

IMPACTS DU DEVELOPPEMENT DURABLE SUR LES CHOIX DE RELOCALISATION : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE

Valérie FERNANDES* et David AKONO**

Résumé. - Depuis la fin des années 90, on assiste à un fort développement des délocalisations dans les pays à bas salaire. Elles sont perçues par les opinions publiques comme destructrices d'emplois et potentiellement ravageuses à l'échelle d'un territoire. Et quand des entreprises relocalisent tout ou partie de leurs activités en France, c'est bien naturellement que le feu des médias se dirige sur elles. Ces choix stratégiques de relocalisation méritent à nos yeux d'être étudiés, en particulier à travers le prisme du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises, qui sont aujourd'hui autant de facteurs déterminants, dans un contexte mondialisé. Nous posons alors la question suivante : les facteurs liés au développement durable sont-ils des éléments déterminants dans les stratégies de relocalisation des entreprises ? La nature exploratoire de notre sujet nous amène dans un premier temps à préciser le concept de relocalisation, aujourd'hui fort peu traité en recherche, puis à proposer comme angles d'analyse l'approche géographique et l'approche du management durable de la supply chain. Dans une seconde partie, nous identifions alors, en partant d'exemples concrets de relocalisation, les facteurs explicatifs liés au développement durable et nous proposons un modèle exploratoire. Ce dernier, issu de l'analyse de cinq cas d'entreprises, permet d'articuler trois blocs : les facteurs exogènes, les facteurs endogènes et les facteurs de choix de relocalisation. Il met ainsi en avant l'importance des variables liées au développement durable dans les stratégies de relocalisation.

Mots-clés : Relocalisation ; Développement Durable ; Supply Chain ; Géographie.

* Professeur associé, Groupe Sup de Co La Rochelle – Cerege, Groupe Sup de Co La Rochelle, 102 rue de Courreilles, 17024 La Rochelle cedex, Courriel : fernandesv@esc-larochelle.fr.

** Enseignant-chercheur, ESC Bretagne Brest.

1. Introduction

Depuis la fin des années 90, on assiste à un fort développement des délocalisations dans les pays à bas salaire. Elles sont perçues par les opinions publiques comme destructrices d'emplois et potentiellement ravageuses à l'échelle d'un territoire. Et quand des entreprises relocalisent tout ou partie de leurs activités en France, c'est bien naturellement que le feu des médias se dirige sur elles. Si ce phénomène de relocalisation peut être qualifié de marginal « par rapport à l'ampleur des mouvements de délocalisation, il existe toujours un décalage temporel entre les deux mouvements » précise El Mouhoub (2007, p.42). En raison du manque d'études économiques sur le sujet, il est difficile de quantifier le poids des relocalisations. Néanmoins, on évalue qu'une relocalisation s'opère pour 20 délocalisations (El Mouhoub, 2010). Ces choix stratégiques de relocalisation méritent à nos yeux d'être étudiés, en particulier à travers le prisme du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises, qui sont aujourd'hui autant de facteurs déterminants, dans un contexte mondialisé. En effet, « compte tenu du poids croissant des enjeux du développement durable, les firmes ne sont plus seulement tenues d'être compétitives sur leurs marchés, elles sont également de plus en plus interrogées sur leurs valeurs et observées dans leurs comportements vis-à-vis des principes de base du développement durable » (Abdelmalki et Mundler, 2010, pp.121-122). Et un certain nombre d'éléments les amènent alors à repenser leurs modes de fonctionnement, leur organisation et leur stratégie. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer l'augmentation du coût de l'énergie, l'apparition de nouvelles réglementations et pratiques ou bien encore le respect de règles éthiques. Nous posons alors la question suivante : les facteurs liés au développement durable sont-ils des éléments déterminants dans les stratégies de relocalisation des entreprises? Afin de traiter cette problématique, et eu égard à la nature exploratoire de notre sujet, nous consacrons la première partie de cet article à proposer un cadre de compréhension du concept de relocalisation, en utilisant comme angles d'analyse l'approche géographique et l'approche du management durable de la supply chain. Puis, dans une seconde partie, en partant d'exemples concrets de relocalisation, nous nous attachons à identifier les facteurs explicatifs liés au développement durable et à proposer un modèle exploratoire.

2. Le concept de relocalisation

2.1 Définition

Le concept de relocalisation n'est pas encore clairement établi. Il va de pair, ou plutôt se définit, par opposition à celui de délocalisation. Il peut être perçu par les opinions publiques de beaucoup de pays occidentaux et, notamment en France, comme le pendant vertueux de la délocalisation « destructrice » d'emplois au profit des pays à bas coûts salariaux. Or, ces

phénomènes sont beaucoup plus complexes qu'il n'y paraît et cette complexité nous amène alors à porter dans un premier temps notre attention sur les délocalisations en question.

Selon Aubert et Sillard (2005), « une délocalisation peut être définie comme la décision par une entreprise ou un groupe de substituer une production à l'étranger, éventuellement sous-traitée, à une production initialement effectuée » dans le pays d'origine. La baisse des coûts de transport et la mondialisation des capitaux ont été des facteurs décisifs de la délocalisation (Martin, 2006). Michalet (2007) identifie quatre formes de délocalisation. Les deux premières formes - l'accès aux marchés étrangers et le contrat de sous-traitance - sont à rapprocher de la délocalisation traditionnelle, dans le sens où elles visent à développer la croissance internationale des firmes. Les deux autres formes de délocalisation sont les fusions-acquisitions et l'externalisation. Elles sont plus récentes et procèdent d'une délocalisation d'ordre financier. Dans sa recherche, Chanteau (2008) montre que les délocalisations ne concernent que 0,15% des établissements et que leur fréquence ne s'est pas accélérée. Aubert et Sillard (2005, p.70) démontrent qu'en « rythme annuel, 0,35% des emplois industriels auraient été délocalisés chaque année entre 1995 et 2001, soit un peu plus d'un emploi sur 300 ». Et toujours selon ces auteurs, seule la moitié de ces délocalisations se réalisent dans des pays à bas salaires. Ainsi observe-t-on que nombre de délocalisations se situent dans des pays proches de la France et des Etats-Unis (Aubert et Sillard, 2005, p.87). Chanteau (2008) souligne alors que le coût salarial n'est pas le seul motif à la délocalisation, mais que cette dernière procède de la mondialisation croissante des entreprises et s'inscrit surtout dans la stratégie des entreprises, notamment les grands groupes.

Aubert et Sillard (2005) identifient différents freins à la délocalisation comme les coûts d'opportunité (c'est-à-dire l'impossibilité de récupérer les coûts fixes liés à l'implantation dans le pays d'origine) ou les coûts indirects liés à l'augmentation des coûts de transport et au manque de réactivité vis-à-vis du marché domestique. Ces freins peuvent devenir des raisons conduisant à la relocalisation d'activités industrielles.

Bien que marginal, le phénomène de la relocalisation d'activités industrielles suscite des interrogations et fait l'objet d'attentions toutes particulières de la part des médias¹ qui se font l'écho d'entreprises ayant choisi de relocaliser leurs activités en France (Smoby, Atol, les skis Rossignol par exemple). Illustration de la relative nouveauté de ce phénomène, sa définition n'est pas clairement établie. On peut ainsi affirmer que la relocalisation est un concept très peu défini dans la littérature, voire quasiment ignoré dans la littérature anglo-saxonne, et pour lequel aucune traduction n'existe réellement (Belbenoit-Avich J., 2009), ce qui rend encore plus difficile son étude. Ainsi, le terme anglo-saxon « relocation » est en fait en général employé pour

¹ Par exemple, nous pouvons citer le sujet traité par l'émission de télévision CAPITAL, datée du 31 janvier 2010 et diffusée sur M6.

désigner la délocalisation. Dans le cadre de notre recherche, nous entendons par relocalisation le retour vers un pays développé d'activités ou d'unités de production précédemment délocalisées dans un pays à bas coûts de production (Bouba-Olga, 2006). Afin de mieux cerner le concept de relocalisation, nous avons choisi de croiser deux approches : l'approche géographique et le management durable de la supply chain. Ce choix procède des constats suivants. Tout d'abord, l'étude des relocalisations fait émerger la notion de périmètre géographique et de territoire. Ensuite, elle questionne la structure même des supply chains des entreprises – le choix et la localisation des fournisseurs et autres prestataires – aujourd'hui bouleversée par la montée en puissance du développement durable et de la RSE (bilan environnemental et sociétal des entreprises, externalités négatives, raréfaction des ressources naturelles entre autres éléments). Enfin, combiner ces deux approches nous semble une tentative intéressante pour construire un cadre de compréhension pertinent et original.

2.2 *L'approche géographique*

L'analyse des facteurs de localisation des activités industrielles et de services et, pour ce qui nous concerne les relocalisations et les délocalisations, peut s'inscrire dans le corpus des théories économiques spatiales, dont la finalité principale est l'appréhension des interdépendances entre l'espace et la localisation des activités économiques. Ces théories économiques spatiales analysent les processus décisionnels d'implantations économiques, qu'il s'agisse d'unités de production, d'unités commerciales ou de secteurs économiques dans leur globalité (Morcello, 1999).

Le premier corpus théorique à s'intéresser aux problématiques de localisation est celui de l'avantage comparatif, concept primordial de la théorie classique du commerce international développé par Ricardo (1817, 1821). Il est celui qui apporte un premier éclairage à notre problématique, notamment par son approche internationale, car il stipule que la localisation des industries entre nations concurrentes dépend de leurs dotations en facteurs de production et donc des coûts de ces mêmes facteurs. Dans le prolongement des travaux de Ricardo, le modèle HOS (Hecksler- Ohlin –Samuelson) identifie les différences de dotation en facteurs de production comme source d'avantages comparatifs. Ainsi un pays a intérêt à se spécialiser dans la production de biens qui utilisent fortement le ou les facteurs dont il est le mieux doté. La concurrence internationale s'organise donc par rapport aux coûts du travail et du capital pour les productions librement localisables, même s'il ne s'agit pas des seuls facteurs. D'où une spécialisation des pays à bas coûts salariaux dans la production de biens « banalisés ». Ce concept apparaît ainsi comme une explication ou une justification des délocalisations, liées à la globalisation des économies (Samuelson, 2004), mais il ne permet de traiter que partiellement les problématiques de la relocalisation et de leur lien avec le développement durable, car il repose avant tout sur une certaine conception de la division internationale du travail.

Le courant de la Nouvelle Economie Géographique, porté notamment par le prix nobel d'économie Krugman, permet, quant à lui, d'approcher différemment la question de la dimension spatiale, qui a très souvent occupé une place secondaire dans la pensée économique moderne (Thisse, 1997). Pendant longtemps, comme le rappelle Zimmerman (2008), la théorie économique n'a pas considéré l'espace comme ayant une existence propre et l'a uniquement appréhendé comme générateur de coûts de transport. Or, grâce notamment aux travaux de Marshall (1920), la question de la localisation des firmes va être prise en considération par les économistes. La Nouvelle Economie Géographique vise ainsi à analyser et à développer des théories sur la nature et l'évolution des disparités spatiales. Catin (2000) souligne l'apport des travaux de Krugman (1991) à la Nouvelle Economie Géographique en étant à la base de nouveaux modèles décrivant les processus « centre-périphérie ». Cela a permis de réaliser une tentative de synthèse sur les déterminants et les principaux mécanismes de localisation, de concentration et de spécialisation spatiale. Et surtout la Nouvelle Economie Géographique a apporté un cadre de modélisation privilégié pouvant lier théories micro et macroéconomiques. Brakman et Garretsen (2003) montrent l'importance de la Nouvelle Economie Géographique et la considère comme le seul courant économique dominant prenant au sérieux l'économie de la localisation. Toujours à partir de l'approche krugmanienne, de nombreux travaux ont intégré et explicité différents facteurs. On peut citer :

- -la disponibilité des biens intermédiaires et les effets d'entraînement intersectoriels (Krugman et Venables, 1995).
- -les avantages comparatifs ricardiens et les spécialisations industrielles et régionales (Ricci, 1999), la région étant entendue ici au sens large (pays, zone géographique et/ou économique)
- -les infrastructures et le capital public (Martin et Roger, 1995 ; Charlot, 1999).

Les travaux de Krugman (1991) et de la Nouvelle Economie Géographique présentent notamment l'intérêt d'analyser l'impact de la géographie au sens large (physique, économique et social), sur les flux économiques et sur l'implantation des firmes, une approche qui présente des analogies avec ce que Bouba-Olga (2006) appelle « la stratégie territoriale des entreprises ». Pour Crozet (2009), les analyses les plus récentes de Krugman vont au-delà des avantages ricardiens et permettent de mieux comprendre la mondialisation, grâce à l'introduction de la concurrence imparfaite dans le corpus théorique, avec des paramètres importants tels que le transport, les contraintes pesant sur la mobilité des facteurs et, d'une manière générale, la géographie économique.

2.3 *L'approche de la supply chain durable*

L'approche de la supply chain durable est complémentaire de l'approche géographique au sens où elle a pour objet d'analyser l'entreprise et où elle met en évidence les bouleversements que le développement durable provoque au sein des supply chains, posant dès lors la question d'une relocalisation de tout ou partie d'activités. De façon générale, de plus en plus d'acteurs de la supply chain considèrent le développement durable comme un élément important et incontournable de leur stratégie globale (Mesner Rosen, 2001), source d'avantages concurrentiels (Porter et Kramer, 2006 ; Granval et Soparnot, 2004). Rao et Holt (2005) ont étudié une cinquantaine d'entreprises et ont mis en lumière des relations de causalité entre d'une part le développement d'une logistique amont, d'une gestion de production et d'une logistique aval « vertes » et d'autre part l'amélioration de la compétitivité et de la performance économique de ces entreprises. Carter et Rogers (2008) ont quant à eux développé un cadre conceptuel du management durable de la supply chain, en le testant auprès de 28 entreprises, et ont ainsi identifié les avantages économiques liés à la réduction des gaspillages (emballages, réutilisation), à l'amélioration des conditions de travail (amélioration de la sécurité et des conditions de travail), à la baisse des coûts du travail (amélioration de la productivité liée à une meilleure motivation) ou encore à l'amélioration de la réputation de l'entreprise. Il s'agit donc bien désormais de ne plus axer la stratégie sur les seuls coûts, mais également sur les aspects liés au développement durable. Il faut pour cela avoir la capacité d'évaluer non seulement l'empreinte carbone de la totalité de la chaîne logistique, mais également les autres volets du développement durable, d'où la nécessité de disposer d'outils d'optimisation intégrant toutes les dimensions du développement durable. Le concept de Responsabilité Sociétale et Environnementale des entreprises (RSE) avec, pour corollaire, l'élaboration de normes liées au développement durable, à l'exemple de la norme ISO 26 000, sont des facteurs qui vont avoir un impact direct sur les démarches logistiques des entreprises (Castay, 2008). Simchi-Lévi (2008) parle ainsi d'une révision des stratégies de supply chain traditionnelles et même d'une disparition à terme des supply chains classiques. La reconfiguration en cours des supply chains est alors profonde car il s'agit de créer de la valeur durable pour les différentes parties prenantes, en englobant la planification et le management de toutes les activités d'achat, d'approvisionnement, de transformation et de logistique ainsi que la gestion des relations avec les acteurs de la chaîne (fournisseurs, prestataires de services logistiques, clients) dans une optique de respect de l'environnement et des normes sociales (Akono et Fernandes, 2009). La prise en compte des problématiques de développement durable intègre la hausse du coût des transports (internalisation des externalités du transport), le renchérissement des coûts de l'énergie, les mesures réglementaires (bilan énergétique, empreinte carbone par exemple), mais aussi la pression des consommateurs (image de l'entreprise, problèmes éthiques entre autres), et commence alors à remettre en cause certains schémas logistiques actuels.

Au niveau de la chaîne logistique, cela se traduit par un redimensionnement du local et du global, avec une relocalisation non seulement de certaines productions, mais également des entrepôts à proximité des centres de consommation ou des espaces géographiques de consommation. « Produire localement pour des marchés locaux » ne serait pas uniquement valable pour les pays les plus développés, mais pourrait conduire les économies des pays en voie de développement à transformer leurs matières premières de façon plus importante et à trouver des débouchés dans leur zone géographique, alors que l'application des codes et des labels sociaux, partie intégrante du développement durable, favoriserait l'élévation des niveaux de vie dans ces pays. Pour Wells et Nieuwenhuis (2004), la relocalisation signifie très simplement que tout ce qui peut être produit au sein d'une nation ou d'une région doit l'être.

On s'acheminerait ainsi, pour certains flux, vers des circuits logistiques plus courts où les stratégies de « sourcing » des entreprises seront repensées par rapport aux logiques de développement durable, ce qui est déjà le cas pour nombre d'entreprises. Rubin et Tal (2008), en se basant sur la seule augmentation du prix du pétrole comme facteur de hausse des coûts du transport, montrent que cette augmentation contraint les entreprises à se rapprocher de leurs marchés respectifs ou, plus précisément, à relocaliser certaines de leurs activités. Cette remise en cause est évidemment différenciée suivant les secteurs et reste encore limitée. Néanmoins, les résultats de l'étude menée par l'AFT-IFTIM en 2008 montrent que 15,3% des entreprises interrogées pourraient être amenées à repenser leur localisation en fonction du renchérissement des coûts de transport et/ou des matières premières.

3. Relocalisation et développement durable : essai de modélisation

Cette première partie a permis de définir le concept de relocalisation et de proposer deux angles de lecture. Il s'agit maintenant dans cette seconde partie d'élaborer un modèle exploratoire visant à relier choix de relocalisation et développement durable.

3.1 Une exploration des facteurs de relocalisation liés au développement durable

Les trois piliers du développement durable que sont l'environnement, l'économie et le social peuvent agir sur les décisions de relocalisation de certaines activités (figure 1). Ils peuvent se décliner de la façon suivante. Le pilier environnemental suppose de la part de l'entreprise d'analyser et de repenser ses structures et processus en terme d'impact sur l'environnement naturel et ses ressources. Le pilier économique « se traduit par la responsabilité des gestionnaires de développer, produire et vendre des produits assurant une performance économique à long-terme pour les organisations » (Durif et al., 2009). Enfin, le pilier social englobe les relations avec les différentes parties prenantes c'est-à-dire « les relations humaines,

les relations avec l'environnement naturel, les relations clients-fournisseurs, les relations avec les actionnaires et les relations avec la collectivité » (Durif et al., 2009).

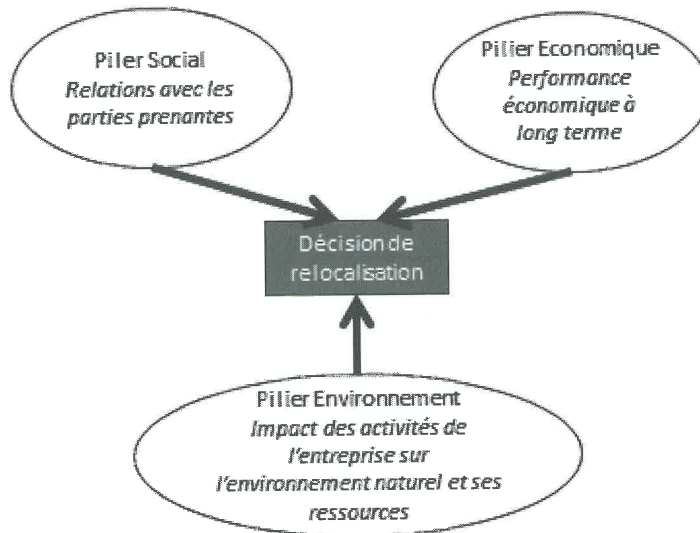


Figure 1 : Impact des trois piliers du développement durable sur les décisions de relocalisation.

A travers une première analyse documentaire, nous avons sélectionné cinq entreprises ayant relocalisé tout ou partie de leurs activités : Atol, Décathlon, Geneviève Lethu, Majencia et Eugène Perma. Le choix de ces entreprises s'est fait selon les critères suivants : la couverture médiatique mesurée par le nombre d'articles de presse ainsi que la diversité des secteurs d'activités. Aucune représentativité n'est ici recherchée. Puis, lors d'une seconde analyse documentaire, nous avons dépouillé le contenu d'articles de presse dédiés aux actions de relocalisation de ces entreprises (la liste des sources figure en annexe 1). Nous avons alors identifié les éléments de relocalisation relevant des trois piliers du développement durable, dont le tableau 1 synthétise les résultats.

On peut tout d'abord noter que les premiers facteurs de relocalisation invoqués par ces entreprises dans la presse sont liés à des raisons de perte de maîtrise de l'activité à l'étranger, de non-prise en compte des coûts cachés, et d'une volonté de promouvoir le « Made in France » comme au cœur de l'identité de la marque. Si le développement durable n'est pas présenté comme la raison principale dans le choix de relocaliser les activités, il apparaît néanmoins dans l'analyse des discours à travers par exemple le maintien ou la création d'emplois directs et indirects sur le territoire national, la réduction des coûts de transports et des émissions de CO₂, ou encore l'utilisation de matières peu polluantes (réglementation européenne Reach). Notons enfin que la réduction des coûts de transport est présentée par trois des cinq entreprises sous un angle essentiellement économique.

	Date de la relocalisation	Economique	Social	Environnemental
Atol Lunettier	2004	Qualité. Réactivité à travers la réduction des délais de livraison. Innovation grâce au savoir-faire jurassien. Créativité.	Souci d'entretenir le tissu économique français. « C'est un acte citoyen. Dans le cas d'ATOL, nous nous inscrivons dans une économie solidaire, en tant que coopérative » Ph.Peyrard, DG Délégué	Economies de CO2.
Décathlon Fabricant et distributeur d'articles de sport	2008 Relocalisation de la production de vélos	Différenciation. Maîtrise et protection de l'innovation technologique. Accroissement de la réactivité. Réduction des stocks. Diminution des coûts de transport.	Création d'emplois.	
Geneviève Lethu Arts de la table	2002	Diminution des coûts logistiques et de transport. Amélioration de la qualité. Protection de la marque. Diminution des délais d'approvisionnement. Baisse des stocks due à la relocalisation. Conserver une image haut de gamme. Sécurité, qualité et traçabilité. Le « Made in France ».	Lutte contre la contrefaçon. Partenariats fiables avec les fournisseurs : commandes pérennes et production non saisonnière. Maintien des emplois sur le territoire français (sous-traitants).	Fabrication des produits sans utilisation de matières dangereuses.
Majencia (ex Samas) Mobilier de bureau	2006	Réactivité vis à vis des clients. Réduction des délais de transport. Suppression des coûts cachés. Amélioration de la qualité. Diminution des coûts logistiques. Gains de productivité.	Retrouver le plein emploi dans l'usine française. Création d'emplois (une vingtaine). Maintien de l'activité en France.	Diminution des coûts de transport : économie de 500 t de CO2 par an liée aux transports. Approvisionnement en bois auprès de forêts gérées durablement. Répondre aux pressions des clients sur l'empreinte écologique des produits.
Eugène Perma Cosmétiques pour cheveux (Petrol Hann)	2 étapes dans la relocalisation : 2004 et 2009	Maîtriser la production. Argument marketing : « Made in France ». Diminution des coûts de transport. Mutualisation des moyens (1 seul site de production).	Formation supplémentaire des salariés pour meilleure expertise. Emploi créé chez les sous-traitants.	Compatibilité avec la réglementation européenne Reach sur les produits chimiques.

Tableau 1 – Analyse des motifs de relocalisation de 5 entreprises en fonction des 3 piliers du développement durable.

3.2 Proposition d'un modèle

Suite à l'analyse de ces cinq cas, nous avons élaboré un modèle exploratoire visant à mettre en relation les facteurs liés au développement durable et les choix de relocalisation

(figure 2). Deux grands types de facteurs potentiellement explicatifs des relocalisations et liés au développement durable peuvent être identifiés : les facteurs exogènes et les facteurs endogènes.

Parmi les facteurs exogènes, nous avons identifié différents éléments. Le premier concerne les réglementations nationales, européennes et internationales. Ces réglementations ont pour objet la protection de l'environnement (taxe carbone, réglementation Reach limitant l'utilisation de substances chimiques par exemple) et le respect des normes sociales (santé et sécurité au travail, lutte contre les discriminations, lutte contre le travail des enfants, lutte pour la liberté syndicale par exemple). Nous pensons que ces réglementations peuvent être un des éléments conduisant au choix de relocalisation car un exercice de l'activité sur le territoire national pourrait en garantir le respect. Second facteur exogène, le comportement des clients de plus en plus exigeants et sensibles en matière de développement durable peut amener des entreprises à en tenir compte dans les choix de relocalisation. Citons par exemple le bilan carbone (de plus en plus demandé dans les appels d'offres) et l'étiquette carbone sur les biens de grande consommation², appelée à se généraliser. Le troisième facteur exogène est lié au précédent puisqu'il porte sur les normalisations liées au développement durable, dont l'obtention sera à l'avenir pour nombre d'entreprises une clé d'accès à certains marchés (future norme ISO 26000³, norme ISO 14001⁴, norme EMAS par exemple). Le quatrième facteur est de nature économique puisqu'il porte sur l'augmentation des niveaux de salaire des pays à bas coût (par exemple certaines régions de Chine ou bien encore la Roumanie), rendant la délocalisation moins pertinente sur ce critère. Cinquième facteur exogène, les subventions et les aides fiscales liées aux projets de développement durable peuvent influencer sur un choix de relocalisation. Citons les fonds structurels européens (qui peuvent participer au financement de projets), les aides environnementales de l'ADEME ou encore les aides sociales à travers le Fonds Social Européen (comme la lutte contre les discriminations). Le dernier facteur concerne la politique de formation et le développement des compétences, comme l'action de développement de l'emploi et des compétences (ADEC), financée par l'Etat français et le FSE.

Les facteurs endogènes sont par nature liés à la politique de l'entreprise. La réduction des émissions de CO₂, premier facteur, est un élément qui peut participer au choix de relocalisation, dans le sens où il impacte directement le bilan carbone de l'entreprise, lequel est lié à la

² Depuis 2008, les enseignes Casino et Leclerc apposent sur certains de leurs produits une étiquette carbone renseignant le consommateur sur leur empreinte environnementale. La loi Grenelle 2 article 85 dont le vote a eu lieu le 11 mai 2010 prévoit une expérimentation de l'affichage environnemental des biens de consommation ainsi que des prestations de transport de personnes ou de marchandises à partir de juillet 2011, et ce, pendant un an, avant son éventuelle généralisation.

³ La norme ISO 26000 est une norme de recommandation qui permet d'alimenter la réflexion stratégique des organisations. Elle est complémentaire et compatible avec d'autres normes comme ISO 14001 ou ISO 9001 (www.afnor.org).

réduction du transport, second facteur endogène. L'augmentation de la qualité des produits ainsi que de leur sécurité (troisième et quatrième facteurs) sont des éléments plaidant en faveur d'une relocalisation, car cette dernière garantit une meilleure maîtrise des modes de production ainsi que des matières utilisées. Au niveau social, trois facteurs endogènes peuvent être liés au choix de la relocalisation. Il s'agit tout d'abord du maintien et/ou du développement des emplois directs ou indirects sur le territoire, forme de « patriotisme économique ». Ensuite, le respect des normes sociales comme moyen pour l'entreprise d'afficher une forme de citoyenneté et d'être fidèle à ses valeurs peut être un facteur influençant le choix de relocalisation. Enfin, la lutte contre la contrefaçon à travers la relocalisation permet de sauvegarder l'innovation, l'image de marque de l'entreprise et donc sa performance économique.

Dernier élément de notre modèle, la variable « Choix de relocalisation » est la résultante d'un certain nombre de facteurs. Il s'agit au niveau économique de la suppression des coûts cachés et de la diminution des coûts logistiques et de transport. Au niveau de la relation Client, on trouve l'amélioration de la réactivité, la diminution des délais de livraison et la réduction de la complexité de la supply chain. Ensuite, l'image de marque « Made in France » peut être un élément fondateur de la stratégie de relocalisation. Enfin, les incitations financières⁵ liées au retour sur le territoire comptent parmi les facteurs explicatifs des relocalisations.

⁴ La 16^{ème} enquête nationale sur les besoins en emplois et en formation dans les fonctions de la logistique réalisée par l'AFT-IFTIM (janvier 2010) montre que pour 45% des répondants la certification ISO 14001 ou EMAS représente « la meilleure garantie du point de vue des donneurs d'ordres ».

⁵ Nous faisons ici référence notamment au dispositif « en faveur de la relocalisation compétitive », issu des Etats Généraux de l'Industrie qui se sont tenus du 15 octobre 2009 à février 2010. Ce dispositif, appelé « aide à la réindustrialisation », prévoit 185 millions d'euros sous forme d'avances remboursables (Les Echos, 26 janvier 2010).

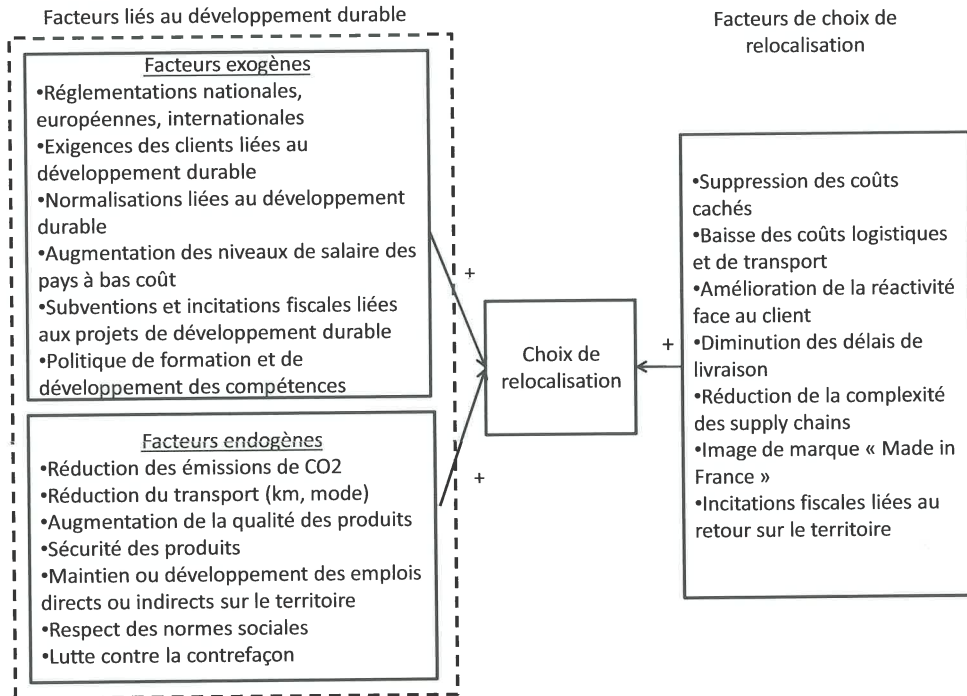


Figure 2 : Mise en relation des facteurs liés au développement durable et des choix de relocalisation : un modèle exploratoire.

4. Conclusion

A travers cet article, nous avons pu traiter un sujet peu exploré jusqu'ici, celui des relations entre les facteurs de développement durable et les choix de relocalisation. Il s'avère que le croisement entre l'approche géographique et le management durable de la supply chain apporte un éclairage intéressant et original dans la compréhension des stratégies de relocalisation. Le modèle exploratoire issu de l'analyse de cinq cas d'entreprises permet d'articuler trois blocs : les facteurs exogènes, les facteurs endogènes et les facteurs de choix de relocalisation. Il met ainsi en avant l'importance des variables liées au développement durable dans les stratégies de relocalisation. Il a pour avantage d'être facilement opérationnalisable et ainsi de donner lieu à une éventuelle validation empirique. D'un point de vue managérial, il peut être appréhendé comme une grille d'analyse et donc comme un outil d'aide au diagnostic dans le cadre d'une réflexion liée au choix de localisation d'activités.

En conclusion, la prise en compte des problématiques de développement durable et leur impact sur les relocalisations et les organisations logistiques des entreprises est une perspective

qui ouvre de nombreux champs d'investigation pour les chercheurs. Le rapport final des Etats Généraux de l'Industrie met d'ailleurs en exergue deux grands axes sur lesquels la politique industrielle de la France devrait s'appuyer : le développement durable et la « relocalisation compétitive des entreprises industrielles » (p.84).

5. Bibliographie

- Abdelmalki, L., et Mundler, P., (2010), *Economie de l'environnement et du développement durable*, Editions De Boeck, Bruxelles.
- AFT-IFTIM (2010), « 16ème enquête sur les besoins en emplois et en formation dans les fonctions de la logistique », Département des Etudes et Recherches, pp.5-6.
- AFT-IFTIM (2008), « 14ème enquête sur les besoins en emplois et en formation dans les fonctions de la logistique », Département des Etudes et Recherches, pp.3-4.
- Akono, D., et Fernandes, V., (2009), « Impact du développement durable sur les organisations logistiques », *Management et Avenir*, n°26, pp.241-255.
- Aubert, P., et Sillard, P., (2005), « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », Insee, *L'économie française - Comptes et dossiers*, édition 2005-2006.
- Belbenoit-Avich, J., (2009), « De la notion de relocalisation », 5ème colloque de l'Institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises, IFBAE, 18 et 19 mai 2009.
- Bouba-Olga, O., (2006), *La nouvelle géographie du capitalisme : comprendre et maîtriser les délocalisations*, Editions du Seuil.
- Brakman, S., et Garretsen, H., (2003) « Rethinking the 'New' Geographical Economics », *Regional Studies*, vol.37 n° 6-7, pp. 637-648.
- Carter, C.R., et Rogers, D.S., (2008), « A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.38 n°5, pp.360-387.
- Castay, V., (2008), *La responsabilité sociale et environnementale des entreprises comme outil de régulation de la demande de transport*, AFT-IFTIM, ADEME
- Catin, M., (2000), « Régions françaises et périphériques : externalités et économie géographique », *Revue Région et Développement*, n°11, pp.6-11.
- Chanteau, J.P., (2008), « Quantification et analyse stratégique des délocalisations », *Revue d'économie industrielle*, n°124, 4ème trimestre, pp. 23-50.
- Charlot, S., (1999), « Economie géographique et croissance régionale : le rôle des infrastructures publiques », Thèse de Doctorat INRA, Université de Bourgogne.
- Crozet, M., (2009), « Commerce et géographie : la mondialisation selon Paul Krugman », *Revue d'Economie Politique*, n°119 juillet/Août 2009, pp 513-534.
- Durif, F., Brosseau, A., Turcotte, C., et Wolff, L., (2009), « L'opérationnalisation des principes du développement durable », *Revue Française de Gestion*, n°190, pp.57-75.

- El Mouhoud, M., (2010), « La prime à la relocalisation », *Le Monde*, 10 mars.
- El Mouhoud, M., (2007), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Editions La Découverte.
- Etats Généraux de l'Industrie (2010), *Bilan de concertation - rapport final*, 1er février, <http://www.etatsgeneraux.industrie.gouv.fr>.
- Grandval, S., et Soparnot, R., (2004), « Le développement durable : véritable source d'avantage concurrentiel ou "simple" démultiplicateur des ressources? Le cas Lafarge », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol.39 n°207, pp.133-141.
- Krugman, P., et Venables, A.J., (1995), « Integration, Specialization and Adjustment », *European Economic Review*, vol.40, pp.959-967
- Krugman, P., (1991), *Geography and trade*, Ed MIT Press, Cambridge, Massachusetts,
- Marschall, A., (1920), *Principles of Economics*, Mac Millan, London, 8ème édition. Réédition Abridged Edition, New York (2006).
- Martin, P., (2006), « La mondialisation et les marchés émergents », *American Economic Review*, Dec., vol. 96, n°5, pp.1631-1651.
- Martin, P., et Roger, C.A., (1995), « Industrial Location and Public Infrastructures », *Journal of International Economics*, vol.39 n°3-4, pp.335-351
- Mesner Rosen, C., (2001), « Environmental Strategy and Competitive Advantage : an introduction », *California Management Review*, vol.43 n°3, pp.8-15.
- Michalet, C.A., (2007), « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des Etats », *Revue Française de Gestion*, vol.37 n°177, pp.141-187.
- Morcello, S., (1999), *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution*, Editions Liaisons.
- Porter, M.E., et Kramer, M.R., (2006), « Strategy and society : the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, december, pp.78-92.
- Rao, P., et Holt, D., (2005), "Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?", *International Journal of Operations and Production Management*, vol.25 n°9/10, pp.898-916.
- Ricardo, D., (1817,1821), *Des principes de l'économie politique et des impôts*, rééditions Editions Flammarion (1999).
- Ricci, L.A., (1999), « Economic Geography and Comparative Advantage : Agglomeration versus Specialization », *European Economic Review*, vol.43, pp. 303-334.
- Rubin, J., et Tal, B., (2008), *Rapport de Marchés mondiaux*, CIBC.
- Samuelson, P.A., (2004), « Where Ricardo and Mill rebut and confirm arguments of mainstream economists supporting globalization », *Journal of Economic Perspectives*, vol.18 n°3, pp.135-146.
- Simchi-Levi, D., (2008), « Supply chain verte : vers une industrie plus respectueuse de l'environnement », *Supply Chain Magazine*, n° 25, pp. 80-82.
- Thisse, J.F., (1996), « L'oubli de l'espace dans la pensée économique ? », *Colloque industrie et espace : une approche en histoire de la pensée économique*.

Wells, P., et Nieuwenhuis, P., (2004), « Business Models for Relocalisation to Deliver Sustainability », Greener Management International, autumn, vol.47, pp.89-98.

Zimmerman, J.B., (2008) « Le territoire dans l'analyse économique », Revue Française de Gestion, n° 184, pp 106-118.

6. Annexe 1 : Liste des sources utilisées

ATOL

- « Atol rapatrie de Chine dans le Jura : la fabrication de ses lunettes Ushuaïa », Les Echos, 28/10/05.
- « Atol voit plus près », Valeurs actuelles, 12/01/07.
- « Geneviève Lethu, Petrol Hahn, Atol : ils ont choisi de relocaliser », Terra-economica, janvier 2010.

Décathlon

- « Et si on relocalisait les entreprises parties à l'étranger ? », RUE89, 14/08/09.
- www.delocalisation-tpe.e-monsite.com.
- « La relocalisation industrielle à ses premiers adeptes » Filière Sport, oct-nov. 2008.
- Geneviève Lethu
- « Geneviève Lethu, Petrol Hahn, Atol : ils ont choisi de relocaliser », Terra-economica, janvier 2010.
- « Et si on relocalisait les entreprises parties à l'étranger ? », RUE89, 14/08/09.
- « Valeurs ajoutées : les entreprises au cœur de leur écosystème ; Geneviève Lethu, l'atout Made in France », L'Entreprise, 01/11/09.
- « Le retour au Made in France », Le Monde, 14/09/2009.
- « Lethu refabrique en France », Sud Ouest, 7/06/09.

Majencia

- « Et si on relocalisait les entreprises parties à l'étranger ? », RUE89 14/08/09.
- « Cette entreprise embauche malgré la crise », Le Parisien, 15 octobre 2009.
- Emission Capital, 31 janvier 2010, M6.
- « Geneviève Lethu, Petrol Hahn, Atol : ils ont choisi de relocaliser », Terra-economica, janvier 2010.
- Blog Oliver Bouba-Olga.

Eugène Perma

- « Eugène Perma relocalise Petrol Hahn », Usine Nouvelle, 9/09/09.
- « Relocalisations : Petrol Hahn sera Made in France », Le Parisien, 8/09/09.
- « Eugène Perma rapatrie la fabrication de Petrol Hahn », Les Echos, 8/09/09.