

# Réindustrialisation et lutte contre la pauvreté

*Septembre 2013*

**L**e contexte dans lequel s'inscrit l'étude réalisée par le BCG pour le compte de l'Action Tank Entreprise et Pauvreté est celui d'une litanie de fermetures d'usines où s'affrontent, de manière quasi-systématique, d'un côté, des ouvriers & employés qui vivent la perte de leur emploi comme un inéluctable décrochage social et économique personnel, de l'autre, des centres de décision d'entreprises qui semblent de plus en plus lointains géographiquement et dont la logique paraît uniquement guidée par des impératifs "impersonnels" (productivité, obsolescence, rentabilité, stratégie industrielle...) et, enfin, en guise de conciliateur, des pouvoirs publics dont la visibilité sur ces questions semble inversement proportionnelle à la capacité d'influer réellement sur la réalité.

Il résulte de ces mises en scène médiatiques et politiques la vision, assez généralement partagée en France (et surtout en France) d'une mondialisation assimilée à un phénomène inéluctable, incontrôlable et d'ampleur croissante de dévitalisation industrielle du territoire, prélude d'un déclin plus général.

A contre-courant de ce panorama assez sombre, il existe pourtant quelques motifs d'optimisme :

- Une étude du BCG a montré, en 2012, que l'on pouvait s'attendre, aux USA, à une réindustrialisation (ou une relocalisation) dans la mesure où un certain nombre de facteurs qui avaient, auparavant, contribué au mouvement de délocalisation industrielle vers la Chine allaient, dans les années à venir, fonctionner, pour ainsi dire, dans l'autre sens : baisse du prix de l'énergie aux USA, hausse des coûts de production en Chine et de transport, maintien des écarts de productivité...
- Un certain nombre d'exemples ont montré, par ailleurs, qu'en modifiant les "règles du jeu" économique entre acteurs locaux, on disposait finalement de certaines latitudes qui pouvaient éventuellement plus que compenser les écarts bruts de coûts salariaux entre production locales et production dans un pays à bas coûts de main d'œuvre :
  - pour prendre un exemple historique, la création d'une filière d'emplois peu qualifiés dans le recyclage des vêtements usagés via l'instauration d'une taxe minime payée par les consommateurs sur l'achat des vêtements neufs

- dans la distribution des produits génériques en pharmacie, la forfaitisation des marges de distribution a permis de rendre équivalente pour le pharmacien la vente d'un médicament "de marque" ou de son équivalent générique.
- parmi les programmes de l'Action Tank, Optique Solidaire a montré qu'en travaillant de concert, en fonction d'un prix cible déterminé, une filière professionnelle - ici, l'ensemble de la chaîne optique (verrier, lunetiers, opticiens) pouvait proposer des produits complets, fabriqués en France, à des prix très compétitifs.

C'est donc pour valider la pertinence et l'étendue du sombre diagnostic initial mais, tout autant, pour examiner plus à fond les motifs d'espoirs que l'Action Tank a demandé au Boston Consulting Group d'apporter sa réponse aux questions suivantes :

- Le sentiment vécu en France d'une désindustrialisation particulièrement marquée est-il fondé ? Y-a-t-il une spécificité française en la matière ?
- Le "prix payé" par les catégories les plus fragiles de la population est-il particulièrement élevé ? Y-a-t-il une pénalité spécifique pour les pauvres face à ce phénomène ?
- Peut-on s'attendre à une réindustrialisation française à l'instar de ce qui est anticipé aux USA ?
- Existe-il des modèles innovants qui permettent de recréer de l'emploi relativement en destinant ses produits et services à une clientèle locale relativement peu favorisée ?

## Méthodologie

Cette étude a été construite en croisant plusieurs types d'analyses et sources de données :

- Description de **l'historique et de l'impact de la désindustrialisation en France** en s'appuyant sur l'analyse de données INSEE et EIU macro-économiques
- Mesure du **potentiel de réindustrialisation de la France** en complétant une analyse BCG USA (« Made in USA again ») comparant la compétitivité des fondamentaux-coûts des différents pays
- Identification des **leviers de compétitivité industrielle** via des entretiens avec 10 « success stories » industrielles en France
- Description de **l'impact de la réindustrialisation sur la pauvreté** via l'analyse des données récoltées dans le cadre du Prix de l'Entreprenariat Social
- Identification des **filières industrielles à cibler en priorité** pour réorganiser la fixation des marges et valoriser le « Made in France » via l'analyse de données INSEE et Euromonitor par filières industrielles et de distribution

Cette étude n'est qu'une première étape et devra être complétée par des entretiens avec les acteurs de chaque filière industrielle pour confirmer les potentiels identifiés.

## La désindustrialisation marquée de la France est un facteur de pauvreté

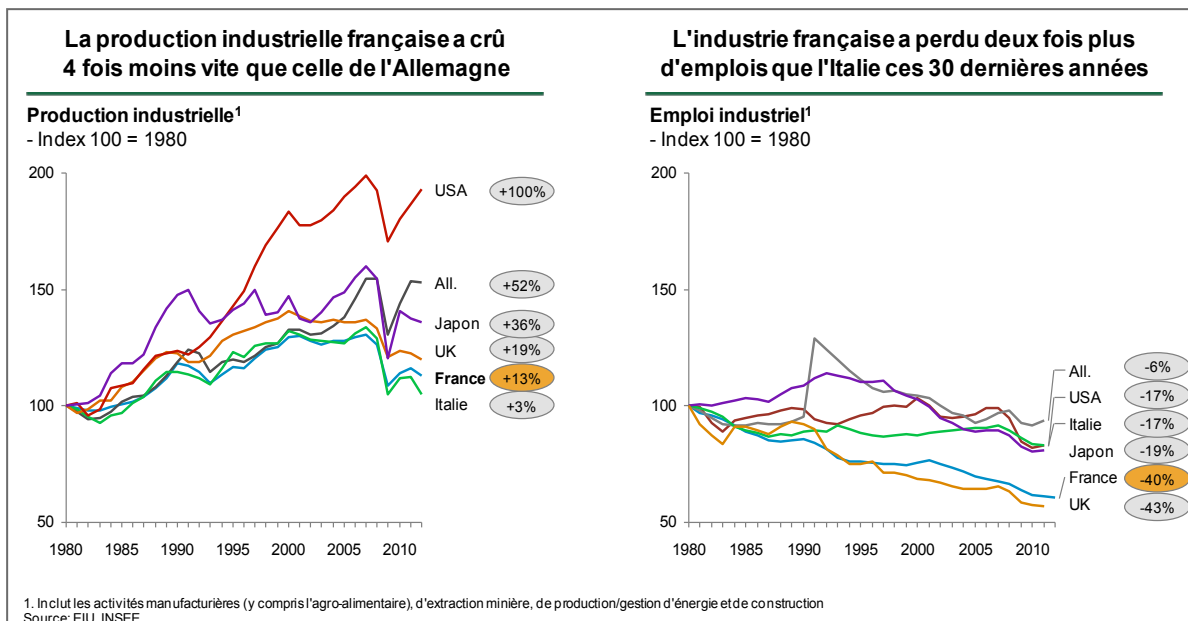
Depuis 1980, la France subit une désindustrialisation de grande ampleur :

- Le poids de l'industrie dans l'économie française a baissé de 24% à 19%
- La France est désormais la 14<sup>ème</sup> puissance industrielle mondiale (5 places perdues depuis 1980)

Cette désindustrialisation a fortement appauvri les Français et la France :

- Le taux de chômage augmente, notamment parmi les ouvriers non qualifiés (19% en 2011) suite à la suppression de 2 millions d'emplois industriels depuis 1980
- Le pays s'endette avec une balance commerciale manufacturière déficitaire depuis 2004 (90 milliards d'euros en 2011, soit plus de 300 A380<sup>1</sup>)

Cette désindustrialisation, observée aussi dans la plupart des économies développées, a été particulièrement marquée en France.



## Pas de réindustrialisation de grande ampleur envisageable en France

Dans d'autres économies développées, on observe cependant un inversement de tendance industrielle. Ainsi, aux Etats-Unis, le BCG a estimé qu'une ré-industrialisation était en cours, avec une augmentation de la production de 80-120 milliards de dollars et la création de 2-3 millions d'emplois<sup>2</sup> prévues d'ici 2015. La relocalisation de certains sites industriels (investissement de Ford de 600 millions de dollars à Louisville, relocalisation de 200 emplois chez Yamaha à Georgia, relocalisation de 300 emplois chez Natlabs en Floride) illustre d'ailleurs l'amorçage de cette tendance.

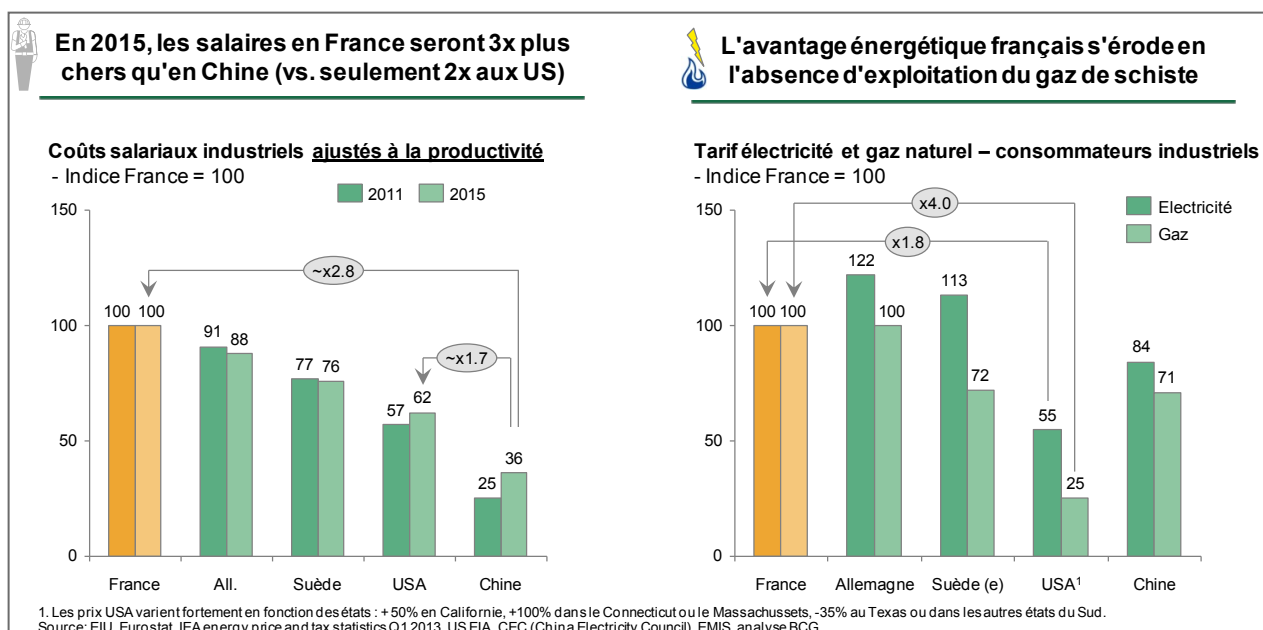
Un phénomène d'une ampleur similaire n'est pas envisageable en France, où les « fondamentaux-coûts » (coûts et flexibilité du travail, coûts de l'énergie) ne sont pas comparables à ceux des Etats-Unis.

- Le coût du travail (charges comprises et retraité de la productivité) restera 3x supérieur à la Chine en 2015 (vs. 2x pour les USA)
- La faible flexibilité du travail (conditions de licenciement, flexibilité des horaires, durée du travail) n'incite pas les industriels à investir en France

<sup>1</sup> En excluant le déficit sur les matières premières (50 milliards d'euros supplémentaires)

<sup>2</sup> Emplois manufacturiers directs et indirects (services) aux USA et au Mexique.

- Le coût de l'énergie n'est plus un avantage compétitif majeur du fait de l'émergence de nouvelles sources de gaz (eaux profondes, schiste) que la France n'exploite pas.



## Que peut-on faire ?

A l'échelle macro-économique, **les pouvoirs publics** ont les clés pour ajuster ces fondamentaux-coûts et redonner à la France une compétitivité industrielle, au moins au niveau européen.

- Les premiers concurrents de la France restent en effet les européens : 67% des imports et 69% des exports ; 60% du déficit commercial

## Un phénomène marginal de ré-industrialisation reste possible

Même si une ré-industrialisation de grande ampleur n'est pas envisageable, le relatif succès industriel des voisins européens de la France (Suède, Allemagne), aux fondamentaux-coûts assez proches, montre que l'industrie européenne peut encore être compétitive.

L'exemple de 10 « success stories » industrielles françaises – choisies pour leur impact et leur pérennité<sup>3</sup> -

"Success story"	Industrie	Description	Date	Impact emploi/production
	Articles de sport	Relocalisation de la production de skis alpins juniors	• 2010	• 30 CDI créés, 180 emplois préservés à Sallanches
	Aéronautique	Colocalisation de la production avec le Maroc	• Depuis 2005	• 600 embauches en 2012 dont 300 en France (R&D + prod.) • 500 emplois créés au Maroc depuis 2005
	Métallurgie	Relocalisation d'une fonderie d'acier à Dreux	• 2010	• ~75 emplois créés à Dreux, 100-110 à terme (fin 2013)
	Meubles	Relocalisation de la production de meubles	• 2006	• 50 CDI créés, 160 emplois préservés à Noyon
	Cuir et chaussure	Relance d'un atelier de chaussure dans une zone sinistrée	• 2007	• ~10 emplois créés, 40 emplois prévus à horizon 2015
	Cosmétique et hygiène	Maintien et développement de la production en France	• 1996	• ~1000 emplois en Provence
	Machines-outils	Coopération industrielle pour accompagner l'innovation	• 2012	• ~7 emplois créés, 40 emplois prévus d'ici 2015
	Mécanique, métallurgie	Formation continue / reconversion d'ouvriers	• 2008	• +12% d'apprentis • Maintien de l'emploi industriel (-1% en Bretagne vs -27% en France)
	Textiles et habillement	Production 100% Made in France + relocalisation de 30% d'Optima	• 2010	• 250 emplois préservés dans l'usine des Vosges • 30 embauches en 2012
	High-tech (optique)	Nouvelle ligne de production à Dijon	• 2013	• 330 emplois dans l'usine de Dijon

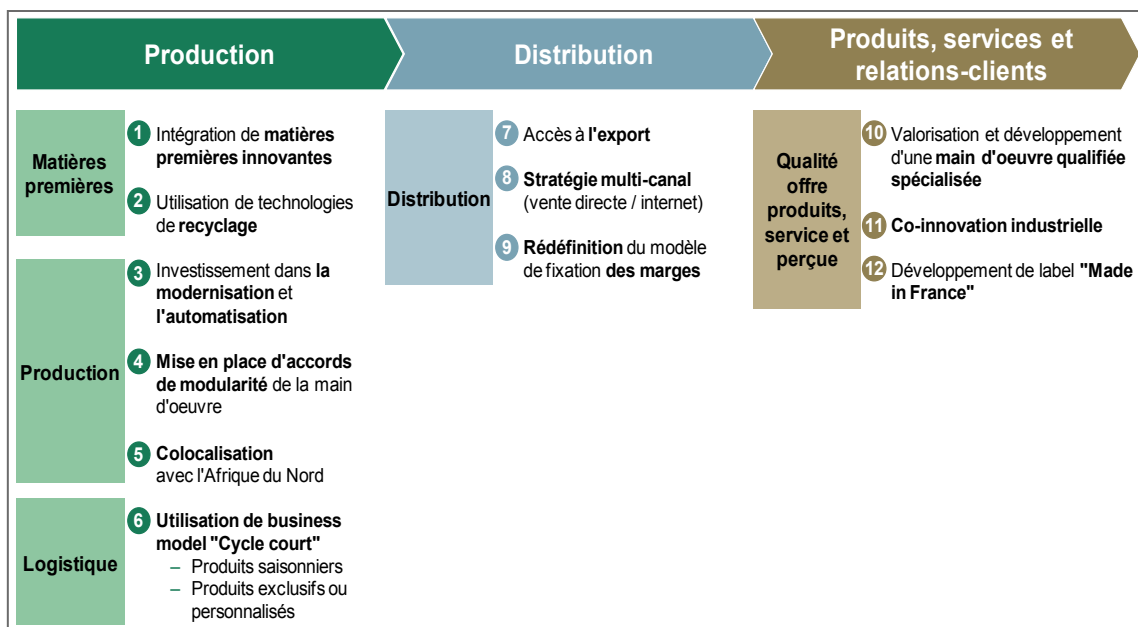
<sup>3</sup> Le Ministère du Redressement Productif a identifié au total plus d'une centaine de cas de relocalisations industrielles – dans le cadre de notre étude nous en avons recensé une quarantaine pour en retenir dix.  
Source : revue de presse, entretiens direction des entreprises concernées, analyse BCG

illustre comment l'industrie française, à son échelle, a commencé à amorcer ce phénomène de ré-industrialisation.

Ces dix « success stories » industrielles s'expliquent en partie par l'activation de leviers permettant à l'industrie française de rester compétitive, en dépit de fondamentaux-coûts désavantageux :

- Optimisation des contraintes de production pour en abaisser le coût et valoriser la proximité géographique avec les fournisseurs / clients
- Optimisation de la stratégie de distribution pour multiplier les débouchés tout en limitant les coûts (export, multi-canal, etc.)
- Développement d'une offre de produits et de services de qualité, s'appuyant sur la qualité de la main d'œuvre, la co-innovation et la valorisation de l'origine du produit (Made in France)

Douze leviers « classiques » de compétitivité industrielle ont ainsi été identifiés :



### Que peut-on faire ?

Les **entreprises industrielles** ont les moyens d'activer ces leviers de manière autonome, à condition qu'elles aient conscience de leur existence.

### Certains leviers bien spécifiques permettent de réduire la pauvreté

Dans la majorité des success stories étudiées, la ré-industrialisation a cependant un impact restreint sur la pauvreté :

- Les emplois créés sont essentiellement des emplois qualifiés nécessitant un savoir-faire et une productivité élevée de la main d'œuvre
- Les produits "Made in France" s'adressent d'abord aux consommateurs qui ont les moyens de les acheter

Afin de bien comprendre comment la ré-industrialisation peut permettre de réduire la pauvreté, vingt-deux initiatives industrielles ayant permis de créer des emplois peu qualifiés ou d'insertion ont été sélectionnées<sup>4</sup> et analysées. Ces initiatives activent très fréquemment trois leviers industriels particulièrement propices aux emplois peu qualifiés :

- Utilisation de **technologies de recyclage** (levier 2) : les activités de « tri » requérant une main d'œuvre peu qualifiée importante
- Innovation par des modèles en « **cycle court** » (levier 6) : la livraison de proximité étant adaptée à des personnes peu qualifiées ou en insertion
- Développement d'une **distribution multi-canal** (levier 8) : des canaux de distribution alternatifs (proximité, vente directe) permettant de réduire les coûts de distribution et donc de rester compétitifs

En parallèle, il existe une réelle opportunité pour revoir le **modèle de fixation des marges** afin de proposer des produits « **Made in France** » à un prix acceptable (i.e., écart maximum de 10%) pour le consommateur solidaire (quelle que soit sa situation face à la pauvreté) et **soutenir ainsi un emploi peu qualifié en France**

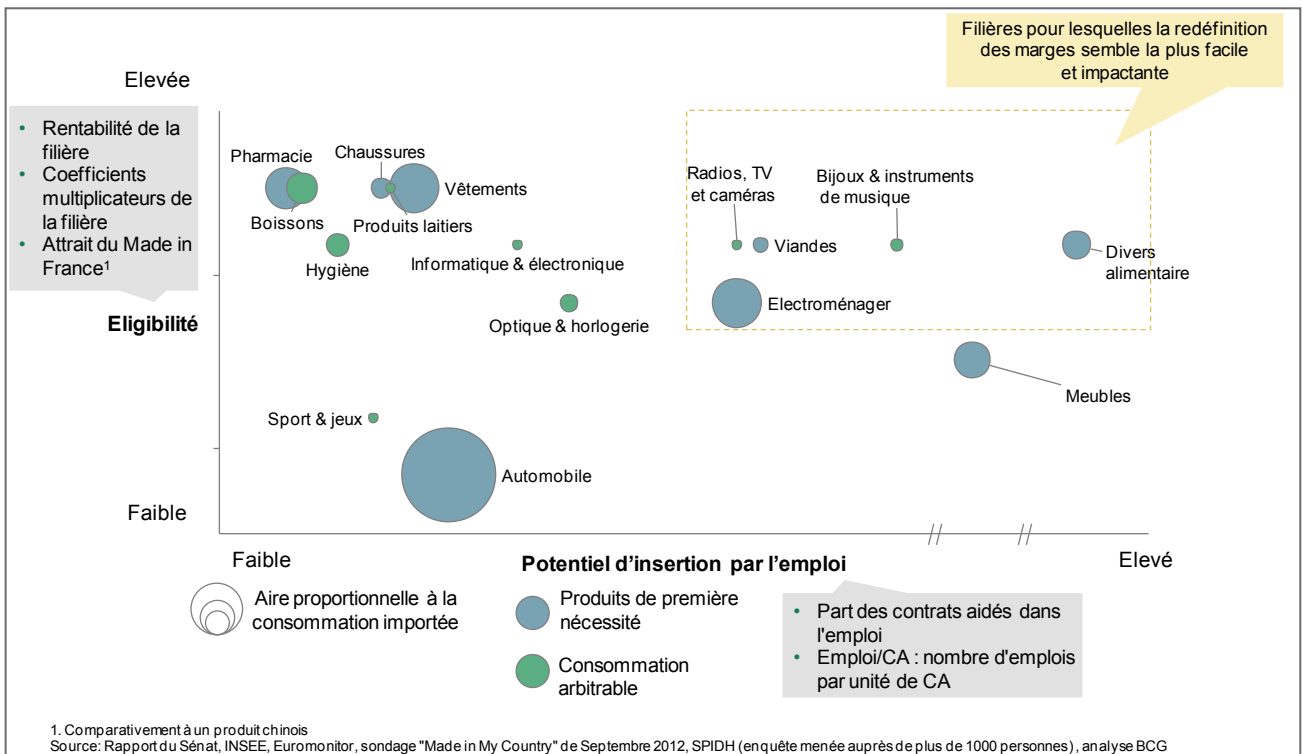
- Le consommateur français est prêt à payer légèrement plus cher un produit « Made in France » dans une logique solidaire
  - Entre 50 et 70% des consommateurs français sont prêts à payer plus cher un produit « Made in France » mais seulement 25% à 35% sont prêts à payer plus de 10% plus cher
  - La logique solidaire (maintien d'emplois en France) est la principale raison citée pour acheter du « Made in France » (89% des consommateurs)
- Le surcoût de produire en France (~5% du prix final pour un jean) est souvent amplifié par les mécanismes basiques de fixation des marges des intermédiaires (surcoût facturé jusqu'à ~30% du prix final pour ce même jean)
  - En général, cette amplification du surcoût initial de production ne reflète pas une augmentation de la valeur perçue par le consommateur

### Que peut-on faire ?

Une telle révision du mécanisme de marché nécessite une mobilisation forte de l'écosystème (producteurs, distributeurs, consommateurs, pouvoirs publics, etc.). Ce type de mobilisation s'inscrit dans la continuité des actions lancées par l'Action Tank depuis sa création (cf. Optique Solidaire, Mobiliz, logement social, etc.). Une pré-identification des filières a donc été effectuée en fonction de l'éligibilité des filières et de l'impact potentiel sur l'emploi peu qualifié. Cette pré-identification pourrait servir de base pour approcher les acteurs concernés des filières les plus pertinentes (alimentaire hors produits laitiers et boissons, électroménager, radios, TV et caméra).

---

<sup>4</sup> Ces initiatives industrielles ont été sélectionnées parmi les finalistes du Prix de l'Entreprenariat Social organisé depuis 2007 par la Fondation Schwab et le BCG.



## Prochaines étapes

Cette étude ne constitue qu'une première analyse des liens entre ré-industrialisation et lutte contre la pauvreté. Elle reste à compléter par des échanges avec des acteurs de chaque filière afin de valider les potentiels d'activation des deux leviers sélectionnés (redéfinition des marges et promotion d'une consommation solidaire via le « Made in France »).

## A propos de l'Action Tank Entreprise et Pauvreté

L'Action Tank Entreprise et Pauvreté est une association qui favorise le développement par des entreprises de projets expérimentaux ayant un impact sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France, et susceptibles d'être déployés à grande échelle. Elle travaille avec le soutien d'entreprises comme Danone, Schneider Electric, Renault, Essilor, Bouygues Bâtiment Habitat Social. Son Conseil d'Administration est composé de représentants des mondes économique, associatif, public et académique. Il est co-présidé par Martin Hirsch, Président de l'Agence nationale du service civique et ancien Haut Commissaire aux solidarités actives et Emmanuel Faber, Directeur général délégué de Danone.

## A propos du Boston Consulting Group

Le BCG est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Nous travaillons avec des clients de tous les secteurs partout dans le monde pour identifier ensemble les meilleures opportunités, les aider à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. À travers une approche personnalisée, nous leur apportons notre vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que notre expertise à chaque niveau de leur organisation. Nous leur garantissons ainsi un avantage concurrentiel durable, des organisations plus performantes et des résultats pérennes. Fondé en 1963, le BCG est une entreprise privée présente dans 42 pays avec 74 bureaux.

## Contact

Jacques Berger, Directeur, Action Tank  
Entreprise et Pauvreté, [jberger@at-  
entreprise-pauvrete.org](mailto:jberger@at-entreprise-pauvrete.org)