

La relocalisation en quatre points cardinaux

Produire français n'est pas qu'un sacerdoce. Qualité, proximité, innovation, marketing... ces entreprises trouvent leur compte en rentrant au bercail.

Serait-il tendance de revenir au pays? « En France, sur cent entreprises qui ont délocalisé, cinq à dix reviennent », estime Olivier Bouba-Olga, économiste à l'université de Poitiers, sachant que « les délocalisations sont moins massives qu'on ne l'imagine. » Pas encore un phénomène. Mais un début d'inversion de tendance. Les décisions de filer en Asie ou ailleurs prises à la va-vite sous la pression réelle ou supposée des actionnaires ou des donneurs d'ordre sont moins courantes qu'au début des années 2000. Souvent en raison d'un mauvais retour d'expérience. Alors que les rapports sur la perte de compétitivité française pleuvent sur les bureaux ministériels, quatre patrons expliquent comment et pourquoi ils sont revenus au *Made in France*. Qualité, proximité, innovation, communication. Il existe au moins quatre bonnes raisons économiques de revenir à la maison. Et d'en faire un combat.

1 Des soucis de qualité

LE CAS GANTOIS

► L'un après l'autre, Corinne Oddo rentre de petits rectangles de métal tissés dans un engin qui recrache des cylindres. A côté d'elle trône une grosse machine, noire et graisseuse. Elle la regarde, nostalgique. Elle se dit « contente », bien sûr, du retour ici, à Saint-Dié (Vosges), des métiers à tisser le métal et autres mécanismes, délocalisés en 2003 en Roumanie. A la fin de l'an dernier, le métallurgiste Gantois a fermé ses deux usines roumaines et rapatrié 24 machines. Pourtant, ça lui fait tout drôle. Elle pense à son an-



cienne collègue, Corinne elle aussi. « Elle était tout le temps sur ce poste. » L'engin a été remis à la même place. « On s'entendait bien. Après la délocalisation, elle a été licenciée. Elle a eu un bébé et elle est toujours à la recherche d'un travail. » Elle se met à rêver : « S'il y avait beaucoup d'activité, on pourrait rappeler les anciens... »

C'est encore loin d'être le cas. La relocalisation a mis 170 salariés roumains au chômage et juste permis d'éviter à Saint-Dié un plan social d'« une trentaine de personnes » sur 290, estime Marc Toillier, le directeur général. La relocalisation, c'est lui. Arrivé à Gantois en décembre 2008, il découvre les problèmes de qualité des produits roumains : à un point tel que les filtres pour les airbags de voitures fabriqués à l'Est doivent être vérifiés un

La chute des commandes due à la crise a révélé l'ampleur des coûts cachés des délocalisations. »

Marc Toillier, directeur général de Gantois.

à un à Saint-Dié, avant d'être livrés au donneur d'ordre. Début 2009, il voit aussi les commandes chuter de moitié en Roumanie. Marc Toillier sort alors sa calculette. Le coût de la main-d'œuvre est censé atteindre 30 euros l'heure à Saint-Dié, contre 6 euros à Timisoara. Il ajoute au chiffre roumain le prix d'une moindre productivité constatée de 40%. Plus celui d'un encadrement deux fois plus important. Plus le coût des 20% de rebuts. Plus le transport et les frais de structures (locaux, frais administratifs...). La main-d'œuvre roumaine bondit soudain à 36 euros l'heure. La démonstration est limpide. Selon Marc Toillier, la délocalisation a fait perdre 5 millions d'euros sur six ans à Gantois, qui a réalisé 76 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008. « On n'a pas pu transférer le ►►►

En couverture

►►► *savoir-faire de Saint-Dié.* Il en est persuadé, « délocaliser des produits avec une technologie pointue comme le tissage du métal est impossible ».

2 Des retards de livraison

LE CAS PEG

► Alain Comalada n'a toujours pas digéré le coup de l'avion à 28 000 dollars. C'était le 10 novembre. Ce jour-là, le PDG de la société PEG se renseigne sur la livraison de ses 15 000 oreillers chinois. Son client, un grand distributeur français, les attend dès le 27. Etant donné les vingt jours de bateau et le temps de vérification dans son usine normande, la commande devrait se situer en pleine mer, à bord d'un bateau, quelque part entre Hangzhou et Le Havre. Stupeur. Contrairement à ce que les fabricants chinois lui ont assuré, le patron découvre que ses polochons sont bien prêts mais toujours à quai. Paniqué, il imagine déjà le montant des pénalités de retard. Son client est intraitable, il le sait. Colère, énervement, menaces... Il obtient finalement des Chinois l'envoi de la marchandise par avion-cargo. La totalité du coût lui est facturée, 28 000 dollars donc. Soit, selon le cours du change à l'époque, près de 19 000 euros.

Finis, les sueurs froides dues aux retards. Le patron de cette entreprise familiale veut oublier la Chine : « Je n'ai eu que des tuiles là-bas. » Et la qualité n'est pas là pour rattraper les problèmes de transport : oreillers plats, tachés, trop petits, trop grands... Alain Comalada est en train de rapatrier toute la production d'oreillers et couettes synthétiques. Il a fait construire une machine qui produit de la microfibre et installé une nouvelle usine à Varneville, dans la région dieppoise, à quelques kilomètres de l'ancien site. La relocalisation a débuté en avril 2009 et devrait s'achever fin février. La production sera alors à 100% normande, contre 80% auparavant. En revanche, la matière première, le tissu, vient toujours d'Inde, du Pakistan et de Chine. « Je peux relocaliser, car la part de main-d'œuvre dans mes coûts atteint 10%. Rien à voir avec la confection, où elle dé-



Je peux relocaliser, car la part de main-d'œuvre dans mes coûts n'atteint que 10%. »

Alain Comalada,
PDG de PEG.

passer les 50%. » En huit ans, le chiffre d'affaires de cette société de 100 salariés a presque triplé, de 8 millions d'euros à 22 millions. Et l'an dernier, Alain Comalada a embauché dix personnes grâce à la relocalisation. Une belle année de crise.

3 Des difficultés à innover

LE CAS ATOL

► C'est le Monsieur Relocalisation de l'Hexagone. Directeur général délégué d'une coopérative de

600 salariés, l'opticien Atol, Philippe Peyrard a transformé son histoire en combat. Avec Majencia et Carglass, autres sociétés à être revenues en France, il a créé l'association Cedre. Il rencontre des politiques, tel Patrick Devedjian, ministre de la relance, ou Yves Jégo, chargé d'une mission sur « la marque France ». Il multiplie les plateaux télé, les interviews... Avec pour objectif d'informer ses confrères et de demander un soutien de l'Etat (*lire encadré ci-contre*).

En 2003, Philippe Peyrard se tourne vers l'Asie « par dépit ». Dans la vallée de Morez, connue dans le Jura pour sa lunetterie, aucun fabricant ne croit en lui et en ses projets. Atol, distributeur jugé trop petit, ne compte alors que 250 points de vente, contre 750 aujourd'hui. Direction la Chine pour trouver des fournisseurs. Il y découvre les problèmes de compréhension, de livraison. « Fin 2004, je refais le tour des popotes, explique-t-il. Cette fois, un fabricant à Morbier trouve que mon réseau prend corps et se lance avec nous. » Une première collection *Made in Jura* sort en 2005. Vendue 135 à 140 euros, la paire dépasse à peine les 130 euros des montures chinoises mais ne compense pas la hausse du coût de main-d'œuvre.



Les Chinois sont doués pour copier, améliorer les produits, mais pour innover ce n'est pas encore ça. »

Philippe Peyrard, directeur général délégué d'Atol.

Philippe Peyrard décide alors que cette relocalisation rimera avec innovation. « Les Chinois sont doués pour copier, pour améliorer les produits, mais pour innover, ce n'est pas encore ça... » Il en fait le pari, Atol va dénicher la trouvaille de génie qui attirera les foules et lui permettra d'augmenter ses prix. En 2007, l'idée surgit enfin : la monture interchangeable, « un bijou de technologie avec 250 opérations pour le réaliser », qui passe à 200 euros. Il pensait trouver plus tôt. « Nous avons perdu 400 000 à 500 000 euros par an. Heureusement, nous sommes une coopérative, aucun banquier ne nous demandait de résultats au jour le jour. » Une seconde gamme de montures modulaires, baptisée Adriana Karembeu, est sortie début février. Elle a permis de sauvegarder ou de créer 25 emplois. « Si on investit dans l'innovation avec un produit "extraordinaire", l'axe de comparaison ne peut plus être le prix. » Les délocalisations perdent alors leur raison d'être. Concernant les produits de base, la logique est différente : Philippe Peyrard s'en vante moins, mais, pour ses montures en marque propre, il réalise encore 30% de sa production en Chine.

4 Un argument marketing

LE CAS MAINTAG

► Bruno Lo-Ré s'excuse pour sa mine de « jet laggé ». Le président de Maintag, société spécialisée dans les puces de radio-identification (RFID), vient d'atterrir des Etats-Unis, où, en cinq jours, il a parcouru 5 000 kilomètres en voiture. Apparemment, il lui en faut plus pour l'épuiser, tout à l'excitation qu'il est de son programme du lendemain, le 19 janvier. « Nous allons annoncer la signature d'un contrat non pas avec un gros client mais avec un mas-to-donte : Airbus. » Grâce aux tags RFID de Maintag (associé à l'américain Tego), l'historique de chaque pièce d'un A350 sera ainsi connu, de sa conception au dernier entretien. Deuxième bonne nouvelle, il diminue sa production asiatique, qui atteint 80% du chiffre d'affaires, espérant tendre en deux ans vers 10% : « Je n'envisageais pas de



Je pense qu'on peut générer de l'activité en vantant notre label Made in France. »

Bruno Lo-Ré, président de Maintag.

faire des tags entièrement délocalisés pour Airbus, j'ai énormément souffert de problèmes de qualité en Chine. » La puce et l'antenne sont toujours fabriquées à l'étranger, mais l'assemblage se fait à Saint-Ouen-l'Aumône, près de Paris. Maintag y travaille avec d'autres entreprises, détenues par son actionnaire, le groupe VDMI. Après s'être rendu compte qu'il faisait de la relocalisation comme monsieur Jourdain de la prose, Bruno Lo-Ré a décidé d'en faire un argument marketing. Christophe Bonnet, ami et coach, s'en charge. « Je pense qu'on peut générer de l'activité en vantant notre label Made in France. » Ce sera le grand thème de l'inauguration du site de Saint-Ouen en avril. « Quand je dis que je fais de l'industrie en France, je ne suis pas fou, juste en avance, explique Nicolas Bara, patron de VDMI. Je discute avec d'autres business angels, nous réfléchissons à la création d'un fonds spécial Made in France. » Bruno Lo-Ré, un brin frustré, remarque : « Aux Etats-Unis, nous aurions déjà cinq ou six investisseurs autour de nous... » Mais après une année difficile, il espère au moins doubler son chiffre d'affaires en 2010, à 2 millions d'euros, et va faire croître sa société de 15 à 20 personnes. L'année démarre sous de bons auspices. C'est que ce défenseur de l'industrie hexagonale a de bonnes lectures : sur son bureau est posé un livre, *L'Art de la guerre*, de Sun Tzu. Des préceptes 100 % chinois.

PHOTOS : Bruno Léry pour Challenges

Dominique Perrin

Une prime un peu voyante

Le gouvernement a choisi sa carotte. En octobre, le ministre de l'Industrie, Christian Estrosi, avait parlé de prime à la relocalisation, sujet populaire en temps de crise. Bercy vient de mettre 185 millions d'euros sur la table pour financer des avances remboursables. La somme est issue du grand emprunt, comme le précise le projet de loi de finances rectificative pour 2010, présenté le 20 janvier. Selon le ministère de l'Industrie, ce montant sera versé sur trois ans. Les avances seront distribuées aux entreprises de moins de 5 000 salariés qui relocalisent, seulement si elles investissent en rentrant. L'avance, calculée selon l'investissement rapatrié, pourrait atteindre 5 à 10 millions d'euros par PME. Il faudra créer ou préserver de l'emploi, la décision n'est pas arrêtée. Sous 250 salariés, il n'y aura pas d'autre condition, mais les PME de 250 à 5 000 salariés devront investir dans des zones donnant déjà droit à la prime d'aménagement du territoire. En clair, des bassins à revitaliser. Le ministère aimerait aussi inciter à la non-délocalisation avec une avance aux entreprises ayant ficelé un projet de production à l'étranger si elles reviennent en arrière. Le ministère cherche encore le truc pour éviter l'effet d'aubaine. Juriste et membre de l'association Cedre, qui milite pour des aides à la relocalisation, François Gagnaire reste sceptique. L'association proposait d'étendre simplement la prime d'aménagement du territoire aux entreprises qui relocalisent. Sans faire de ramdam. « Pourquoi créer un dispositif spécial qui risque de provoquer l'attrait de nos partenaires européens et les pousser, telle la Roumanie, à faire de même pour attirer les entreprises ? » ■