l'économie différemment, de décaler le regard pour agir et de démontrer que d'autres pratiques fonctionnent. Nous l'avons vu, **la relocalisation constitue un choix rationnel, en termes de coût global, d'efficacité, de qualité et de gestion des risques. Elle est une source de savoir-faire et de proximité avec la demande et, à ce titre, génératrice de richesses.** Dans un contexte de mondialisation, l'ancrage dans les territoires est porteur de sens, contribue au bien commun local et national et participe à une meilleure maîtrise des énergies.

Si toute activité n'est pas systématiquement relocalisable, il est indispensable de dépasser la seule considération « court-termiste » des coûts unitaires de production. L'existence même de ces réussites économiques devrait encourager chaque acteur à identifier localement les gisements d'activités sur son territoire et à apporter des réponses entrepreneuriales. En effet, la capacité créatrice des acteurs économiques s'exprime aussi pleinement dans le renouvellement et l'invention de nouvelles activités : il ne s'agit pas de recréer des emplois identiques à ceux d'hier mais de s'adapter au contexte d'aujourd'hui.

La généralisation de ces pratiques est en marche : déjà, les agences de développement des territoires et les fédérations d'entrepreneurs commencent à miser sur l'exploitation des savoir-faire locaux. En favorisant le dialogue entre les entreprises pour qu'elles créent et développent ensemble

des activités, en misant sur l'exploitation des savoir-faire locaux, elles montrent que l'échelon local est pertinent pour reconstruire l'économie. À l'inverse, les cabinets de conseil classiques perpétuent trop souvent des modèles de calculs de coûts et d'analyse de la performance qui ne tiennent pas compte de l'impact global : sur le choix du lieu d'implantation d'une activité, ils maintiennent les actionnaires et les décideurs dans une vision partielle des critères de décision.

Cela n'empêche pas certains grands groupes d'être soucieux de leur « empreinte emploi » et d'innover pour les plus avancés grâce à des *business model* plus inclusifs. C'est l'approche que privilégie par exemple Danone Ecosystèmes¹² : depuis 2009, grâce à un fonds de dotation dédié, Danone soutient le développement des acteurs clés avec lesquels l'entreprise collabore, en amont et en aval de sa chaîne de valeur, la création d'emploi et le soutien à l'entrepreneuriat dans les territoires d'implantation du groupe, le développement des compétences de ses partenaires, etc. Les pôles territoriaux de coopération économique, nous le verrons également, s'inscrivent aussi dans cet ancrage local et ce dialogue renouvelé des acteurs en faveur de la création d'activité locale.

La relocalisation ne rime pas nécessairement avec une diminution des échanges internationaux, pas plus que le développement local n'induit une réduction des échanges commerciaux avec des régions moins bien pourvues de la planète, dans une logique de commerce équitable. Le groupe Archer illustre bien cette double ambition à travers ses

12 - <http://ecosysteme.danone.com>

activités : il contribue à la production et au développement économique local et collabore aussi à la distribution de produits issus du commerce équitable *via* le développement d'une boutique de vente, la Boutique éthique à Valence, et la collaboration avec la première boutique en France spécialisée dans le déstockage de produits issus du commerce équitable ou éthique, Modetic¹³ à Romans-sur-Isère. Comme l'indique son fondateur, Thomas Huriez, « ensemble on est plus forts, au Nord comme au Sud, on s'enrichit des richesses de l'autre. Le groupe Archer et Modetic ont désormais des participations croisées ». Contribuer au déploiement des richesses locales n'interdit donc pas de s'inscrire dans des échanges internationaux plus justes avec les parties prenantes.



Pour les chefs d'entreprises, miser sur la relocalisation revient à prendre en compte l'ensemble des effets que leurs décisions engendrent pour la société. Comme l'exprime Christophe Chevalier, « quand une entreprise va en Chine, elle appauvrit le territoire : elle crée de la richesse mais on ne sait pas pour qui. C'est souvent pour les actionnaires, et dans ce cas-là on s'appauvrit. Il faut regarder l'impact global. La délocalisation est souvent attractive en raison du coût de la main-d'œuvre. Or il y a un coût global pour la société : le chômage, ça revient cher ! Le non-emploi et les délocalisations ont des conséquences qui se répercutent sur les entreprises. Le raisonnement relève du court terme : l'entreprise ne peut pas gagner si le système explose ».

13 - www.modetic.com

Le rôle de l'entreprise est de révéler les richesses locales sans se les accaparer : telle est la conviction de Pierre Grosset, président fondateur de la Scop Juratri¹⁴, pour lequel « l'entreprise n'appartient à personne » ; elle rejoint finalement celle de Christophe Chevalier, que nous évoquions précédemment : « En tant qu'entrepreneurs, nous sommes des passeurs sur le territoire. »

14 - www.juratri.fr