

**Rapport pour le Haut Commissariat au Plan**

**Dynamique économique  
et réindustrialisation durables (DÉRIDE)  
des territoires.**

**Quelles actions utiles des pouvoirs publics ?**

**Rapport dirigé par Laurent CAPPELLETTI**

*Professeur du CNAM sur la chaire comptabilité et contrôle de gestion, chercheur aux laboratoires LIRSA et ISEOR, élu local à Manguio-Carnon (34)*

**Missionné par Olivier FARON**

*Administrateur général du CNAM*

**Publié le 12 janvier 2022**

## ***Genèse du rapport et remerciements***

*Le Haut-Commissaire au Plan François Bayrou a souhaité dès sa nomination par le Président de la République Emmanuel Macron associer le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche aux travaux du Plan. Aussi le 3 mars 2021 il a sollicité l'Administrateur Général du CNAM Olivier Faron pour la réalisation d'une étude sur les facteurs déterminants de la localisation des activités économiques sur le territoire national qui serait coordonnée par le Professeur du CNAM Laurent Cappelletti en s'appuyant sur les équipes d'enseignants-chercheurs du Conservatoire. Olivier Faron a missionné en ce sens Laurent Cappelletti le 12 avril 2021 dont l'étude s'inscrit dans un partenariat de travail pérenne entre le Plan et le CNAM également souhaité par son Administrateur Général. Les premiers résultats de l'étude ont été présentés au Plan le 18 juin 2021. Puis un pré-rapport a été remis le 1<sup>er</sup> octobre 2021 suivi d'un processus de réunions d'exploitation et de valorisation des travaux entre le CNAM et le Plan. Le rapport final a été remis officiellement au Plan le 12 janvier 2022.*

*Au travers ce rapport nous adressons nos plus vifs remerciements au Haut-Commissaire au Plan François Bayrou et ses équipes pour l'immense intérêt de l'étude confiée et pour les échanges très féconds entre le CNAM et les équipes du Plan qu'elle a suscités. Nos remerciements vont également à l'Administrateur Général du CNAM Olivier Faron pour la confiance qu'il a su nous témoigner et son engagement déterminant dans le partenariat avec le Plan ainsi qu'aux collègues enseignants-chercheurs, aux élus, aux responsables publics et aux dirigeants d'entreprises sollicités dans la réalisation de l'étude. Leur part dans la connaissance créée sur les facteurs déterminants de la dynamique économique et de la réindustrialisation des territoires est essentielle.*

*Laurent Cappelletti*

## Sommaire

|   |                    |
|---|--------------------|
| <i>Avis d'expert de synthèse</i>  | <i>pages 4 à 9</i> |
| <b><u>I. Note technique sur la méthodologie d'enquête du rapport</u></b>            | <b>page 10</b>     |
| <b><u>II. Facteurs clés de DERIDE des territoires selon la littérature</u></b>      | <b>page 12</b>     |
| Synthèse II.  | page 12            |
| Introduction  | page 13            |
| 1. Éléments de structure selon la littérature                                       | page 18            |
| 2. Éléments de comportement selon la littérature                                    | page 20            |
| 3. Modèle d'orchestration et de pilotage selon la littérature                       | page 21            |
| <b><u>III. Facteurs clés de DERIDE des territoires selon le diagnostic</u></b>      | <b>page 24</b>     |
| Synthèse III.   | page 24            |
| Introduction  | page 26            |
| 1. Éléments de structure selon le diagnostic  | page 29            |
| 2. Éléments de comportement selon le diagnostic                                     | page 40            |
| 3. Modèle d'orchestration et de pilotage selon le diagnostic                        | page 48            |
| <b><u>IV. Facteurs clés de DERIDE des territoires selon l'analyse socio-éco</u></b> | <b>page 51</b>     |
| Synthèse IV.  | page 51            |
| Introduction  | page 53            |
| 1. Pouvoirs publics et qualité du management des entreprises                        | page 54            |
| 2. Les pouvoirs publics expérimentateurs  | page 56            |
| <b><u>V. Études de cas sur deux enjeux forts de DERIDE</u></b>                      | <b>page 60</b>     |
| Synthèse V.   | page 60            |
| Introduction  | page 61            |
| 1. Les coûts-performances cachés de délocalisation/relocalisation                   | page 62            |
| 2. La formation professionnelle intégrée aux territoires                            | page 65            |

## Avis d'expert de synthèse

La méthodologie d'enquête du rapport repose sur une triangulation de données collectées à partir d'une revue de la littérature, d'entretiens approfondis auprès de 21 élus, cadres territoriaux et dirigeants d'entreprises, d'une analyse socio-économique de 1854 entreprises et organisations et d'études de cas sur les coûts cachés de la délocalisation et sur la formation professionnelle intégrée aux territoires.

A un niveau large d'analyse, **les recherches montrent une tendance à la régionalisation de la dynamique économique et de la réindustrialisation durables des territoires (DÉRIDE) en France ces 30 dernières années.** 75% du PIB se fait hors Paris et Ile-de-France essentiellement dans les métropoles régionales qui ont concentré par exemple 80% des créations d'emplois ces 10 dernières années alors qu'elles ne représentent que 10% du territoire français. Depuis 20 ans les délocalisations et les relocalisations d'activités sont devenues marginales au plan économique pour expliquer la tendance. Ainsi 93 emplois par an seulement ont été créés grâce à des relocalisations sur la période 2010-2018. Plus récemment on assiste à une territorialisation plus marquée de la dynamique régionale au-delà les grandes métropoles régionales vers des villes moyennes et petites. Ce qu'explique la montée en compétences des intercommunalités avec l'appui des régions et de l'État, par exemple via le plan « Action cœur de ville » soutenu par la Banque des territoires. Les investissements directs étrangers (IDE) dont la France est la championne d'Europe sont faits à 75% dans les régions et 71% des projets industriels issus d'IDE se situent dans des villes de moins de 20 000 habitants comme celui du Japonais TNT (transmission automobile) à Allonnes (Pays-de-Loire). Probablement l'héliotropisme, les conséquences de la crise de la Covid vers la recherche de lieux de vie apaisés et moins coûteux, le télétravail qui facilite la nomadisation des activités, l'action de l'État pour baisser les impôts de production et soutenir l'entrepreneuriat devraient renforcer ce désir français de territoires.

### **Il y a 13 facteurs clés de la dynamique économique et de la réindustrialisation durables des territoires.**

A un niveau plus fin d'analyse, les recherches identifient 13 facteurs majeurs de DÉRIDE territoriale.

7 sont structurels c'est-à-dire relativement stables dans le temps et à dominante matérielle :

- L'adaptation des infrastructures de transport, d'urbanisme, de logement et du numérique, notamment la disponibilité foncière pour l'industrie ;
- La qualité des structures d'éducation, de formation et d'innovation avec l'importance d'une formation intégrée au cœur des territoires ;
- La qualité des structures administratives et de coopération au sein du « mille-feuille administratif » avec des élus entrepreneurs de projets et des fonctionnaires accompagnateurs des entreprises ;
- Les structures démographiques, d'emplois et de compétences favorables, permettant en particulier une reconversion adaptée des sans-emplois ;
- La qualité de vie locale : héliotropisme, qualité des services et sécurité publique ;
- La supportabilité de la fiscalité et la pertinence des aides de l'État dans le cadre des plans de relance et d'industrialisation ;

- La supportabilité des règlements et des normes avec un besoin de simplification ET de meilleure gouvernance des normes.

6 sont comportementaux, c'est-à-dire moins stables dans le temps et à dominante immatérielle :

- La volonté politique locale appuyée par une volonté politique nationale ;
- L'engagement des élus au plan du marketing territorial pour attirer les entrepreneurs, les salariés et les investisseurs ;
- Le dynamisme de la vie associative et culturelle pour attirer et fidéliser les populations ;
- La nécessité d'une stratégie d'ancrage territorial des entreprises, dont les pouvoirs publics devraient mieux démontrer les avantages ;
- La maîtrise par les élus et leurs équipes de la méthode groupe de projet pour travailler en transversalité avec les parties prenantes du développement d'un territoire ;
- L'importance d'un management de proximité des dirigeants d'entreprises pour attirer, motiver et fidéliser les ressources humaines, que les pouvoirs publics devraient stimuler.

Ces 13 facteurs agissent sur les « capacités » des individus théorisées par Armatya Sen (2000), comme la capacité d'être (liberté de se nourrir, de se vêtir, de se loger, d'être en mesure d'échapper aux maladies évitables, etc.) et de la capacité d'agir (liberté de se déplacer, d'accéder à l'éducation, d'accéder au marché du travail, de bénéficier de loisirs ou de participer à la vie sociale et politique, etc.).

L'orchestration et le pilotage par les pouvoirs publics des énergies qu'impliquent ces facteurs, faute de quoi elles s'éparpillent immanquablement, sont fondamentaux. En la matière, les recherches mettent en avant un modèle « HORIVERT » de pilotage et d'orchestration qui allie HORIZontalité et VERTicalité, c'est-à-dire transversalité et leadership, porté par les élus du territoire concerné et soutenu par les préfetures. Les cas de réussite de DÉRIDE territoriales repérés dans les recherches intègrent ce modèle, par exemple : le développement d'une filière lin dans le Nord-Pas-de-Calais autour de l'entreprise SAFILIN, celui d'une filière chimie verte dans le Béarn autour de l'usine ALPHA CHITIN de Lacq, l'implantation d'un atelier de confection HERMES MAROQUINERIE à Riom dans le Puy-de-Dôme, la consolidation d'une filière coutellerie d'art à Laguiole en Aveyron avec l'atelier de Philippe Starck « La Forge », le pôle de compétitivité LYONBIOPOLE en sciences de la vie à Lyon. Les cas d'échecs montrent à l'inverse une faille dans ce modèle, comme celui de l'implantation de la « giga factory » TESLA (10 000 emplois prévus) sur le site de Melun Villaroche en région parisienne, à laquelle il est finalement renoncé au profit de Berlin.

Pour impulser ces facteurs, les recherches montrent que les pouvoirs publics devraient se centrer, au-delà du « QUOI » de la DÉRIDE, sur son « COMMENT » et l'aide au « COMMENT ». Cela en se déplaçant d'un rôle de guichet et de banquier vers celui de méthodologue et de thérapeute au travers de la multiplication d'expérimentations négociées et contractualisées de projets avec les entreprises. Certains le font déjà mais d'autres sont encore réticents à coproduire des projets avec les entreprises et à passer d'un rôle de codificateur de leurs actions à celui d'expérimentateur d'actions avec elles avant de codifier.

## **Les pouvoirs publics devraient jouer le rôle de « méthodologue » de la DÉRIDE.**

Les recherches soulignent en particulier 6 grands besoins de méthode pour amplifier la DÉRIDE des territoires :

### **- La maîtrise d'une méthodologie structurée de gestion de la transformation locale**

Les élus manquent souvent de maîtrise d'une méthode structurée de gestion du changement et de la transformation (diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation) conduite selon un mode HORIVERT pour fédérer des énergies éparpillées et créer de la coopération entre parties prenantes. Des initiatives actuelles - comme les sous-préfets à la relance ou les managers de centre-ville dans le cadre du plan « Action cœur de ville » - vont dans le sens d'une diffusion de cette méthodologie et devraient être donc démultipliées.

### **- La gestion des normes et de la Tétranormalisation**

Les conflits de normes, notamment touchant les réglementations des bâtiments et du foncier, théorisés au travers du concept de Tétranormalisation par Henri Savall et Véronique Zardet (2007) et Laurent Cappelletti et Nicolas Dufour (2020), sont des freins très puissants à la DÉRIDE. Au-delà d'un choc de simplification normative louable mais aux effets modestes d'après les recherches, les pouvoirs publics devraient mieux accompagner les entreprises dans leur gestion des normes existantes. Va dans ce sens par exemple l'initiative de la région Hauts-de-France qui a constitué un pool public réglementaire pour accompagner les entreprises étrangères dans la gestion des normes de leurs projets d'implantation, comme celui du groupe chinois BYD de voitures électriques.

### **- La qualité du management de proximité des entreprises**

Les coûts cachés de l'absentéisme au travail s'élèvent à plus de 100 milliards d'euros par an et ceux de l'inadéquation formation-emploi à plus de 90 milliards. Les recherches montrent que la cause racine de ces deux énormes freins à la DÉRIDE des territoires se situe principalement dans des carences en matière de management des personnes, de la part des entreprises petites et grandes. Or un management de proximité adapté, pratiqué au sein de chaque équipe d'une organisation, fondé sur la négociation périodique entre le manager et ses managés des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication-coordination-concertation, de la gestion du temps, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique (rémunération, carrière, projets d'entreprise, etc.), permet de recycler jusqu'à 55% des coûts cachés d'absentéisme et d'inadéquation formation-emploi en valeur ajoutée pour développer les activités et les emplois.

Les initiatives de l'État pour impulser des négociations salariales dans les secteurs très touchés par ces carences, comme celui de la restauration, et pour développer les compétences, avec le CPF ou le plan Compétences, vont dans le bon sens. Mais les pouvoirs publics devraient propager plus vigoureusement via des formations et des incitations - comme celles prévues dans la loi PACTE pour financer par BPI des innovations managériales - un management de proximité de qualité qui stimule le potentiel humain. Ils devraient également mieux montrer l'exemple en la matière en l'appliquant à leurs administrations. Les enjeux sont considérables : alors que 100 milliards d'euros d'argent public sont mobilisés dans le cadre du plan de relance, dans le même temps près du double de cette somme s'évapore tous les ans en non productions et en non qualités, dues à l'absentéisme au travail et aux défauts de compétences.

- **La maîtrise de la méthode des coûts-performances cachés des activités humaines**

Les recherches montrent que les relocalisations s'expliquent par la prise en compte des coûts cachés (coûts non ou mal enregistrés par les comptabilités lorsqu'ils se produisent) des délocalisations par les dirigeants : défauts de qualité des productions, manque de réactivité au marché national, lenteur des services après-vente, non maîtrise du cycle de production, rotation excessive du personnel dans les pays de délocalisation, etc. Il en va ainsi des relocalisations d'ATOL dans le Jura, LEGRAS INDUSTRIE à Epernay, UNOWHY à Neuilly ou BOSCH à Drancy. D'autre part elles montrent que la géographie des compétences se substitue à celle des coûts visibles pour expliquer les localisations, comme l'a théorisé Dalila Messaoudi (2018). En clair le surcroît de performances cachées (« cachées » dans le sens non ou très imparfaitement enregistrées dans la comptabilité) qu'engendrent des compétences disponibles localement peut prendre le pas sur le surcroît de coûts visibles (« visibles » dans le sens enregistrés en comptabilité notamment charges salariales, sociales et fiscales) qu'engendre une localisation d'activités en France. Une meilleure maîtrise de la méthode des coûts-performances cachés permet ainsi de mieux valoriser l'impact d'une délocalisation d'activité hors de France en identifiant le coût intégral d'une délocalisation (coûts visibles + coûts cachés) et symétriquement la performance intégrale d'une localisation (performances visibles + performances cachées). Les prises de décisions économiques gagneraient ainsi à symétriser les balances coûts-avantages d'une localisation versus celles d'une délocalisation. Par ailleurs la méthode permet d'évaluer le retour sur investissement des investissements immatériels (en compétences, en organisation du travail, en conditions de travail, etc.) par la réduction des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'ils visent et partant de mieux convaincre de leur utilité. Ainsi expliquer que le plan compétences de l'État de 1,5 milliards d'euros vise à réduire les 90 milliards d'euros annuels de coûts cachés de l'inadéquation formation-emploi en France répondrait à ceux qui le disent trop dispendieux voire électoraliste.

- **La rupture avec l'idéologie de la taille critique des entreprises et des organisations**

Les recherches montrent qu'une idéologie de la course à la taille perdure dans les mondes économiques, politiques et médiatiques même si les petites entreprises et les indépendants font l'objet d'une attention certaine du gouvernement et de celle de la plupart des maires depuis fort longtemps. Pour s'imposer, la DÉRIDE a besoin d'une rupture plus nette dans les esprits avec cette idéologie de la taille critique. C'est ce qu'a théorisé le professeur Henri Savall au travers du concept de capitalisme socialement responsable : *« La pensée classique c'est que pour réussir il faut dominer ses coûts et ses marchés. Mais la domination ne fait pas réussir, c'est la fécondation en proximité qui le permet. Donc les petits fécondent plus car ils sont plus nombreux, ils ont plus de temps et ils bougent plus vite. Le capitalisme socialement responsable ce n'est pas être le plus gros possible, c'est une multitude de petits capitalistes : des artisans, des commerçants, des startups, etc. C'est cela l'irrigation du territoire. A la place de la domination et de la concentration des gros, le substitut c'est l'agilité du réseau des petits qui vivifie le territoire. Faire croire aux gens que les usines deux fois plus grosses auront des coûts deux fois moindre, c'est de l'escroquerie car il y a des coûts cachés. Idem avec la fusion des régions qui réduirait mécaniquement les coûts. »*

- **La formation intégrée au cœur des territoires**

Les recherches montrent que pour lutter contre les graves inadéquations entre la formation des actifs et les emplois des territoires – Pôle Emploi a un stock de 800 000 emplois durablement non pourvus : soudeurs, chaudronniers, cuisiniers, soignants, etc. - la formation intégrée aux territoires, c'est-à-dire qui correspond aux besoins des entreprises, à la politique des élus et aux désirs des actifs, est essentielle. C'est ce modèle qui a été mis en place par exemple à Melun



pour bâtir son Training Center ou bien à Châteaubriand et à Montélimar avec des sites « CNAM au cœur des territoires ». Sa réussite requiert un solide pré-diagnostic du territoire concerné, un diagnostic pertinent des besoins en termes de formations intégrées et de certifications, la volonté affichée et engagée des élus locaux et l'adhésion de l'écosystème concerné dont les financeurs (Banque des territoires, missions locales, pôle emploi, OPCO, etc.).

### **Les pouvoirs publics devraient également être les thérapeutes de la DÉRIDE**

L'objectif des recherches n'est pas de proposer un inventaire à la Prévert des 200 solutions miracles à mettre en œuvre pour accélérer la DÉRIDE des territoires puisque de tels inventaires ne marchent pas. Il s'agit plutôt d'identifier rigoureusement des familles génériques d'actions, à partir desquelles les pouvoirs publics peuvent fabriquer, au travers d'expérimentations, des solutions contingentes adaptées aux contextes locaux rencontrés. Néanmoins les recherches ont fait émerger 6 besoins récurrents de solutions pour stimuler la DÉRIDE des territoires présentés ci-dessous :

#### **- L'activation de la formation professionnelle dans les comptabilités**

Compte tenu de son retour sur investissement conséquent lorsqu'elle est bien faite (de 2 jusqu'à 6 euros de retour pour 1 euro investi lorsqu'elle est intégrée), la formation devrait être activée plus largement au bilan des entreprises privées (aujourd'hui elle est essentiellement comptabilisée comme une charge) et comptabilisée en investissement dans les budgets publics (aujourd'hui elle est comptabilisée en fonctionnement). Cette valorisation de la formation inciterait les entreprises à la considérer comme un actif stratégique et les pouvoirs publics comme un investissement créateur de valeur, ce qui n'est pas toujours le cas.

#### **- Une flat tax sur les salaires moyens**

Le niveau, faible, des charges sociales sur les bas salaires n'est plus un frein au recrutement de ces catégories de salariés. En revanche il représente une sorte de trappe à bas revenus qui nuit à une augmentation des rémunérations dans les entreprises notamment les TPE et les PME. La défiscalisation des pourboires versés aux personnels de l'hôtellerie-restauration est à cet égard une solution pour sortir de cette trappe dont la généralisation sous des formes à inventer devrait être envisagée, ne serait-ce que dans les secteurs en forte tension de main d'œuvre.

#### **- Des compensations prévues dans les appels d'offre publics**

Concernant les acheteurs publics, à tout le moins pour des productions sensibles (masques sanitaires par exemple) ou stratégiques (secteur de la tech. par exemple), compte tenu des coûts cachés externalisés très importants des délocalisations (échappement de matière fiscale et sociale pour la collectivité), il serait économique et éthique de prévoir dans les appels d'offre publics des compensations pour les acheteurs d'une production territoriale (locale, nationale ou européenne) même raisonnablement plus chère, à qualité au moins équivalente, au détriment d'une production délocalisée. Pourquoi si non mobiliser *ex ante* des moyens pour stimuler le développement d'entreprises nationales sur des secteurs stratégiques si *ex post* les marchés publics leur restent fermés pour des raisons budgétaires ?

#### **- La reconversion des chômeurs**

Les recherches montrent que certains projets de localisation industrielle sont gagnés par les territoires au détriment de pays étrangers à moindre coût mais en tension de main d'œuvre comme la Pologne. Paradoxalement, avoir un certain volant de chômage peut être intéressant



sur ce plan si les pouvoirs publics savent aider aux reconversions, pour reconvertir des personnes sur des métiers en tension comme usineur et fondeur (un millier d'entreprises environ en ont besoin en France). Mais il y a une sorte de plafond de verre sur les reconversions avant licenciement qui se font surtout au travers de démarches individuelles et rarement collectives. Leur pilotage au niveau d'un bassin de vie est trop rare.

- **La réforme du mille-feuille territorial versus son statu quo avec le besoin d'une politique d'aménagement du territoire**

Les recherches font ressortir le besoin assez partagé d'une politique d'aménagement du territoire portée par un ministère avec le Plan comme modélisateur de méthodes et de processus d'irrigation des territoires, d'observation des énergies et de leur mise en musique. En revanche l'idée d'un big bang des structures du mille-feuille territorial pour favoriser la DÉRIDE n'a plus cours, sauf certaines propositions comme celle du professeur Christian Saint-Étienne visant à réduire le nombre de communes par leur intégration dans des communes métropolitaines de niveau intercommunalité. La tendance générale est plutôt celle de faire avec l'existant sans en changer la structure mais en faisant en sorte que ses éléments (communes, intercommunalités, départements, régions) travaillent et coopèrent mieux ensemble.

- **Des indicateurs clés de la DÉRIDE pour aider aux prises de décisions**

Les recherches montrent enfin qu'il n'y a pas, étonnement, de recensement officiel de certains indicateurs importants de la DÉRIDE, qui manquent ainsi à la prise de décisions plus éclairées en la matière. En particulier il n'y a pas d'indicateurs socio-économiques précis portant sur les délocalisations/relocalisations d'activités, sur les activités à mettre en sommeil (et non à supprimer) dans la perspective de crises futures comme la production de masques sanitaires ou sur la valeur de l'industrie locale et de la marque France plus largement.

## I. Note technique du rapport

### Problématique traitée

**« Quels sont les facteurs clés de la dynamique économique et de la ré-industrialisation durables (DERIDE) d'un territoire et par extension de la prévention des délocalisations et de l'attraction des relocalisations ? Quelles sont/seraient les actions innovantes et utiles des pouvoirs publics pour promouvoir ces facteurs ? »**

« **Territoire** » est entendu au sens d'unité active de François Perroux : espace défini d'actions collectives organisées capables de transformer l'environnement et résultant du couplage de systèmes de production (caractérisés par des flux d'entrées – de transformations – de sorties) avec des systèmes humains (caractérisés par des phénomènes de pouvoir – d'interrelations – et de rationalité). Le niveau du territoire varie selon l'angle d'observation adopté. Il peut être de niveau : entreprise, réseau d'entreprises (écosystèmes), commune, communauté de communes, métropole, département, région, etc. dans le sens du rapport, « territoire » sera entendu comme un espace géographique défini de niveau communal, intercommunal, départemental ou régional.

« **Dynamique économique et ré-industrialisation durables** » est entendu au sens de l'analyse socio-économique d'Henri Savall et Véronique Zardet : phénomène actif multisectoriel (industrie, service, agriculture, etc.) qui produit des activités en mettant en jeu des structures et des comportements humains créatrices de satisfaction sociale, de valeur économique et de développement durable. Le rapport mettra plus particulièrement l'accent sur la dimension industriel du phénomène mais pas que donc.

« **Pouvoirs publics** » est entendu au sens large comme l'ensemble des élus et responsables politiques de la République avec leurs administrations supports (préfectures, collectivités territoriales, ministères, agences de l'Etat, etc.) dont les décisions d'intérêt général impactent les territoires, leur dynamique économique et leur industrialisation.

### Méthodologie d'enquête du rapport

**Elaboration d'un avis d'expert de synthèse à partir d'une triangulation de données qualitatives, quantitatives et financières dite « qualimétrique » portant sur la dynamique économique et la ré-industrialisation durables des territoriales.**

1. Etat de l'art de la littérature scientifique en vigueur
2. Diagnostic approfondi au travers de 21 entretiens qualitatifs auprès de 2 panels : « pouvoir public » (10 élus et dirigeants publics des territoires) et « dirigeants d'entreprise » (11 dirigeants de PME, ETI et GE ancrées territorialement)
3. Traitement des données longitudinales de l'analyse socio-économique menée par l'Institut ISEOR sur la performance durable de 1854 entreprises et organisations
4. Deux études de cas : sur les coûts-performances cachés de la délocalisation versus la localisation d'activités et sur la mise en œuvre de programmes de formation professionnelle intégrée sur un territoire (cas de l'opération « CNAM au cœur des territoires » à Châteaubriant (44, Loire-Atlantique) et à Montélimar (26, Drôme)

*Le rapport a été dirigé et rédigé par Laurent Cappelletti, professeur du CNAM à la demande de François Bayrou, Haut Commissaire au Plan et missionné par Olivier Faron, Administrateur Général du CNAM. Il a mobilisé principalement les travaux :*

- *du CNAM : les chaires Contrôle de gestion de Laurent Cappelletti, Economie industrielle du prof. Christian Saint-Etienne, Modélisation statistique du risque du prof. Michel Berra, Economie et développement des territoires du prof Laurent Davezies, Criminologie du prof. Alain Bauer, Economie du travail de la prof. Christine Ehrel, Economie sociale et solidaire du prof. Jean-Louis Laville. Ainsi que la direction du CNAM (Olivier Faron ; Thibaut Duchêne, Adjoint de l'Administrateur général à la stratégie),*
- *de l'Institut de socio-économie ISEOR (Président fondateur professeur Henri Savall, Directrice générale professeur Véronique Zardet) partenaire du CNAM pour son pôle international de recherche-intervention PIRI*
- *Les partenaires de recherche appliquée de Laurent Cappelletti : l'Institut Sapiens dont il est un expert et la revue Audit Comptabilité Contrôle et Recherches Appliquées (ACCRA) dont il est co-rédacteur en chef*

## II. Facteurs clés de dynamique économique et ré-industrialisation durables (DERIDE) des territoires selon la littérature

En synthèse les facteurs clés de la DERIDE territoriale en France selon la littérature (en économie, gestion, sciences politiques, sociologie et géographie) sont essentiellement structurels, c'est-à-dire assez stables dans le temps, plutôt d'ordre matériel et tangible :

- la qualité des infrastructures de transport, d'urbanisme, de logements et numériques
- la qualité des structures d'éducation, de formation et d'innovation
- la qualité des structures administratives et de coopération au sein du « mille-feuille administratif »
- les structures favorables démographiques, d'emplois et de compétences
- la qualité de vie locale : héliotropisme, qualité des services et sécurité publique
- la supportabilité de la fiscalité intégrale (nationale + locale)
- la supportabilité des règlements et des normes (nationaux + locaux)

Des facteurs de comportements, moins stables, d'ordre immatériel et intangible, sont également identifiés :

- la volonté politique locale appuyée par une volonté politique nationale
- l'activisme des élus au plan du marketing territorial pour attirer les entrepreneurs, les salariés et les investisseurs
- le dynamisme de la vie associative et culturelle pour attirer et fidéliser les populations

Selon la littérature, l'action des pouvoirs publics doit donc porter prioritairement sur ces 10 facteurs qui agissent sur les « capacités » (capacités à être et agir) des individus. C'est au travers de ces facteurs – en concertation avec les entrepreneurs et les citoyens - que les pouvoirs publics trouvent des leviers de DERIDE territoriale plutôt qu'en agissant directement sur les délocalisations et les relocalisations. En effet si ces dernières ont un impact médiatique certain (par exemple les relocalisations de Atol dans le Jura, de Solex à Saint-Lô ou de Bosch à Drancy), leur impact économique est jugé faible depuis 20 ans (environ 90 emplois créés par an via des relocalisations depuis 2010) alors même qu'elles ne font pas l'objet d'un suivi précis par les pouvoirs publics. A noter que dans le même temps, la France est devenu le 1<sup>er</sup> pays d'Europe en termes d'investissements directs étrangers (IDE) avec 984 projets en 2021 (dont 75% en régions).

## **Introduction**

La DERIDE en France se déplace vers les territoires métropolitains même si l’Ile-De-France concentre encore 25% du PIB (rappel sur le PIB français : la part de l’industrie est de 12,5% (c’est 2 fois plus en Allemagne) et sa répartition régionale montre que : Ile-De-France en représente 25%, Auvergne-Rhône-Alpes 10%, Nouvelle Aquitaine 6,5%, Occitanie 6%, Hauts-De-France 6% et PACA 6%).

Les territoires de la Nouvelle-Aquitaine, de la Bretagne et d’Auvergne-Rhône-Alpes sont les plus dynamiques depuis 20 ans au plan de la création d’emplois à forte valeur ajoutée compte tenu de la maximisation de deux facteurs structurants (transports et éducation) par les pouvoirs publics (Tyson, 2021)

D’après 75 paramètres statistiques recouvrant trois grands critères – qualité de vie, capital humain et innovation, performances économiques, Arthur Loyd (2020) a classé les villes les plus dynamiques et attractives.

### **TOP 3 DES TRES GRANDES METROPOLES :**

1. Lyon
2. Toulouse
3. Bordeaux

### **TOP 3 DES GRANDES METROPOLES :**

1. Rennes
2. Nantes
3. Montpellier

### **TOP 3 DES METROPOLES INTERMEDIAIRES :**

1. Tours
2. Orléans
3. Brest

### **TOP 3 DES AGGLOMERATIONS DE TAILLE MOYENNE :**

1. Valence
2. Niort
3. Angoulême

Selon le baromètre Arthur Loyd, les grandes métropoles régionales sortent leur épingle du jeu. Elles concentrent 80 % de la hausse des emplois en France sur ces 10 dernières années, alors qu’elles ne représentent que 10 % du territoire. *« Au cours des 20 dernières années, les métropoles régionales ont attiré les populations et notamment celles diplômées, ont massivement investi dans des infrastructures, se sont transformées et tertiariées. Elles disposent donc des atouts pour leur permettre de capter la croissance future, et constituer demain le fer de lance de la reprise économique française »*, explique Cevan Torossian, directeur du département Etudes & Recherche d’Arthur Loyd.

**Métropolisation : les grandes gagnantes**

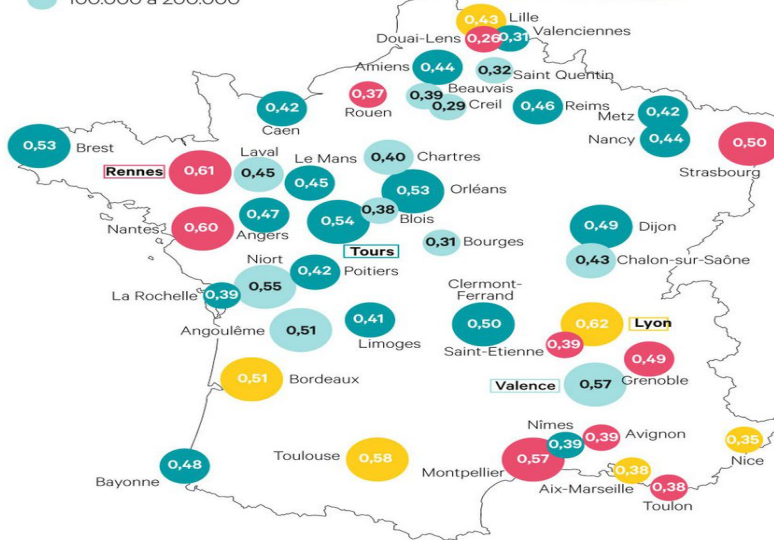


○ Indice d'attractivité de 0 à 1 (75 critères analysés)

xxxx Ville avec le meilleur indice en fonction de sa population

**Nombre d'habitants**

- Plus de 1 million
- 500.000 à 1 million
- 200.000 à 500.000
- 100.000 à 200.000



**Les premières de leur classe dans la catégorie...**

**... Qualité de vie**

- Marseille - Aix-en-Provence
- Avignon
- Dijon
- Angoulême

**... Capital humain et innovation**

- Lyon
- Montpellier
- Clermont-Ferrand
- Valence

**... Performances économiques**

- Toulouse
- Nantes
- Brest
- Niort

**Destruction d'emplois : tous les territoires touchés**

Répartition au 1<sup>er</sup> semestre 2020, en %



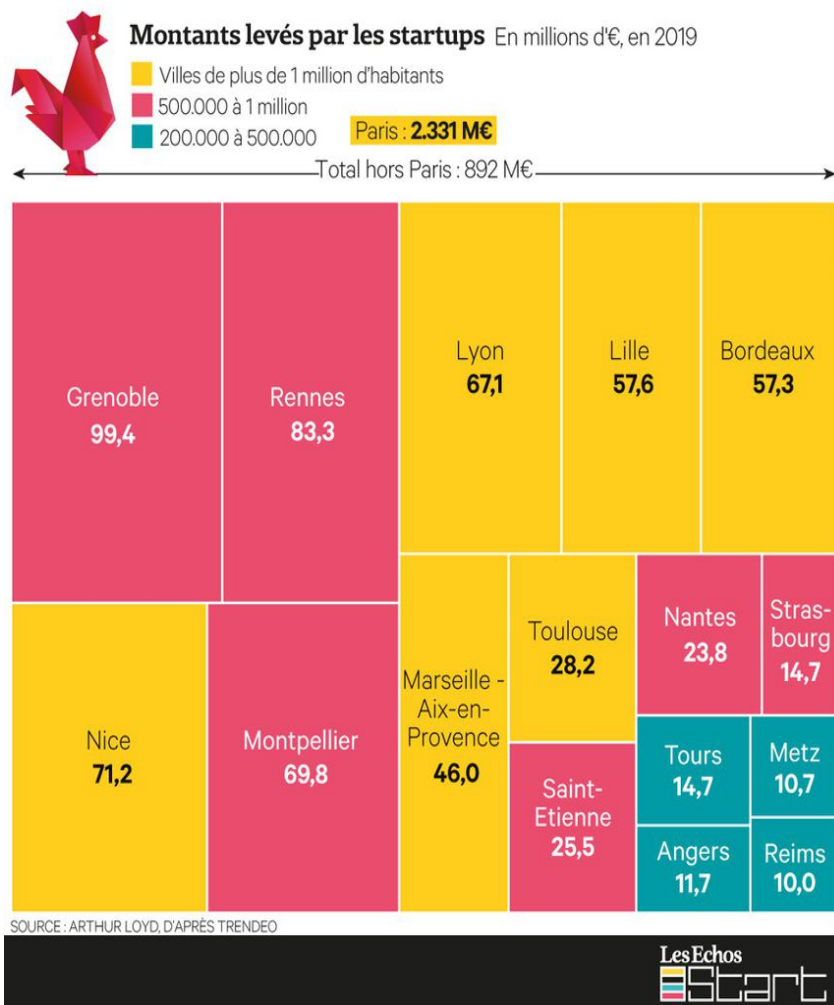
**638.000** emplois détruits



Les collectivités locales ont déployé des efforts importants pour accueillir les entreprises innovantes et les accompagner dans leur croissance, en proposant incubateurs, accélérateurs, mentorat et prêts. Elles ont aussi su proposer des coûts compétitifs (loyers, fiscalité locale) qui les ont rendues attractives. 2019 marque ainsi une inversion historique : pour la première fois, les régions enregistrent une hausse de + 26 % de levées de fonds par les start-up, contre seulement +7 % en Ile-de-France (Arthur Loyd, 2020).

## Les régions, nouvel eldorado pour les start-up

### Palmares des levées de fonds



## La France se classe premier pays européen en termes d'investissements directs étrangers (IDE) qui bénéficient à l'ensemble des régions

Malgré une baisse de 18 % des projets d'IDE (investissement direct étranger) accueillis en 2020, la France a conservé sa première place européenne face au Royaume-Uni et à l'Allemagne. Dans un contexte de forte concurrence, la France a défendu son rang en 2020. Avec 985 projets annoncés, elle conserve sa première place devant le Royaume-Uni (975) et l'Allemagne (930). Alors que la crise sanitaire a provoqué une diminution de 13 % des investissements étrangers en Europe, le nombre de projets annoncés baisse de 18 % en France. Affichant des replis respectifs de 12 % et de 4 % de leur nombre de projets internationaux, le Royaume-Uni et l'Allemagne se distinguent par leur résilience (EY, 2021).

On peut, de surcroît, se féliciter que les projets recensés bénéficient à l'ensemble des régions. L'Île-de-France accueille plus du quart des projets, mais ceux-ci sont moins porteurs d'emploi que dans les autres régions : les Hauts-de-France reçoivent ainsi 9 % des projets mais 15 % des emplois. 43 % des projets sont réalisés dans des agglomérations de moins de 200 000 habitants. Quant aux projets industriels, 71 % se localisent dans des villes de moins de 20 000 habitants – tel le fabricant japonais de transmissions automobiles NTN, qui investit près de 14 millions d'euros dans son usine d'Allonnes, en Pays de la Loire (BusinessFrance, 2019).



Il y a 16 600 entreprises étrangères implantées dans l'Hexagone qui, rappelons-le, représentent 2,3 millions d'emplois, plus de 20 % du chiffre d'affaires de l'économie, plus de 14 % de l'investissement des entreprises et près du tiers des exportations. Les revendications traditionnelles, comme la stabilité fiscale et réglementaire, reviennent sur le devant de la scène, tandis que d'autres font leur apparition, comme l'attention portée aux problèmes sociaux et la transition vers des modes de production et de consommation plus écologiques (EY, 2021). Mises en place pour soutenir les entreprises pendant la crise, les mesures d'urgence, puis le plan de relance, perçu par 44 % des dirigeants comme plus efficace que celui des pays concurrents (vs. 10 % d'avis contraires et 44 % qui le jugent aussi performant), ont conforté la confiance des investisseurs (EY, 2021).

**La crise sanitaire a bénéficié notamment aux implantations internationales dans la logistique et la santé.** La France a accueilli 89 projets de plateformes logistiques en 2020, portés par l'essor du e-commerce. Les industries de la santé ont logiquement bénéficié de la crise sanitaire (58 projets, soit + 123 %). **Mais fortement affecté certains secteurs industriels, tout en provoquant un attentisme qui freine l'implantation de nouveaux sièges et d'activités de R&D.** Certains secteurs industriels historiques (automobile, aéronautique, équipements industriels) ont été lourdement et directement touchés par la crise. Dans ce contexte morose, la France a su maintenir sa 1<sup>re</sup> place européenne dans le secteur manufacturier (341 projets, soit - 17 %). Par ailleurs, le recul assez marqué des implantations des centres de R&D ou des sièges sociaux (respectivement - 23 % et - 34 %) s'explique par un attentisme concernant l'implantation de nouvelles activités stratégiques (EY, 2021).

Plus de la moitié des dirigeants interrogés par EY pourraient envisager de relocaliser des activités en France. Mais ils ne sont que 18 % à prévoir cette option au cours des prochains mois. En attendant, les retours d'usine dans l'Hexagone restent très limités (EY, 2021).

### **Les délocalisations et les relocalisations jouent aujourd'hui un rôle assez marginal sur la DERIDE même si elles restent fortement médiatisées**

Les délocalisations d'entreprises en France ne font pas l'objet d'un recensement officiel et aucune donnée n'est capable de mesurer précisément l'impact des délocalisations. Le phénomène est donc difficilement quantifiable mais les observateurs s'accordent à dire que le phénomène est désormais limité en France, le gros des délocalisations ayant eu lieu entre 1980 et 2010. Il y a quelques années les choses étaient claires. La délocalisation consistait à fermer un site dans un pays d'origine, à ouvrir un nouveau site à l'étranger et réexporter la production finale. On parlait alors de délocalisations « totales », ou « absolues. Même si elles sont très spectaculaires, les délocalisations totales sont désormais marginales en France et dans les pays industrialisés. Les « délocalisations partielles » d'activités sont plus fréquentes et perdurent dans les secteurs automobile, électroménager, chaussures dans certains territoires essentiellement Hauts-de-France et Grand-Est (Messaoudi, 2018).

La relocalisation renvoie à un retour de production, soit la fermeture d'une unité de production dans le pays de délocalisation suivie par l'ouverture d'une nouvelle unité dans le pays d'origine. Les relocalisations partielles d'activités sous quelques formes que ce soit (sous-traitance, etc.) sont plus fréquentes. Plusieurs facteurs peuvent expliquer les retours de production : mauvaise estimation des coûts et risques liés aux délocalisations. C'est par exemple le cas de l'entreprise Aquaproduction-Kinedo qui a procédé à une relocalisation depuis la Roumanie et vers le site originel de Chéméré (Loire-Atlantique) en 2005. Les problèmes de coûts et de délais de transport doivent également être pris en compte. Par exemple dans l'habillement, le

renouvellement des collections autrement appelé *fast fashion* peut justifier un retour de production. Le même constat peut être fait dans l'industrie du mobilier de bureau. C'est le cas de l'entreprise néerlandaise Samas qui, après avoir délocalisé une partie de sa fabrication de meubles en Chine près de Canton, a décidé en 2006 de tout relocaliser en France dans son usine picarde de Noyon (Oise). Les économies réalisées par la baisse des coûts de main-d'œuvre ayant été absorbées par la hausse des coûts de transports. Un autre exemple concerne le fabricant de compresseurs à air Sullaire Europe qui a relocalisé à Montbrison (Loire) en 2008 une partie de ses opérations d'assemblage réalisées jusque-là à Istanbul et à Shenzhen. Les coûts de transport sont, là aussi, à l'origine de cette réorganisation de production. L'entreprise Geneviève Lethu, spécialiste des arts de la table, s'est engagée dans un processus de relocalisation de sa production en France et en Europe occidentale. En effet, en 2010 seulement 10 % de la production est manufacturée en Chine contre 40 % en 2003. Ce sont les problèmes de copie qui ont été à l'origine de ce revirement. Désormais la coutellerie est réalisée à Thiers et le linge de table dans les Vosges. Le rôle des acteurs locaux et des politiques publiques (crédit d'impôt en 2006, prime à la relocalisation en 2010, plus récemment le logiciel Colbert 2.0 lancé en 2013 est également à prendre en compte même si, en France, l'impact économique et territorial est peu significatif (Messaoudi, 2018).

Si l'on s'en tient aux rapports officiels et institutionnels, la hausse sensible des intentions de relocalisation n'est pas avérée. Sur une période 2009 et 2013, l'Observatoire de l'investissement (Trendéo) ne dénombrait que 44 cas de relocalisations de production partielle (soit moins d'une dizaine par an) contre 267 cas de délocalisations. Entre 2008 et 2017, l'observatoire ne comptabilisait que 92 cas d'entreprises ayant relocalisé en France (Messaoudi, 2018). Tout comme la carte des délocalisations, celle des relocalisations est, de fait, biaisée car elle ne présente qu'une partie de la réalité. Il en est ainsi du nombre d'emplois créés qui est, pour les exemples présentés, déclaratif. Les cas répertoriés sont néanmoins représentatifs d'une certaine « géographie médiatique » des relocalisations. Ainsi et selon les données collectées, 495 emplois auraient été créés entre 1993 et 2010 et 844 entre 2010 et 2018. Cela appuie donc l'idée d'une accélération du processus même si les retombées sont limitées puisque cela représenterait 29 emplois en moyenne chaque année pour la première période et 93 emplois en moyenne pour la seconde. En observant la carte des relocalisations emblématiques en France, on s'aperçoit que les territoires qui accueillent aujourd'hui les relocalisations sont les mêmes que ceux qui ont subi, cinquante ans plus tôt, les premiers départs d'entreprises. Il s'agit notamment des anciennes régions industrielles, celles de tradition ancienne et mono industrielle. Si l'on s'en tient aux exemples présents sur la carte, l'industrie et les services seraient les plus concernés par les retours de production. On trouve une majorité de cas dans la moitié nord et nord-ouest de la France. La région Grand-Est fournit d'autres exemples dont celui de l'entreprise Legras Industrie (construction de remorques) qui a procédé à une relocalisation partielle en 2008 depuis la Chine vers la France (site originel d'Épernay dans la Marne) ou encore l'entreprise allemande Isri (fabrication de sièges automobile) qui a relocalisé en 2016 une partie de sa production depuis la Tchéquie vers l'usine de Merkwiler-Pechelbronn (Bas-Rhin). L'Île-de-France a également accueilli plusieurs retours de production. On citera l'exemple en 2016 du groupe Allemand Bosch depuis la Turquie et à destination de Drancy (Seine-Saint-Denis) ou encore l'exemple du joaillier Mauboussin qui a relocalisé en 2013 une partie de sa production depuis l'Inde vers Paris. La région Auvergne-Rhône-Alpes n'est pas en reste avec le médiatique retour d'Atol en 2005. On citera enfin, pour la Normandie, la relocalisation partielle de l'entreprise Solex en 2014 depuis la Chine et au profit de l'usine de Saint-Lô (Manche) entraînant la création de 8 emplois (Messaoudi, 2018).

## **1. Eléments de structure de la DERIDE selon la littérature**

### **1.1. Infrastructures de transport, urbanisme, logement et numérique**

L'accès aux transports et à l'éducation (initiale et continue) constitue un facteur d'attractivité économique discriminant d'un territoire (Sen, 1998).

L'emploi se concentre naturellement autour des gares RER et TER, qui présentent un surplus de croissance annuelle moyen de 0,9% par rapport aux autres zones (Mayer et Trevien, 2016). Les quartiers de gare ont une surreprésentation des jeunes actifs et des diplômés (Reboul, 2012). *La modernisation des infrastructures et l'action économique de proximité* doivent ainsi se concentrer sur la proximité de l'action publique et sur les territoires, qui sont les premières terres d'industrie, et dont les infrastructures sont essentielles pour attirer les talents qui permettront la montée en gamme de l'industrie française (EY, 2021), notamment un bon réseau, bien interconnecté de desserte (routes, canaux, voies ferrées, métro, tram, axes piétons, cyclistes...) (Berra, 2021).

### **1.2. Education, formation et innovation**

Jusqu'aux années 1980, la géographie des coûts avait déterminé les premières localisations. Depuis les années 1990, la géographie des compétences s'est progressivement imposée comme un facteur de localisation déterminant (Messaoudi, 2018). Important dans ce contexte :

*La dynamique dans le domaine de l'innovation et de l'entrepreneuriat* où il s'agit de maintenir les atouts français en la matière, notamment le crédit impôt recherche et la forte dynamique des levées de fonds dans la technologie (EY, 2021)

*La formation et la mobilité des compétences en parallèle de ceux effectués dans la flexibilité et la compétitivité du travail* : la maîtrise des compétences digitales et les capacités de transition vers des modes de production plus durables seront clés pour continuer à attirer des entreprises étrangères (EY, 2021)

*Les mutations technologiques accélérées par la Covid-19* (digitalisation des marchés, environnements de travail digitaux, automatisation de la production et des back-offices) font des compétences numériques un facteur critique (EY, 2021)

La densité importante d'établissements d'enseignement supérieur (sauf quand ils ont été "délocalisés" dans des zones périurbaines peu attractives) (Berra, 2021)

### **1.3. Structures administratives et mille-feuille territorial**

Un frein important à la dynamique d'un territoire est le millefeuille administratif qui empêche les pouvoirs publics de jouer leur rôle d'orchestration et de pilotage des énergies (Saint-Etienne, 2020). D'où la proposition d'une nouvelle organisation territoriale fondée sur l'intercommunalité : les intercommunalités deviennent des communes métropolitaines et les communes demeurent mais deviennent des subdivisions ou arrondissements d'intercommunalités. Les communes métropolitaines feraient des plans stratégiques de développement sur 6 ans intégrés par les départements sous couvert de la région traitant à la fois de l'économie, du sanitaire, des logements, de l'éducation et de la culture. A 99% en effet les intercommunalités (communautés de communes, agglomérations, métropoles) correspondent au bassin de vie (Saint-Etienne, 2009, 2020).

### **1.4. Démographie, compétences et emplois**

La création d'entreprises et d'emplois s'explique par elle-même : les emplois appellent les emplois (Holcombe, 1998). D'où le rôle des pouvoirs publics pour faire des greffes d'emplois publics sur un territoire et créer ainsi un effet boule de neige. Par exemple l'INSEE a été partiellement délocalisé à Metz entraînant des délocalisations partielles d'autres sièges sociaux comme HSBC, Crédit Mutuel, Jardiland (Tyson, 2021). l'offre d'emploi d'une part, et dans

certain cas la présence d'une main-d'œuvre qualifiée ou au contraire peu qualifiée mais "bon marché" (Berra, 2021).

### **1.5. Qualité de vie locale : héliotropisme, services et sécurité**

Sont identifiées comme des facteurs de DERIDE dans la littérature :

La sécurité des biens et des personnes avec des exceptions quand les migrations sont contraintes (Berra, 2021).

Une météo clémente, voir l'héliotropisme constaté en France et dans de nombreux autres pays tempérés (Berra, 2021).

La proximité de ressources naturelles accessibles, incluant les aménités (qualité de vie) (Berra, 2021).

La présence et l'accessibilité de nombreux services, sociaux, médicaux, culturels administratifs (Berra, 2021).

Une étude publiée en 2010, réalisée par le Crédit foncier de France et l'Université Paris-Dauphine, sur l'attractivité des 100 plus grandes agglomérations françaises pour la période 1995-2006 à partir de leur solde migratoire et d'une série de 200 caractéristiques urbaines, confirme la tendance à l'héliotropisme : hormis quelques exceptions, les villes du sud (comme Bordeaux, Toulouse ou Montpellier) et de l'ouest (comme Nantes et Rennes) sont globalement plus attractives que celles du nord de la France (Berra, 2021).

Il faut toutefois distinguer entre différents types d'attractivité, touristique ou résidentielle par exemple, car ils n'ont pas les mêmes cibles et peuvent donc entrer en conflit. Les études de l'économiste français Laurent Davezies (2012) démontrent bien qu'en voulant attirer trop de touristes en Île-de-France, on risque de faire partir les résidents, l'arrivée massive de touristes induisant une augmentation du coût de la vie, mais pas forcément une amélioration de sa qualité.

### **1.6. Structures fiscales**

Une fiscalité jugée favorable est bien entendu un facteur de dynamique économique notamment sa stabilité importe beaucoup (Berra, 2021). *La géopolitique fiscale est également à prendre en compte* : les règles du jeu évoluent, avec une poussée vers l'harmonisation et la transparence en matière de fiscalité. L'impôt sur les sociétés pourrait jouer un rôle moins important, tandis que la fiscalité et la réglementation numériques et environnementales seront mises au premier plan (EY, 2021)

### **1.7. Structures réglementaires et normes**

La stabilité et la supportabilité des normes et des règlements dont les réglementations numériques et environnementales sont un facteur très important de DERIDE selon la littérature (EY, 2021). Au-delà, les deux facteurs les plus déterminants aux yeux des investisseurs institutionnels semblent être la sécurité juridique (ou « stabilité juridico-politique ») et les perspectives de croissance économique à long terme du territoire considéré (Nicolas, Firzli et Bazi, 2013).

## **2. Eléments de comportement de la DERIDE selon la littérature**

### **2.1. Volonté politique d'attractivité durable**

La promotion de leur territoire par les pouvoirs publics locaux pour le « faire connaître » puis « accompagner » l'installation des nouveaux salariés des entreprises qui s'implantent maximisent la dynamique économique. Par exemple Reims a attiré 2000 emplois de cadres en 2020 en s'engageant à trouver des logements et des écoles pour leurs familles (Tyson, 2021). *La durabilité* importe dans tous les secteurs, les entreprises étant confrontées à la pression de multiples parties prenantes pour agir de manière plus durable, y compris en ce qui concerne leurs choix de localisation (EY, 2021).

### **2.2. Marketing territorial**

Les territoires, représentés en France par leurs autorités locales, municipalités, communautés de communes, conseils généraux, conseils régionaux, ont utilisé deux approches pour attirer durablement ménages et investisseurs, en allant au-delà d'un simple "marketing territorial" : créer des territoires durables, dans le but d'attirer et de retenir les ménages et, par conséquent, d'exercer une attraction, quelquefois indirecte sur les investisseurs ; créer des *clusters*, dénommés, en France, *pôles de compétitivité*, destinés à renforcer la coopération entre tous les acteurs d'un même territoire (Poirot et Gérardin, 2010).

### **2.3. Dynamisme de la vie associative et culturelle**

Le tissu associatif : une association entraîne la création de 6 emplois. Les gens ont une vie après le boulot. Par ailleurs, la dynamique associative est un indice de sens de l'entrepreneuriat (Tyson, 2021).

### **3. Modèle d'orchestration et de pilotage de la DERIDE selon la littérature**

#### **3.1. Un objectif : faire bénéficier les individus de plus fortes « capacités »**

Selon la littérature, un territoire, comme une ville par exemple, sera d'autant plus attractif pour les individus qu'il permet à ces derniers de bénéficier de plus fortes capacités (ou « capacités ») au sens d'Amartya Sen (2000). Il s'agit, selon cet auteur, de la capacité d'être (liberté de se nourrir, de se vêtir, de se loger, d'être en mesure d'échapper aux maladies évitables etc.) et de la capacité d'agir (liberté de se déplacer, d'accéder à l'éducation, d'accéder au marché du travail, de bénéficier de loisirs ou de participer à la vie sociale et politique etc.) Il ne convient pas d'assimiler les capacités d'être et d'agir avec les consommations ou les investissements effectués par les individus (achat de nourriture, dépenses de logement, dépenses en services de loisirs etc.). Pour Sen, ce qui importe, c'est la capacité, ou la liberté réelle, de l'individu de mener une activité donnée. En fonction des ressources dont il dispose, l'individu choisit entre les diverses combinaisons d'activités (de fonctionnements selon les termes d'A. Sen) qu'il est capable de réaliser. De nombreux classements de villes ou de territoires font explicitement référence à cette théorie des capacités d'A. Sen (Poirot et Gérardin, 2010).

#### **3.2. Le modèle de ville durable avec processus de négociation (participation citoyenne)**

Le modèle de ville durable préconise une restructuration de l'espace urbain favorisant la mixité fonctionnelle. Afin de limiter les déplacements engendrant consommation d'énergie et pollution, la ville durable est une ville plus compacte, formée d'immeubles de taille moyenne, plutôt que de maisons individuelles. La spécialisation des quartiers au sein d'une ville, en quartiers résidentiels, zones commerciales et zones de loisirs, devrait s'estomper pour laisser place à des quartiers offrant simultanément logements, emplois et services sur un espace géographiquement limité. Cette mixité fonctionnelle contribuerait à supprimer, ou à limiter, nombre de déplacements, migrations quotidiennes entre le domicile et le lieu de travail ou déplacements liés à la consommation de services urbains. Ce nouvel espace urbain serait, par ailleurs, un espace respectueux des équilibres naturels et du patrimoine culturel de la ville. La création "d'espaces ouverts" dans la ville, comme le préconise le modèle de ville durable, facilite le maintien de la biodiversité et offre des espaces récréatifs aux résidents. Les acteurs, dans leur ensemble, sont invités à modifier leurs systèmes de prise de décision et leurs comportements. Les municipalités d'une ville durable veilleront à ce que les décisions "se prennent en négociant" ; dans la logique de la théorie de capacités humaines d'Amartya Sen, "le processus compte plus que le style du résultat final" (Poirot et Gérardin, 2010).

#### **3.3. Les modèles « clusters » et « pôles de compétitivité »**

Pour attirer ménages et investisseurs, les collectivités territoriales suscitent le développement de clusters, sur leur territoire. Un pôle de compétitivité est l'association sur un territoire donné, d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale, avec une stratégie commune de développement, destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun autour d'un ou de plusieurs marchés donnés. Le cluster le plus célèbre est la Silicon Valley californienne ; il existe des clusters dans nombre de pays, qu'il s'agisse de pays développés ou de pays en développement ; tel est le cas de *Silicon Saxony* en Allemagne, de *Dubai Internet City*, de *Silicon Glen* en Ecosse, de Bangalore en Inde ou du *Multimedia Super Corridor* en Malaisie. Des regroupements d'entreprises analogues ont été créés en Chine. En France, quatre éléments principaux déterminent le succès d'un pôle de compétitivité : la mise en œuvre d'une stratégie commune de développement économique cohérente avec la stratégie globale du territoire ; des partenariats approfondis entre acteurs autour de projets ; la concentration sur des technologies destinées à



des marchés à haut potentiel de croissance ; une masse critique suffisante pour acquérir et développer une visibilité internationale (Poirot et Gérardin, 2010).

Un pôle de compétitivité repose sur l'existence des projets collectifs proposés, de façon conjointe, par des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation. Ces projets collectifs sont bâtis autour de programmes de recherche-développement, considérés comme le cœur d'activité et le principal facteur de compétitivité du pôle. D'autres projets, en dehors du champ de la recherche-développement, contribuent au développement du pôle, en particulier dans le domaine de la formation, des investissements immobiliers, de la création d'infrastructures pour les techniques de la communication et de l'information, de la veille et de l'intelligence économique, de la promotion du territoire et du développement à l'international (Poirot et Gérardin, 2010).

Les collectivités locales ont compris les avantages que leurs territoires pouvaient retirer, en termes d'attractivité, des pôles de compétitivité. Le rassemblement des acteurs, au sein d'un même pôle de compétitivité, est "un puissant facteur d'attractivité pour les territoires où sont implantés les pôles, mais aussi pour les pôles eux-mêmes" selon l'Observatoire partenarial lyonnais en économie. Comme le constate cet observatoire, à propos d'une étude menée sur neuf métropoles européennes "les clusters entraînent souvent l'adhésion d'entreprises extérieures à leur périmètre géographique initial". L'attraction de la ville ou du territoire est renforcée, car la "massification des projets en créant une taille critique a aussi permis de développer une visibilité au niveau national, voire international". Selon cet observatoire, la plupart des villes de l'enquête s'appuient sur leurs clusters dans leur stratégie d'attractivité. Toutes les villes retenues par l'observatoire lyonnais utilisent les clusters comme un instrument de promotion de leurs territoires auprès des "professionnels, des investisseurs et des entreprises dans le cadre de leur politique d'attractivité économique, nationale ou internationale". Les auteurs de cette enquête constatent que "dans la coopération-compétition [coopération-compétition] qui s'exerce actuellement entre métropoles, les clusters sont souvent utilisés avec succès comme des produits les différenciant auprès des investisseurs." Plusieurs villes de l'échantillon, comme Lyon, Barcelone ou Munich, ont même élaboré une politique de marketing territorial, dans laquelle elles s'appuient sur leurs clusters pour promouvoir leur territoire. Par exemple la démarche « Only Lyon ». (Poirot et Gérardin, 2010).



## ***Bibliographie indicative de la revue de la littérature***

- Bank, W., World Bank, & ebrary, I. (2007). *World development indicators 2007*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6959-3>
- Baromètre Arthur Loyd (2020). <https://start.lesechos.fr/au-quotidien/logement/emploi-qualite-de-vie-les-villes-les-plus-attractives-en-france-sont-1267527>
- BusinessFrance (2019). *Bilan 2019 des investissements internationaux en France*. Ministère de l'économie.
- Capron, H. (2009). *Chapitre 1. Analyse économique de la création d'entreprise*. (pp. 35-81). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.capro.2009.01.0035>
- Davezies, L. (2012). *La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale*. Seuil.
- EY (2021). [https://www.ey.com/fr\\_fr/attractiveness/barometre-de-l-attractivite-de-la-france-2021/la-france-dans-la-course](https://www.ey.com/fr_fr/attractiveness/barometre-de-l-attractivite-de-la-france-2021/la-france-dans-la-course).
- France Information Technology Report - Q3 2015. (2015). London: Fitch Solutions Group Limited.
- Harfi, M., & Mathieu, C. (2008). *Internationalisation de la R & D des entreprises et attractivité de la France*. *Horizons Stratégiques*, n° 7(1), 72-92. <https://doi.org/10.3917/hori.007.0072>
- IFA (Ed.). (2014.). *Doing Business in France (Rep.)*. doi:[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Pages/International%20Services%20Group/Deloitte\\_Doing-business-in-france-gb\\_janvier2014.PDF](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Pages/International%20Services%20Group/Deloitte_Doing-business-in-france-gb_janvier2014.PDF)
- Madiès, T., Coeuré, B., & Rabaud, I. (2003). *Attractivité de la France : Analyse, perception et mesure; suivi d'un commentaire de Thierry Madiès*. *Economie & Statistique*, 363(1), 97-127.
- Messaoudi, D. (2018). "Entreprises et territoires : entre délocalisations et relocalisations d'activités de production". *Annales de géographie*, 5-6 (723-724) : 588-611.
- Nicolas, M., Firzli, J., Bazi, V. (2013). « Infrastructures de transport et attractivité nationale » (en anglais). *Revue Analyse Financière*, 48 : 67-68, juillet-septembre.
- OECD, & Organization for Economic Cooperation and Development. (2017). *Tax Policy Reforms 2017: OECD and Selected Partner Economies*. Organization for Economic Cooperation & Development.
- Poirot, J., Gérardin, H. (2010). "L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel". *Mondes en développement*, 1 (149) : 27-41
- Saint-Etienne, C. (2009). "Mobiliser les territoires pour une croissance harmonieuse". *Rapport au Président de la République, collection des rapports officiels, La documentation française*.
- Saint-Etienne, C. (2020). *Le libéralisme stratège contre le chaos du Monde*. Odile Jacob.
- Schmarzo, B. (2013). *Big data: Understanding how data powers big business (1st ed.)*. John Wiley & Sons.
- Sen, A. (1999). *Commodities and Capabilities*. OUP India.
- Sen, A. (2012). *L'Idée de justice*. Flammarion, 2012
- Tyson, E. (2021). « Les conditions régionales pour favoriser la création de métiers à haute valeur ajoutée ». *Etude de l'Institut Sapiens, à paraître*.

### **III. Facteurs clés de dynamique économique et ré-industrialisation durables (DERIDE) des territoires selon le diagnostic approfondi**

En synthèse les facteurs clés de DERIDE territoriale en France d'après le diagnostic approfondi sont structurels ET comportementaux, c'est-à-dire matériels et stables autant qu'immatériels et moins stables dans le temps.

Les 7 facteurs clés structurels identifiés par la littérature sont confirmés et précisés :

- la qualité des infrastructures de transport, d'urbanisme, de logements et numériques notamment la disponibilité foncière pour l'industrie
- la qualité des structures d'éducation, de formation et d'innovation avec l'importance d'une formation intégrée au cœur des territoires
- la qualité des structures administratives et de coopération au sein du « mille-feuille administratif » avec des élus entrepreneurs de projets et des fonctionnaires accompagnateurs des entreprises
- les structures favorables démographiques, d'emplois et de compétences permettant en particulier une reconversion adaptée des sans emplois
- la qualité de vie locale : héliotropisme, qualité des services et sécurité publique
- la supportabilité de la fiscalité et la pertinence du support de l'Etat dans le cadre des plans de relance et d'industrialisation
- la supportabilité des règlements et des normes avec un besoin de simplification ET de meilleure gestion des normes

6 facteurs de comportements sont identifiés. Les 3 repérés par la littérature sont confirmés :

- la volonté politique locale appuyée par une volonté politique nationale
- l'activisme des élus au plan du marketing territorial pour attirer les entrepreneurs, les salariés et les investisseurs
- le dynamisme de la vie associative et culturelle pour attirer et fidéliser les populations

3 autres facteurs pas ou peu identifiés par la littérature ont largement été évoqués dans le diagnostic :

- La nécessité d'une stratégie d'ancrage territoriale des entreprises dont les pouvoirs publics devraient mieux démontrer les avantages
- La maîtrise par les élus et leurs équipes de la méthode groupe de projet pour travailler en transversalité avec les parties prenantes du développement économique d'un territoire
- L'importance d'un management de proximité des dirigeants d'entreprises, que les pouvoirs publics devraient stimuler, pour attirer, motiver et fidéliser les ressources humaines

En termes de modèle d'orchestration et de pilotage des énergies, les cas de réussite de DERIDE décrits dans le diagnostic - par exemple : le développement d'une filière lin dans le Nord-Pas-de-Calais autour de l'entreprise SAFILIN, celui d'une filière chimie verte dans le Béarn autour de l'usine ALPHA CHITIN de Lacq, l'implantation d'un gros atelier HERMES à Riom dans le Puy-de-Dôme, la consolidation d'une filière coutellerie d'art à Laguiole en Aveyron avec l'atelier de Philippe Starck « La Forge » - mettent en avant un modèle « HORIVERT » (qui allie HORIZontalité et VERTicalité, leadership et transversalité) pour gérer la complexité. Les cas d'échecs soulignent à l'inverse une faille dans ce modèle, comme celui de l'implantation de la giga factory TESLA (10 000 emplois prévus) à Melun Villaroche en région parisienne au profit de Berlin en Allemagne.

La verticalité ou le leadership (HORI) d'un projet de développement économique et d'industrialisation est portée non par un guichet unique toujours le même, mais par les élus concernés (municipaux, communautaires ou régionaux avec les préfets selon les cas) en concertation avec les entreprises ciblées. L'horizontalité ou la transversalité est animée par les élus concernés au travers d'un dialogue de travail périodique avec les parties prenantes d'un objet de DERIDE : préfecture notamment pour les aspects normatifs, région notamment pour les aspects de financement, l'Etat notamment pour les aspects plans nationaux, etc.).

## Introduction

21 entretiens ont été conduits en face à face d'une heure selon une méthode non directive avec réponse spontanée à la question : « Quelles sont selon vous les facteurs clés de DERIDE et quelles actions utiles les pouvoirs publics peuvent mener en la matière ? Les expressions ont été retranscrites par prises de notes exhaustives dont les phrases témoins saillantes ont été classées dans les 3 thèmes du modèle de la DERIDE : Structures, Comportements, Orchestration et Pilotage, puis dans des sous-thèmes et des idées-clés significantes.

11 dirigeants d'entreprises (dont 9 dirigeants fondateurs) de secteurs et de tailles variés ont été sélectionnés dans la base d'entreprises partenaires du CNAM et de l'ISEOR selon des critères d'implication dans la DERIDE et de capacités à l'illustrer par des cas concrets significants.

### Panel dirigeants d'entreprise (11 personnes interrogées)

| Dirigeant sélectionné   | Entreprise et géographie   | Activités   |
|-------------------------|--|---|
| Christophe Fargier (D1) | Dirigeant fondateur de NINKASI. 280 salariés, 21 établissements et un site de production (Tarare, Rhône) avec siège à Lyon.  | Fabrication de bière et spiritueux, réseau de bars et de restaurants. L'un des 1ers en France à refabriquer de la bière de territoire (dès 1997)                  |
| Gilbert Font (D2)       | Ancien Directeur des Talents du Groupe Safran, président de Care & Train, animateur d'un groupe de travail pour la communauté de commune Vaison-Ventoux (Var)                              | Vaison-Ventoux est une communauté de commune dont la ville centre est Vaison-la-Romaine avec 17 communes et 15 000 habitants                                      |
| Caroline Masson (D3)    | Directrice marketing IMC Toys France (Maison mère à Barcelone). 12 salariés au siège à l'aéroport de Montpellier-Fréjorgues (Hérault)  | Conception de jouets interactifs (CryBabies) à Barcelone et commercialisation dans le monde. IMC Toys est dans le top 20 sur son secteur                          |
| Pascal Pasquier (D4)    | Dirigeant fondateur de Brioche Pasquier. 3500 salariés, 13 sites de production et commercialisation en France avec le siège aux Cerqueux (Maine-et-Loire)                                  | Pâtisserie, viennoiserie, boulangerie industrielles. Brioche Pasquier est passé de 10 salariés à 3500 par création de sites de production au cœur des territoires |
| Laurent Payssac (D5)    | Dirigeant fondateur de SLB Médical. 7 salariés au siège à Genas (Rhônes)   | Commercialisation de dispositifs médicaux pour hôpitaux. + 100% de croissance ces trois dernières années  |
| Dominique Soler (D6)    | Dirigeant fondateur de Human Design Group (HDG). 100 salariés au siège à Montigny-le-Brotonneux (Yvelines)   | Etudes et conseils en ergonomie digitale et design industriel pour des grands groupes industriels. Leader sur son marché  |
| Laurent Verlaguet (D7)  | Directeur villes et collectivités de Eiffage Energie Système (28 000 salariés). Dirigeant fondateur de IPERION, filiale d'Eiffage depuis 2016. 70 salariés à Saint-Jean-de-Vedas (Hérault) | Solutions informatiques et digitales pour collectivités notamment de sécurité et de gestion des énergies  |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Henri Zimnovitch (D8)    | Dirigeant de Blanchisserie Industrielle de l'Oise puis Textile Industrielle de l'Ouest (30 personnes). Professeur au CNAM.  | Fabrication de chiffons d'essuyage, lingettes et masques sanitaires. Le dirigeant a vécu et analysé la chute de l'industrie textile française  |
| Jean-Yves Hepp (D9)      | Dirigeant fondateur de UNOWHY. 170 salariés au siège à Neuilly-sur-Seine, sur son site de fabrication relocalisé à Montceau-les-Mines (Saône-et-Loire) et sur son site d'assemblage à Neuilly | Société informatique de tablettes tactiles pour la cuisine (Foodtech) et l'éducation (Edtech). Concepteur de QOOQ première tablette tactile culinaire française  |
| Stéphane Mahaud (D10)    | Directeur du Centre Régional du CNAM Auvergne-Rhône-Alpes   | Etablissement (association) de formation professionnelle de l'enseignement supérieur ayant mis en place des actions « Au cœur des territoires » contractualisées avec des entreprises et des collectivités |
| Laurence Van Asten (D11) | Directrice du Centre Régional du CNAM Pays-De-Loire   | Etablissement (association) de formation professionnelle de l'enseignement supérieur ayant mis en place des actions « Au cœur des territoires » contractualisées avec des entreprises et des collectivités |

10 représentants des pouvoirs publics – 8 élus et 2 cadres publics - ont été sélectionnés parmi la base de partenaires « pouvoirs publics » de Laurent Cappelletti selon des critères qualitatifs d'intérêt et d'implication dans la DERIDE et de capacités à l'illustrer par des cas concrets signifiants.

### Panel Pouvoirs Publics (10 personnes interrogées)

| <b>Elus et cadres publics sélectionnés</b> | <b>Fonction</b>   | <b>Activités</b>   |
|--|---|--|
| Frédérique Bonnichon (P1)                  | Maire de Châtel-Guyon, Président de l'agglomération de Riom (68000 habitants), Conseiller régional Auvergne-Rhône-Alpes | En charge pour la région ARA de la fusion des agences économiques régionales pour créer « l'agence de l'entreprise » de la région, levier de son action économique |
| Yvon Bourrel (P2)                          | Maire de Mauguio-Carnon, Vice-Président attractivité économique de l'agglomération du pays de l'Or (50000 habitants).   | Impliqué dans l'opération « Centre ville en mouvement » de dynamisation des villes de taille moyenne et des villages   |
| Coralie Dubost (P3)                        | Députée de l'Hérault  | Rapporteuse pour le projet de loi PACTE  |
| Thibaut Duchêne (P4)                       | Adjoint à l'Administrateur général du CNAM en charge à la stratégie et au développement, Conseiller régional Grand-Est  | En charge de l'opération « Le CNAM au cœur des territoires »   |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| Jean-Michel Giraud (P5) | Directeur de l'appui aux entreprises de la région Haut-de-France                                       | Pilotage des « contrats d'implantation » instaurés en 1997 par la région Haut-de-France  |
| Philippe Huppé (P6)     | Député de l'Hérault, maire d'Adissan (Hérault) jusqu'en 2017   | Président de Villes et métiers d'art. Chargé auprès du 1 <sup>er</sup> ministre d'une mission pour développer les métiers d'art dans les territoires |
| Marc Régnoux (P7)       | Maire de Mozac (Puy-de-Dôme), Vice-Président aux finances de l'Agglomération de Riom (68000 habitants) | Vice-président formation de l'ordre des experts comptables, fondateur du cabinet ADM conseil à Riom  |
| Patrick Vignal (P8)     | Député de l'Hérault, ancien adjoint du maire de Montpellier délégué au sport et à la cohésion sociale  | Président de « Centre ville en mouvement » pour revitaliser les cœurs de villes de taille moyenne  |
| Louis Vogel (P9)        | Maire de Melun (Seine-et-Marne), Président de l'agglomération Melun-Val-de-Seine (130000 habitants)    | Président de la Conférence des Présidents d'Université (CPU) jusqu'en 2012, élu à l'Institut de France en 2020                                       |
| Irène Tolleret (P10)    | Député européenne, maire de Fontanes (Hérault) jusqu'en 2018, vigneronne de profession                 | Membre des commissions européennes du développement régional, de l'agriculture et du développement rural   |

## 1. Éléments de structures de la DERIDE selon le diagnostic

### 1.1. Infrastructures transport, urbanisme, logement et numérique

#### *Les infrastructures de transport sont capitales*

« Le fait d'être en région lyonnaise dans un bassin industriel nous permet de travailler avec des prestataires locaux. Les transports sont un point fort également avec un maillage de transporteurs importants. Donc on livre sous 24h à 72h maximum nos clients hôpitaux avec nos produits de dispositifs médicaux. » (D5)

« Le facteur de DERIDE c'est le bon positionnement géographique du territoire et ses infrastructures de transport, ensuite le foncier. La population également et les possibilités de les loger. L'aéroport de Montpellier et sa zone d'activités qui se situe sur le territoire de notre agglomération est un facteur d'attractivité. On a créé en 2020 le Parc Industrie Or Méditerranée (PIOM) sur la zone avec une nouvelle qualité technique d'accueil pour les entreprises au travers une zone d'activité thématique. Zimmer Biomet, fournisseur de matériel médical est ainsi venu s'installer dans le PIOM attiré par l'aéroport qui est pratique et visible. En tant qu'élus locaux on est passé à une stratégie cohérente d'attractivité des entreprises et non à la réponse à des besoins ponctuels. Le PIOM est ainsi une zone dédiée au soft industries : prothèses auditives, capteurs, entreprises innovantes, etc. » (P2)

#### *Les flux importent moins que la volonté politique des élus locaux*

« Je ne crois plus au flux sauf le train. C'est la volonté politique à long terme qui prime pour développer de l'économie à partir des spécialités existantes. Par exemple à Montolieu dans l'Aude, 600 habitants, on est loin de l'autoroute, or autour du livre il y a eu une spécialisation. Les villages autour vivent chichement, mais Montolieu grâce à une politique volontaire est devenu le village du livre. Il y a 17 libraires, un musée du livre, l'immobilier est assez élevé. Autre exemple Laguiolle en Aveyron qui est connu grâce à ses couteaux et sa coutellerie, avec Philippe Starck qui a créé une coutellerie d'art « La forge ». Cela développe de la richesse collective. Pezenas autour des métiers d'art et de la culture connaît aussi une belle réussite, depuis 30 ans le cœur de ville est sauvé. Uzès est aussi une belle victoire en ce sens. » (P7)

« Les investissements matériels structurants sont assez secondaires en fait mais c'est le critère souvent premier des élus car bankable politiquement. A l'inverse, les investissements immatériels sont prioritaires pour développer l'économie d'un territoire, mais ils sont moins bankable électoralement. Au fond, les facteurs prioritaires de DEDIRE sont : la nécessité de trouver un axe fort de développement stratégique vocationnel pour le territoire d'où l'identification des filières de Recherche et Développement ou il faut investir localement, l'impératif d'un leadership politique et économique et celui de l'investissement en formation au plus près du terrain dans ses deux voies : compétences de base et besoins économiques » (D2)



### ***Les gares et les stations de tramway ne sont pas systématiquement plébiscitées***

« On ne voulait pas une ville où le tram de Montpellier y arrive car ça signifie la tranquillité et la sécurité en moins. Une gare ça aurait été pareil. Les transports c'est important mais dans la grande ville. Pour moi de toutes les façons comme on a besoin de la voiture, gare ou pas gare, autant ne pas avoir de gare. Ici, dans une ville petite à moyenne, la voiture n'est plus une contrainte : pas de bouchon, pas de conflit de circulation. » (D3)

### ***L'agrégation d'investissements matériels et immatériels est facteur de DERIDE***

« Un facteur d'attractivité qui agrège le matériel et l'immatériel est celui de l'écosystème existant sur un domaine industriel en termes de sous-traitance, synergies, logistique, transport et recherche. C'est vrai qu'il y a un effet boule de neige. Par exemple dans l'automobile, il y a un virage majeur vers l'électrique dans lequel trois régions s'engagent Haut-de-France, Grand-Est et Ile-de-France. Le fait de gagner la giga factory de batteries électriques PSA Total en est un exemple pour notre région Haut-de-France. » (P6)

« Les facteurs les plus importants d'attractivité sur le territoire de Melun si on prend par exemple le cas récent de l'installation de Zalando avec 2000 emplois c'est la proximité de Paris, l'aéroport et la disponibilité foncière immédiate. Ensuite il y a la formation de la main d'œuvre et c'est pour cela qu'on a construit un training center avec des partenariats avec des lycées techniques. Beaucoup d'entreprises nous disent en effet « moi, je ne m'installe sur le site que si vous me formez la main-d'œuvre qu'on ne trouve plus, par exemple des chaudronniers ». De notre côté nous avons financé notre training center avec des fonds européens. » (P9)

### ***La couverture numérique d'un territoire est capitale***

« Les besoins de connectivité se posent sur l'ensemble du territoire. Dans tous les départements y compris IDF mais aussi en Lozère et dans la Creuse, les bas comme hauts débit sont importants. Or la fracture numérique amplifie les inégalités. Par exemple sur les départements ruraux du Gers ou de l'Aveyron les manques de débit pénalisent l'activité quand une entreprise doit s'installer et se développer. L'autre sujet très important c'est la formation. On vit une accélération des savoirs et des savoir-faire dans tous les domaines y compris l'artisanat, or la formation ne suit pas forcément ni initiale, souvent trop théorique, ni continue pas assez présente et accessible. » (D7).

« Dans la plupart des cas il y a une volonté des élus locaux de développer les réseaux. C'est plutôt un choix des opérateurs pour des logiques de marché qui expliquent la fracture numérique et c'est donc à l'Etat de faire des deals avec les opérateurs pour mieux élargir leurs réseaux. Aujourd'hui par exemple on a des satellites basse altitude avec le projet Starling et cela permettra potentiellement de désenclaver les territoires. » (D7).

## 1.2. Education, formation et innovation

### ***La formation est souvent déconnectée des besoins des territoires***

*« Concernant la formation, sur le secteur technologique il y a un retard entre les écoles et le terrain puis un monde entre les études et celui de l'entreprise. L'alternance et l'apprentissage, y compris jusqu'en licence et ingénieur, sont la solution. On rencontre cela dans la vidéo surveillance ou les objets connectés sont des cas d'usage sur le terrain alors que pour les jeunes diplômés c'est du gadget. Par ailleurs répondre aux besoins des clients n'est pas correctement enseigné. Les établissements de formation sont très inégaux au plan des territoires. On a des bassins d'emplois très dynamiques, par exemple à Clermont-Ferrand, où la formation est bien développée. Dès qu'on s'écarte un petit peu cela devient très compliqué. » (D7)*

### ***Le retour sur investissement de la formation est mal apprécié par les élus***

*« Le point essentiel concernant le DERIDE c'est surtout le capital humain et moins l'investissement structurel. Il faut bien faire connaître la dynamique du capital humain aux élus car l'environnement de la formation professionnelle leur reste difficilement compréhensible même si on en parle depuis 50 ans. Quelle est la plus value ? C'est compréhensible pour des investissements mais pas pour des dépenses de fonctionnement comme la formation. Donc investir dans la formation cela n'est souvent qu'un mot car en comptabilité c'est une charge. Par ailleurs au travers de la loi de 2018 et l'individualisation de la formation, il y a un bémol sur le collectif. Le sujet du développement d'un territoire concerne des entrepreneurs, la région, les EPCI et l'insertion (mission locales). C'est donc collectif alors que la loi est individualisée même si le ministère du travail avance dans le bon sens vers une transition plus collective. Par exemple un des métiers en tension dans l'industrie est usineur et fondeur, un millier d'entreprises en ont besoin. Or il y a un plafond de verre sur les reconversions avant licenciements qui ne se font pas collectivement alors qu'elles pourraient se faire par exemple en cours du soir. Le pilotage de telle reconversion au niveau d'un bassin de vie est très rare. » (P4)*

### ***La formation dans les territoires doit mieux couvrir les compétences de base***

*« Le niveau de formation dans le Vaucluse est faible donc il faut mettre le paquet sur la formation des publics dans les compétences de bases (bon CAP et diplômes niveau bac à bac + 3). Les 25-35 ans qui n'ont pas de compétences de base sont une cible à former très importante. » (D2)*

### ***La formation utile adaptée à un territoire doit impliquer élus, entreprises et opérateurs de formation***

*« Dans le cadre de l'opération « Cnam au cœur des territoires », une licence en apprentissage vente et marketing ouvre sa première promotion sur Châteaubriand. Pour cela il a fallu créer une dynamique entre les élus du territoire, les clubs d'entreprises locaux et les enseignants en*

*particulier ceux des lycées. Et nous le CNAM on joue le rôle de facilitateur entre les élus, les enseignants et les acteurs économiques et d'opérateur de la formation décidée. » (D11)*

*« Sur le projet « Cnam au cœur des territoires » à Montélimar, on est sur trois axes de formation : une licence pro en transport et logistique, une licence générale commerce, vente et marketing et l'expérimentation du bac +1 en hospitalité. La réussite du projet demande l'adhésion permanente de l'écosystème local : le monde des élus, le monde économique et le monde académique. » (D10)*

### ***Le télétravail va révolutionner les territoires***

*« Le télétravail va révolutionner les territoires en permettant l'arrivée de nouveaux salariés qui vont rechercher un plus grand confort de vie et de travail. C'est l'idée de « la ville du ¼ d'heure » que le télétravail et la révolution numérique annoncent et où chacun aura tout à moins d'1/4 d'heure de chez lui, soit physiquement soit grâce au numérique. Or sur le sujet la politique est en retard. » (P8)*

### 1.3. Structure administrative et mille-feuille territoriale

#### ***Les critères de marchés publics doivent plus porter sur la proximité***

*« Peut-être que pour les marchés publics, il faudrait des critères de proximité. On est trop naïf sur les marchés internationaux. Un marché public se détermine au moment du cahier des charges et quand on met des critères environnementaux, de circuits courts de réapprovisionnements, on flèche vers des fournisseurs régionaux. La préférence régionale permet de préserver les emplois et la fiscalité et donc un territoire. Donc dans le respect des règles du code des marchés publics, il faudrait privilégier les fournisseurs locaux. Par exemple pour le transport scolaire si on ne fait pas gaffe c'est des nationaux ou internationaux qui prennent le marché et la marge. Donc dans la légalité il faut arrêter la naïveté car les collectivités tournent avec de la fiscalité locale. Le critère prix ne peut être le seul. Des critères environnementaux, d'insertion sociale, de proximité permettent d'avoir des candidats locaux. » (P1)*

#### ***La métropolisation nuit aux arrière-pays des territoires***

*« On a développé les compétences dans les métropoles pour être dans la course mondiale. Or ce n'est pas les métropoles mais la France qui doit marcher. Je ne crois pas au « big est sensationnel ». Je crois à la cavalerie légère mais pas à la cavalerie lourde. La réactivité et l'adaptabilité sont primordiales. Une petite entreprise ou une petite ville peut prendre des décisions plus rapides. Avec les EPCI cela va un peu mieux mais il ne faut plus mettre toutes les richesses dans la métropole en siphonnant son arrière-pays. La métropole épuise et pille son territoire en créant des têtes d'épingle de richesses et des territoires de pauvreté ce qui a des impacts économiques et politiques négatifs. » (P7).*

#### ***Les administrations centrales manquent de proximité avec les entreprises***

*« Les administrations centrales qui pourtant peuvent être très friandes d'actions concrètes pour les territoires manquent d'esprit d'entreprise et ont tendance à ne pas répondre aux problèmes concrets qui leur sont posés. Elles ne réalisent pas qu'elles peuvent être un levier de résolutions de problèmes sur le terrain. Il faut arrêter d'être prescripteur pour devenir facilitateur. Il faut arrêter de « donner des travaux » pour « travailler avec ». Ayant conscience des problèmes, cela ira beaucoup mieux. Le cadre de vie et le structurel jouent aussi mais ce n'est pas le facteur déclenchant. C'est plus l'invisible qui compte que le visible. C'est très usant pour une boîte la contrainte complémentaire. Quand on décide d'accompagner les boîtes comme durant la crise Covid, Bercy en est capable. Donc il faudrait des mini Bercy et des mini ENA dans chaque département. » (P3)*

*« Le monde économique n'a pas besoin du monde politique pour entreprendre mais il en a besoin pour les éclairer et les accompagner. Pour cela il faut que les politiques ne travaillent pas en silos en ajoutant des normes et de la bureaucratie aux activités. » (P8)*

***Les pouvoirs publics doivent avoir un leadership bien identifié en termes de dynamique économique***

*« La 1<sup>ère</sup> chose qu'il faut clarifier, c'est qui est responsable du développement économique dans le mille-feuille administratif français ? Il faut clarifier entre commune, communauté, arrondissement, préfet, département, région, etc. Il y a plein d'acteurs mais tout le monde attend tout le monde. Il faut un leadership. Et ce leadership doit être politico-économique. » (D2).*

*« Les pouvoirs publics doivent être identifiés. Le guichet unique est illusoire mais une personne de référence par organisation publique concernée (Etat (préfet), Région, Agglo) doit exister puis doit travailler en réseau. Il faut en effet un process clair notamment en cas de présomption de délocalisation pour faire de la veille, anticiper. Quand on attend c'est trop tard. Il faut être en veille défensive (prévenir les délocalisations) et en veille offensive (quels sont les tendances ?). Par exemple sur la région Hauts-De-France on a anticipé des besoins en élevages d'insectes car il y a des éléments d'ambiance, par exemple à cause des protéines dans l'agroalimentaire. Les insectes servent en effet à faire des protéines pour l'alimentation animale. C'est là que les pouvoirs publics ont un rôle d'éclairage. Et c'est là qu'il y a un effet d'entraînement vertueux. » (P5)*

## 1.4. Démographie et emplois

### *Avoir des réserves de main-d'œuvre formée est un facteur d'attractivité*

*« Les ressources humaines et l'accès aux compétences notamment sur le sujet des relocalisations sont très importants. Dans certains dossiers on gagne des projets dans les Haut-de-France par exemple sur la Pologne, car dans ce pays c'est le plein emploi. Avoir du chômage peut être intéressant sur ce plan si les pouvoirs publics savent aider à l'acquisition des compétences et aux reconversions professionnelles. » (P5)*

## 1.5. Qualité de vie locale : héliotropisme, services et sécurité

### *La qualité de vie sur un territoire et la sécurité sont des facteurs clés de son attractivité*

*« Habitant la région parisienne, nous cherchions à changer il y a 5 ans pour un endroit plus agréable en termes d'espace au plan du logement. Le climat a beaucoup joué ainsi que le prix de l'immobilier bien moins cher. Egalement la proximité d'une grande ville comme Montpellier avec ses services, son éducation, l'université, l'accès au sport et à la culture. De même que le dynamisme de la région et ses transports pour ne pas être enclavé. La sécurité est également un critère très important notamment par rapport aux enfants. Notre choix familiale de mobilité c'est donc fait sur Mauguio car on a trouvé de la sécurité avec des structures sportives épatantes et une ville à taille humaine ou nous ne sommes plus anonymes avec des services publics d'entretiens efficaces. » (D3).*

*« J'avais une mission dans le cadre d'un appel à projet en tant que VP du Grand Clermont qui est une émanation de 4 comcoms. J'étais en charge de l'attractivité du territoire. Dans les actions que l'on a mené, l'accueil des conjoints des nouveaux salariés est très important. En effet, les mettre en relation avec des réseaux d'entreprises au travers un chargé de mission dédié à cet accueil, avec des journées d'informations portant également sur le logement, facilite la vie de gens qui ne connaissent pas la région. » (P7)*



## 1.6. Structures fiscales et d'aides financières

### ***La fiscalité n'incite pas à augmenter les salaires***

*« Sur les bas salaires comme il y a peu de charges sociales, c'est une tarte à la crème d'en faire un frein au développement des entreprises. En revanche, quand on augmente les salaires on n'a plus ces avantages ni le salarié du reste. Donc le système de charges sociales tend au fond à sanctionner les augmentations de salaires. Là il y a vraiment quelque chose à faire. Une « flat tax » des charges sociales seraient à creuser pour libérer les énergies des salariés. » (D5)*

### ***La fiscalité des entreprises est à un niveau honorable***

*« La fiscalité avec les impôts de production joue un rôle dans l'attractivité économique et la dernière réforme en la matière fait que l'on est dans un rang d'attractivité honorable surtout dans l'industrie. En revanche les images et les idées reçues incarnent encore une fiscalité lourde. » (P6)*

### ***Le plan de relance n'est pas assez focalisé sur quelques axes stratégiques clairs***

*« On ne peut pas nier qu'il y ait au plan national une volonté de développer les territoires avec des préfets à la manœuvre pour relayer le plan de relance localement. Il y a même un foisonnement de process dont s'emparent des spécialistes des aides mais pas forcément les communes qui en ont besoin. Donc le système actuel d'aides plébiscite les chasseurs de prime mais l'économie réelle n'est pas assez vivifiée. Il faudrait choisir au plan national des axes clairs, puis de la part de l'Etat des axes stratégiques forts et ensuite les décliner sur les territoires. » (D2)*

### ***L'aide au foncier apportée par les collectivités est un facteur d'attractivité***

*« La nouvelle arme des collectivités c'est l'aide au foncier avec des primes d'aménagement du territoire. Depuis quelques années, l'aide à l'immobilier d'entreprise pour l'entrepreneur qui veut créer ou qui veut s'étendre contre des embauches, avec une complémentarité Région – Agglomération, nous a permis d'attirer de belles entreprises à condition qu'elles ne fassent pas de dumping social. Le Pays de l'Or a ainsi mis 250 000 euros par an sur ces aides. C'est de l'aide intelligente qui permet de conforter les entreprises endogènes, avec un travail de requalification. Ainsi, sont venus s'implanter sur la zone de Fréjorgues Exaprint Factory, première imprimerie verte de France, ou bien encore la 3<sup>ème</sup> concession BMW du monde. » (P2)*

## 1.7. Structures règlementaires (normes)

### *Les conflits de normes (Tétranormalisation) sont un frein à la DERIDE*

« Les embûches à notre développement sur le territoire de Tarare ce sont les conflits de normes et de règlements (Tétranormalisation). Il y a 4 ans on a demandé à notre communauté de commune un terrain car le bassin granitique est très favorable avec de l'eau très pure, cela pour faire de la bière et du whisky et agrandir notre site de production. On a eu un terrain mais les services publics n'ont pas pu nous alerter sur les difficultés. Le 1<sup>er</sup> terrain qu'ils nous ont proposé présentait plein de difficultés qu'ils n'avaient pas vues. Donc on nous a proposé un autre terrain soi-disant viabilisé prêt à accueillir une construction. On a perdu de l'argent et du temps sur le 1<sup>er</sup> terrain. On passe au second et ça a encore été pire car le terrain était encore pollué et en zone inondable, également avec une loi sur l'eau qui entre en contradiction avec le plan de prévention des risques. Il y a bien une volonté politique de nous aider avec 5 millions d'euros de viabilisation mais le terrain s'avère inconstructible. De mon côté, j'ai mis 500 000 euros d'études et à la préfecture les services se renvoient la balle. C'est kafkaïen. » (D1)

« Concernant les contraintes de DERIDE, cela touche la BPI. On a fait tous les processus d'obtention des prêts et le principe du plan de relance est très bien. Mais derrière on me demande la répartition en capital entre ses actionnaires alors que la famille en possède 90%. Puis on me demande quelle est la répartition par frère ? Puis quelle est la carte d'identité des frères ? On est une entreprise française locale reconnue, et aujourd'hui pourquoi me demander la carte d'identité des frères ?! C'est certes dérisoire mais c'est symbolique d'un écart entre la proximité et la simplicité du terrain et la bureaucratie. D'autant que notre juriste m'a dit que la répartition en capital n'était pas nécessaire à fournir au plan légal. Ma recommandation sur ce point c'est justement d'être plus proche du terrain et de faire preuve aussi de proximité de la part de l'Etat et ses administrations. » (D4)

« Par rapport à nos clients publics qui sont les hôpitaux, il y a des freins touchant à la gestion des normes et des risques. Par exemple un fournisseur américain de dispositifs médicaux en nutrition parentérale est actuellement en rupture de stock vis-à-vis d'hôpitaux français qui se retournent donc vers nous. Mais comme on n'a pas intégré ce stock, on leur demande de nous le commander formellement pour couvrir cette rupture. Mais nos clients HPAP et HCL ont beaucoup de mal à le faire car ils craignent que ce fournisseur américain les mettent en procès. Ces produits pour la nutrition parentérale sont très importants mais ils n'arrivent pas à se décider pour nous formaliser des commandes car le juridique des services hospitaliers a pris la main et à peur d'être attaqué. Alors qu'ils pourraient nous commander par exemple pour 6 mois et même s'il avait un surstock à l'issue il pourrait l'écouler sur les 5 ans sans que le fournisseur américain s'en rende compte. Les acheteurs hospitaliers ne veulent pas prendre aucun risque sur ce plan parfois au détriment donc de la santé. » (D5)

« Nos villes moyennes ont de l'avenir dès lors qu'on lâchera un peu la bride sur les contraintes de normes ABF (architecture des bâtiments de France) et environnementales. On ne peut pas demander en effet la même chose à Paris au Louvre et à Châtel-Guyon. Sur l'industrie, gouvernement et élus locaux sont d'accord : il faut réindustrialiser donc il faut des terrains. Or je suis président du pôle métropolitain du cœur d'Auvergne. Dans les faits il me faut des terrains mais comment attirer sur 0 artificialisation nette des sols ? C'est très bien pour le commerce mais si je veux accueillir Tesla ce n'est pas possible. Il va bien falloir envisager des zones équipées mais aujourd'hui c'est trop contraignant. Aujourd'hui on rebâtit notre plan d'urbanisme mais l'Etat dit pas de plan à construire nouveau. Je ne peux pas créer de la valeur si je ne prends pas des terres agricoles. Or l'équation est compliquée car je ne peux faire que de la restructuration de friches industrielles et militaires or dans certaines cas la dépollution coute très chère » (P1)

### **La gestion innovante des normes est un facteur de DERIDE**

« La question des disponibilités foncières et des facilités réglementaires est un facteur tangible d'attractivité. Or le contexte fait que l'on ne consomme plus de terrains agricoles ou inondables. C'est pourquoi dans les Haut-de-France on a mis en place un contrat d'implantation Etat-Région-Entreprise qui permet quand il y a un projet d'optimiser le dossier au plan réglementaire. On fait de l'assistance à la gestion de normes avec des plannings. Par exemple des études faunes flores, de l'archéologie, des autorisations SEVESO, etc... Autour de cela on identifie les phases d'étude, la durée, on fait intervenir le préfet pour réduire au mieux les durées. Cela fait tout de suite gagner du temps et c'est attractif. Le pool public réglementaire qui garantit le foncier et la gestion des normes agit ainsi avec les entreprises étrangères. Récemment nous avons fait cela avec succès pour attirer BYD un groupe chinois de voiture électrique. Auparavant l'implantation de Toyota avait été traité de cette façon. » (P5)

« Tesla avait un objectif de giga factory en Europe avec 10 000 emplois à la clé. Il a hésité entre le site de Melun Villaroche et celui de Berlin. Melun avait sa préférence avec la proximité de Paris, la verdure et l'immobilier fois moins cher pour le personnel. Mais le problème ça a été la sur-réglementation. Autour de la table de discussion se sont retrouvées les 20 administrations concernées et personne n'y comprenait rien. Chaque administration avait ses normes et ses contraintes, parfois contradictoires entre elles, et les élus locaux n'avaient pas droit au chapitre en la matière. Du côté de Tesla il y avait 2 personnes pour discuter. Donc ils n'ont pas compris et ils ont choisi Berlin. C'était le rôle de Paris de coordonner mais les administrations ont joué cloisonné. Sur ce type de dossier, il faut travailler en mode projet, se concerter en amont et surtout ne pas paraître en conflit devant les partenaires. » (P9)

## **2. Éléments de comportements de la DERIDE selon le diagnostic**

### **2.1. Stratégie d'ancrage territorial des entreprises**

#### ***Les stratégies d'ancrage territorial sont créatrices de valeurs durables***

*« Pour le produit brioche, on est parti d'un raisonnement agricole, celui de la fraîcheur. Donc pour la fraîcheur le produit demande de la proximité avec les lieux de consommation. Donc on a décidé de se développer par des sites commerciaux et de production au cœur des territoires. Charancieu dans l'Isère a été notre première décentralisation pour couvrir l'Est de la France. A partir de là, on a développé une stratégie d'ancrage territorial avec des directions commerciales et industrielles sur chaque site (intrapreneurs) qui doivent être intégrés dans la vie socio-économique de là où ils sont implantés. Dernièrement on a investi sur Vron dans la somme via la BPI et c'est le directeur du site qui était en relation avec le président de la région Haut-de-France lorsqu'il est venu visiter le site. Idem à Saint-Valery près du Havre où le maire a reçu la directrice du site. C'est cela la force territoriale, vis-à-vis des politiques, des gens, des associations, etc. Ce n'est donc pas un hasard pour nous d'implanter nos sites plus en zone rurale qu'en périphérie de Métropoles. On a voulu avoir des sites à taille humaine qui ne dépassent pas 250 à 300 personnes car un point fondamental c'est la notion de proximité qui va avec l'ancrage territoriale. Cela ne peut se faire que lorsque l'on vit avec les gens. » (D4)*

#### ***Un site de production dans un territoire doit coupler les fonctions industrielles et commerciales***

*« Un point important pour développer un site de production dans un territoire, c'est l'équilibre entre sa partie industrielle et sa partie commerciale. Ne pas avoir de commerciaux sur un site industriel c'est un frein à son développement. Par exemple nous, dans le secteur de la boulangerie industrielle, ne pas coupler les deux fonctions sur nos sites nous aurait handicapé dans les rapports avec les meuniers, les fournisseurs, les clients, etc. » (D4)*

#### ***La délocalisation peut toucher des objets à forte valeur ajoutée***

*« Sur les marchés d'ingénierie on raisonne sur un taux journalier moyen (TJM) de facturation. Pour un ingénieur français comme Altran qui travaille pour l'industrie automobile, un TJM acceptable pour les achats est de 320 €. Mais quand on ramène cela à des marges ce n'est pas viable. Donc ils se sont dotés de plateaux d'ingénieurs délocalisés par exemple au Maroc, en Inde, un peu en Europe centrale, qui font tomber les TJM à 150 €. Ils subdivisent leurs ressources humaines en High Cost Country, Near Short Country et Low Cost Country et construisent des offres hybrides en termes de coûts. Or les implantations off shore ne cessent de croître ce qui détruit de l'emploi local, irrigue en compétences l'étranger et engendre des prestations dégradées. Il faudrait imposer des quotas HCC/LCC aux achats d'ingénierie des grandes entreprises industrielles quand la délocalisation atteint aussi de façon plus cachée des objets à forte valeur ajoutée. Ainsi la société Harman Kardon pilote d'Inde le design system*

*(interfaces utilisateurs) des cockpits du groupe PSA. Il y a une vraie saignée dans l'industrie automobile qui impose des LCC dans les offres. » (D6)*

### **La délocalisation peut créer des coûts cachés importants**

*« On était intervenu pour Essilor le leader mondial du verre optique. Ils ont eu assez tôt une politique de délocalisation avec une segmentation assez claire (le verre « tout venant » en Asie principalement). Ils se sont aperçus de coûts cachés importants de délocalisation notamment le haut turn-over de la main d'œuvre aux Philippines et en Indonésie. Cela les a amené à nous consulter sur du design de postes de travail en Asie pour les améliorer et réduire le turn-over. Essilor a décidé de relocaliser en partie à cause de cela. L'Etat devrait accompagner les dirigeants pour aider à faire le calcul des coûts de la délocalisation en particulier dans l'industrie manufacturière et l'industrie 4.0 très poussée par l'Etat. On pourrait démontrer aisément que dans certains cas la relocalisation est économiquement intéressante permettant de compenser un coût salarial plus élevé de la main d'œuvre. » (D6)*

*« 75% des masques étaient importés de Chine avant la crise donc faisons en sorte que la production reste en France. Il faut une industrie française de fabrication de masque et Le Plan devrait faire une étude en la matière. Nous même dans notre usine de fabrication de masques en France, nous avons fait le pari d'une qualité optimale avec des machines et des matières premières européennes. Or notre coût de revient n'est pas tellement plus élevé qu'en Chine. La matière première a un coût comparable à celui en Chine et la productivité est similaire. On perd évidemment en coût de la main d'œuvre mais cela représente juste 20% du coût complet de production. Et c'est compensé par des coûts de transport et de logistique bien inférieur. Notre prix de vente est plus élevé même si finalement le coût de revient reste comparable car on a une qualité supérieure. Beaucoup de masques chinois n'ont pas notre qualité. Donc l'absence de coûts cachés de transport, de logistique et de non qualité vient compenser nos surcoûts de main d'œuvre. Notre problème c'est les acheteurs qui sont souvent plus focalisés sur le prix que sur la qualité y compris des acheteurs publics. » (D8)*

## 2.2. Volonté politique d'attractivité durable

### ***L'insuffisance de volonté politique est un frein à la DERIDE***

*« La difficulté que nous avons observée sur notre communauté de communes de Vaison-Ventoux fondée sur une économie « agricole-retraito-touristique », c'est pour faire émerger une volonté politique commune des élus autour des axes de DERIDE que nous avons identifiés :*

- Développer les métiers de la transition écologique du territoire : plantes aromatiques, chimie des sols et irrigation (400 emplois potentiels sur 5 ans)*
- Développer des structures de formation en conséquence*
- Développer des partenariats de recherche avec les laboratoires universitaires d'Aix-Marseille*

*L'attention de certains élus est en effet parfois accaparée par des problématiques politiques très locales centrées sur des sujets porteurs électoralement (écoles, voiries, etc.) éloignées du développement économique durable. Tant que ce modèle survit il est assez difficile de faire traiter le déclin d'un territoire. On a une difficulté de pédagogie économique avec certains élus. L'entité Communauté de communes a une petite équipe de développement économique mais son action est limitée par le champ du politique. Le nouveau président de la communauté de communes plus ouvert au développement économique devrait améliorer les choses en la matière. » (D2)*

*« Comparé à d'autres territoires le notre ne bouge pas des masses au plan industriel. Et ça n'a jamais été une volonté politique. Il y a eu l'exception d'IBM mais on est resté une terre paysanne très ancrée avec énormément de sociétés de service. Par exemple il y a 10 ans un dirigeant voulait créer une succursale de dessin animé à Montpellier. Les pouvoirs publics locaux ne lui ont pas dégagé du foncier. Donc il s'est implanté à Annecy et à Valence. Il y a un certain manque de conscience des enjeux économiques de la part de nos élus locaux et du fait que l'emploi ne tombe pas ciel. Si on veut créer des emplois durables il faut aider ces structures à se développer avec le foncier et cela avec des stratégies de développement au-delà d'une mandature. En 2018, j'ai fait venir un fond d'investissement américano-chinois pour implanter une crypto vallée, je leur ai fait visiter Montpellier. Municipalité et métropole ne l'ont pas reçu. En revanche la Région a été plus réactive au plan économique. Au plan municipalité et métropole, si on avait été aussi stratège en économie qu'en architecture, on en serait pas là au plan de l'économie et de l'emploi. Il nous manque de la conscience politique et de l'expertise. » (P3)*

### ***La volonté politique des élus est capitale pour développer l'attractivité***

*« La volonté politique d'attirer est capitale. Par exemple Hermès maroquinerie s'implante à Riom dans l'ancienne manufacture des tabacs qui a fermé dans les années 80. C'est un bâtiment de centre ville de trois étages pourtant classé. Donc Hermès a dit « je vais faire un bâtiment exemplaire ». C'est une manufacture qui revient en cœur de ville et pour l'intérêt général c'est exceptionnel. Un tel projet a demandé un binôme sans faille pouvoirs publics et entreprises. » (P1)*

*« Il faut une volonté politique de relocalisation. Par exemple sur la région Hauts-De-France sur la filière lin. Il y a eu une volonté politique et industrielle. On a réuni un groupe projet et petit à petit on alimente tout un système autour de la filière lin en relocalisant autour de l'entreprise Safilin de la production qui était en Chine et en Pologne. On aide au financement la filière et en formation avec les métiers du lin. Donc on ne part pas d'une entreprise mais d'une approche globale autour d'une filière. On arrivera à faire cela autour de l'électricité et des batteries. Dans le Béarn, il y a un exemple similaire intéressant avec une filière chimie verte autour de l'implantation d'une usine Alpha Chitin à Lacq de fabrication de chitine pour le secteur médical. » (P5)*



### 2.3. Marketing territorial et réputation

#### *L'image de la ressource humaine d'un territoire est importante*

*« On paie en France encore une certaine image négative sur la productivité et le climat social tout en sachant que pour les Haut-de-France on jouit d'une image en la matière plutôt favorable notamment au plan du sérieux et de la productivité de la main d'oeuvre. Pour les entreprises étrangères c'est très marquant. » (P6)*

*« En Auvergne, on est considéré comme des ouvriers paysans attachés certes à un art de vivre mais avec des racines ouvrières paysannes et de loyauté au travail. Il y a un côté besogneux du salarié auvergnat. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de tensions sociales mais les grandes grèves sont rares notamment chez Michelin. Donc cela plait aux entreprises. » (P7)*

## 2.4. Maîtrise par les élus et les fonctionnaires de la méthode « groupe de projet »

### ***Le manque de maîtrise par les élus de la méthode groupe de projet est un frein à la DERIDE***

*« Pour la ville d'Espalion en Aveyron de 4500 habitants, on met en place des équipements connectés qui joue sur l'attractivité pour garder des jeunes et attirer des PME : réduction des coûts de fonctionnement notamment d'éclairage réinvestis sur la montée en débit, sécurité des biens et des personnes, surveillance des crues et de la qualité de l'air, etc. Aujourd'hui on a plus d'outils que de besoins. Le manque de besoin vient du manque de connaissance de ces possibilités par les élus et une difficulté pour eux de formaliser les besoins. Par ailleurs, les économies globales à l'échelle de la collectivité demandent une vision globale et non par silo. Il faut un coordonnateur au niveau de la commune qui sache fonctionner en mode projet. Or Les communes ont du mal à cela sauf sur des métiers historiques comme l'eau. Sur des besoins transverses c'est beaucoup plus complexe. » (D6)*

### ***La maîtrise par les élus de la méthode groupe de projet est un facteur de DERIDE***

*« Sur la région, on a fusionné les agences économiques locales pour en créer une seule à direction régionale unique avec 13 antennes locales réactives. L'agence a une coprésidence élu (moi-même) et entreprise (le PDG de Michelin) qui est assez unique. En termes de performance et de mesure d'indicateurs c'est très puissant. Le fait d'avoir réussi à fusionner les agences locales ça a été compliqué mais on a réussi en intégrant les élus locaux qui avaient perdu leurs agences dans la gouvernance de la nouvelle. On ne fait pas de développement économique sur un territoire sans la Région, les EPCI donc les maires et les entreprises. Donc on doit mettre tout le monde autour de la table et si cette « task force » se met en route ça va vite. Sans culture projet, uniquement avec des postures politiques, ça ne marche pas. » (P1)*

*« Arles a acquis un savoir-faire en gestion de projet des élus et des agents même du temps ou son maire était communiste. Par exemple la démarche est très intéressante autour de la DSI de la municipalité. Le réseau LORA bas débit qu'on déploie sur la commune est dédié aux entreprises locales avec un catalogue de services maîtrisé par la ville à moindre coût. La commune s'est positionnée comme un opérateur en fibre optique et beaucoup de GAEC ont ces besoins en irrigation connectée et pilotage. Autre exemple avec le LUMA, la fondation culturelle des héritiers des laboratoires Hauffman-Laroche (Doliprane), qui a racheté des friches à la SNCF avec le concours des pouvoirs publics pour 100 millions d'euros pour y attirer des artistes éphémères ou plus durables faisant de la culture un vecteur d'attractivité. Est-ce la vocation d'une collectivité de favoriser des intérêts privés ? Oui lorsqu'elles servent l'intérêt général et que des contreparties éthiques peuvent être envisagées. » (D7)*

### ***Les élus manquent de formation à la méthode groupe de projet***

*« Je fais le salon des maires tous les ans et on a tous les profils. A côté du maire on trouve des élus par conviction ou par concours de circonstance et là ça devient plus compliqué. Leur rôle est hyper ingrat par ailleurs. A partir du moment où on décide, on s'en prend plein la figure et il n'y a pas de gratitude électorale. Donc accompagner les élus par des formations à la gestion*

*de projets avec des entreprises serait une très bonne chose. D'autant qu'il peut y avoir encore chez certains élus un tabou avec le monde de l'entreprise. » (D7)*

***Les équipes administratives ont parfois un esprit anti-entrepreneur qui crée des blocages***

*« Avec les politiques anciens c'était très descendant. On n'était pas dans la coproduction mais dans l'idéologie verticale. Il faut que les agents publics aient aussi cette culture en mode projet, d'orchestration, cette ingénierie à l'échelle d'un territoire. Le politique doit être chef de file, entraîner et avoir une valeur ajoutée énorme. Si non, il y aura plein de petites initiatives isolées et ça va mettre 20 ans. Derrière ou à côté il y a le préfet et ses sous-préfets. Et il doit y avoir aussi leurs équipes administratives car c'est avec elles que l'on travaille dans les mises en œuvre. Donc moi j'ai besoin que le sous-préfet intervienne pour dire « il faut trouver une solution » alors que les services ne l'ont pas fait et cela avec parfois un a priori négatif sur le chef d'entreprise qui ne se soucierait pas de l'intérêt général. Et ils sont sur l'explication de pourquoi cela ne se fera pas, plus que sur on cherche une solution. Ils partent parfois d'un a priori sur le fait que l'on est prêt à faire n'importe quoi pour gagner de l'argent, c'est même choquant. On m'a même dit en préfecture « avec tout l'argent que vous gagnez vous pourriez faire des efforts ! » (D1)*

## 2.5. Dynamisme de la vie associative et culturelle

### *Le dynamisme de la vie associative est un facteur d'attractivité*

*« Les structures associatives sur Manguio au plan culture, sport, enfance et jeunesse sont très importantes, du bébé au collégien, sur tous les âges. Au niveau culture, j'ai été bluffé par le dynamisme avec le fait que toute l'année il y a des choses : des fêtes, des traditions locales, flamenco, équitation, c'est hors norme quand on vient de Paris. » (D3)*

## 2.6. Management de proximité des dirigeants

*« Il faut que les dirigeants investissent dans le potentiel humain de leur entreprise, même dans les toutes petites, et pratiquent un management de proximité adapté fondé sur la négociation et le dialogue permanent avec beaucoup de formation continue – pour lui même et ses équipes - quel que soit le niveau de formation initiale. La mise en pépinière des salariés pour les faire grandir dans l'entreprise est très importante pour les fidéliser et les motiver. » (D5)*

*« Chacun doit retrouver sa place dans le travail et il faut redonner envie au salarié de s'engager dans le travail. Chaque personne a une pépite de talent qu'il faut aller chercher. Or beaucoup de dirigeants ne sont pas au point en termes de management. Par exemple les restaurateurs ont du mal à trouver du personnel mais je suis désolé, vu les salaires bas et le mauvais management, ça ne peut pas marcher. S'il n'y a pas de défis, d'équipes, si le salarié n'est qu'un pion au travail, ça n'attire pas. Il faut recréer une famille au sein de l'entreprise, de la proximité, un circuit court humain, un management de proximité. Le collaborateur doit être impliqué et pouvoir progresser via la formation continue et l'apprentissage. Et la révolution numérique facilite cela. » (P8)*

### **3. Orchestration et pilotage de la DERIDE**

#### **3.1. Indicateurs de la DERIDE**

##### ***Manque d'indicateurs de pilotage des délocalisations / relocalisations***

*« Il n'y a pas un indicateur précis au niveau de l'Etat et des régions qui permettent de définir assez précisément l'ampleur des délocalisations et des relocalisations. C'est très difficile aujourd'hui d'avoir un état de la situation. Mon interrogation de dirigeant porte donc sur cette absence d'indicateurs précis des délocalisations / relocalisations qui empêche tout pilotage digne de ce nom en la matière. » (D6)*

#### **3.2. Pilotage et toilettage de la DERIDE**

##### ***Les pouvoirs publics doivent mieux accompagner et piloter les reconversions***

*« Des fabricants de masques trichent sur la qualité en envoyant des pièces tronquées, les conditions atmosphériques faisant perdre aussi de la qualité. Donc il faudrait du contrôle qualité plus sérieux sur ce produit comme sur d'autres importés avec des vraies amendes ainsi que des campagnes de sensibilisation sur la qualité auprès des acheteurs en particulier publics. » (D8)*

*« On va se retrouver avec une production de masques fabriqués en France supérieure à la demande lorsque la pandémie cessera. Il s'agira alors d'accompagner intelligemment les producteurs français pour qu'ils se mettent en sommeil jusqu'à la prochaine pandémie. Par exemple en 2017 une usine en Bretagne de fabrication de masques dépendant d'Honeywell a fermé. C'est inacceptable. Donc il faudrait accompagner de façon intelligente les reconversions plutôt que de tout foutre à la poubelle. Le Plan a un rôle à jouer sur la façon de faire cet accompagnement de proximité. C'est important d'avoir ces mesures locales pour sécuriser des approvisionnements jugés stratégiques en cas de crise. Il faut en effet raisonner en flux et non pas en stock dans la gestion des crises. Selon moi le coût de la pandémie a été très supérieur au coût de la mise en sommeil intelligente des industries concernées. » (D8)*

### 3.3. Synchronisation de la DERIDE

#### ***Manque de dialogue de proximité entre les élus locaux et les entreprises***

« Mes directions de sites territoriaux sont proches des maires et des pouvoirs publics mais paradoxalement on est finalement assez peu sollicité par eux pour participer à des groupes de travail par exemple d'échanges de bonnes pratiques avec d'autres entreprises. Il y a sauf exception un petit manque de curiosité de la part des régions, des départements, de l'Etat. C'est plus nous qui avons sollicité des élus que l'inverse. Dans les processus de plan de relance après la crise de la Covid, il me semblerait logique que la région, le département, les préfets (à part dans notre territoire d'origine le Maine-Et-Loire où le préfet est en proximité) soient plus en proximité et en curiosité des entreprises. Et nous aussi il faut être proactif. » (D4).

#### ***La qualité du dialogue entre Région et EPCI est un levier de proximité avec les entreprises***

« La prévention de la délocalisation passe par un regard permanent sur les segments industriels du territoire pour estimer leur durée de vie. Il faut donc construire un dialogue permanent avec les entreprises. Cela peut permettre de faire infléchir en amont des décisions de délocalisations. Par exemple Danone a réinstallé une unité de production lait pour bébé sur le bio dans les Haut-de-France alors qu'il envisageait une solution de délocalisation dans les Pays-Bas parce qu'on s'est parlé et que l'on a pu anticiper. Pour dialoguer on a beaucoup développé les relations avec les intercommunalités qui ont souvent un dialogue permanent avec les entreprises de leur territoire (le cas Danone par exemple c'est venu par une alerte d'une interco). Donc il faut que les entreprises sachent qu'il y a une organisation publique mobilisable sur ces questions. Il faut que cela soit une relation globale et porte sur l'ensemble du sujet. » (P6)

#### ***La qualité des interrelations élus locaux – Etat (préfecture) – entreprises est un facteur de DERIDE***

« Imperial Tobacco (IT) en 2016 décide de quitter la France et de fermer sa dernière usine à Riom pour la rapatrier en Pologne. On a essayé de convaincre le gouvernement de conditionner la licence de tabac d'IT, mais aucune réaction. Donc plan social avec 300 départs et des plans de reconversion. Finalement on vient de trouver une entreprise, Bacacier, pour remplacer IT et qui arrivera à plus d'emplois avec de l'innovation en termes de tôles isolantes. Comment nous avons réussi ? On n'est plus dans le « do it your self ». On retrouve toujours les mêmes ingrédients : la volonté politique, le contact politique en sus du contact administratif, car le dirigeant sait que le pouvoir de nuisance de l'élu peut être très fort, et la relation a trois : chef d'entreprise, sous-préfet (pour les normes et les dérogations) et des élus locaux ouverts à l'économie. » (P1)

### 3.4. Leadership de la DERIDE

#### *Les collectivités locales doivent pouvoir intervenir dans le capital des entreprises*

« Les EPCI n'ont pas la possibilité d'agir sur le capital des entreprises. Par exemple Ford dans le bordelais qui a des aides de l'Etat pour ne pas licencier mais qui 3 ans après licencié et quitte le territoire, Qu'est-ce qu'elles peuvent faire ? Les pouvoirs publics ne sont pas actionnaires. Pour toutes les entreprises et en particulier pour l'artisanat et les micro-entreprises qui sont non délocalisables, il y a une structure juridique à trouver pour permettre aux pouvoirs publics d'intervenir dans le capital et les pousser à agir sur le capital humain et les investissements immatériels. » (P4)

#### *Le retour d'une politique d'aménagement du territoire est souhaité*

« En préconisation, il faut remettre en place une politique d'aménagement du territoire. On l'a abandonnée quand on a décidé de ne plus être une grande nation. La mutualisation des achats par les collectivités reflète ce que je veux dire. Dans mon agglomération Agde-Pézenas, on a mutualisé l'achat de papier alors qu'avant on l'achetait local. C'est une entreprise de Nantes qui a gagné l'appel d'offre au lieu des maisons de la presse locales notamment à Pézenas. Toujours cette idée d'économie visible en mutualisation mais qui engendre des coûts cachés énormes par ailleurs. C'est cela une vraie politique d'aménagement du territoire. Aménager c'est faire attention à ce que les services et des infrastructures restent sur les territoires. » (P7)

#### *L'administration doit convaincre les entreprises de rester en France*

L'administration doit passer d'une culture de la norme et de la fiscalité pour contraindre les entreprises (à rester en France), à une culture de la stratégie, de la négociation et du benchmark pour convaincre les entreprises (de rester en France). Dans cette perspective elle devrait s'interroger à la valeur du « Made in France » et à son intégration dans la raison d'être des entreprises » (D6).



#### IV. Facteurs clés de dynamique économique et ré-industrialisation durables (DERIDE) des territoires selon l'analyse socio-économique

En synthèse les facteurs clés de la DERIDE territoriale en France d'après l'analyse socio-économique sont structurels ET comportementaux, c'est-à-dire matériels autant qu'immatériels. Ils corroborent les 13 identifiés dans le diagnostic approfondi et complètent ceux de la littérature en leur donnant une robustesse scientifique additionnelle.

- la qualité des infrastructures de transport, d'urbanisme, de logement et numériques
- la qualité des structures d'éducation, de formation et d'innovation
- la qualité des structures administratives et de coopération au sein du « mille-feuille administratif »
- les structures favorables démographiques, d'emplois et de compétences
- la qualité de vie locale : héliotropisme, qualité des services et sécurité publique
- la supportabilité de la fiscalité et la pertinence des aides de l'Etat
- la supportabilité des règlements et des normes
- la volonté politique locale appuyée par une volonté politique nationale
- l'activisme des élus au plan du marketing territorial
- le dynamisme de la vie associative et culturelle
- La nécessité d'une stratégie d'ancrage territoriale des entreprises
- La maîtrise par les élus et leurs équipes de la méthode groupe de projet
- L'importance d'un management de proximité des dirigeants d'entreprises

En particulier, l'analyse socio-économique estime à l'échelle de la France l'ordre de grandeur des coûts cachés de l'absentéisme au travail à 100 milliards d'euros par an et ceux de l'inadéquation formation-emploi à 90 milliards. Ces deux « giga dysfonctionnements » qui touchent nombre d'entreprises et d'organisations sont probablement deux grands freins à la DERIDE territoriale singulièrement en période de croissance. Leurs causes racines se trouvent essentiellement dans les défauts du management de proximité pratiqué dans les entreprises et dans la « tétranormalisation », c'est-à-dire les conflits de normes provoqués par leur foisonnement.

Il peut paraître ainsi décevant pour les pouvoirs publics de mettre de l'énergie et de l'argent dans un plan de relance de 100 milliards d'euros si dans le même temps près du double de cette somme s'évapore tous les ans en non productions et non qualités dues à l'absentéisme au travail et défauts de compétences.

Aussi les pouvoirs publics ne peuvent plus ne pas se soucier de la qualité du management des entreprises d'un territoire et de celle de leur gestion des normes, qu'elles soient petites ou grandes. Cela d'autant que l'irrigation d'un territoire

entier dépend plus de la vivacité du réseau des multiples petits acteurs qui le composent que de quelques gros.

En termes d'orchestration et de pilotage, l'analyse socio-économique confirme la nécessité pour les pouvoirs publics d'orchestrer et de piloter les énergies de la DERIDE qui si non « s'éparpillent façon puzzle ». Cela grâce à une bonne maîtrise de la gestion de projets transverses (diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation) et de la méthode HORIVERT (allier HORIZontalité et VERTicalité, transversalité et leadership), et étant/devenant des expérimentateurs de projets de DERIDE avec les acteurs concernés en premier lieu les entreprises. Quel pouvoir public prend le leadership sur un projet donné (ville, agglomération, région, préfecture, etc.) ? Le plus concerné territorialement pour traiter le projet en question, cela avec l'aide de tous les autres.

Dans ce cadre, le Plan aurait un rôle fondamental à jouer 1/ de méthodologue de la DERIDE auprès des pouvoirs publics car c'est d'une part sa vocation historique et d'autre part parce que personne ne le fait aujourd'hui 2/ de mise en réseau des multiples orchestres de DERIDE qui aujourd'hui travaillent dans leur coin sans conservation, échange ni capitalisation des bonnes pratiques créées.

## Introduction

Dans le cadre de l'étude sur la DERIDE territoriale, il a semblé très pertinent d'analyser les données en la matière collectées par l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, Président fondateur : professeur Henri Savall) via sa méthodologie d'enquête, l'analyse socio-économique des entreprises et des organisations. En effet, la mise en œuvre de la dynamique économique d'un territoire et de sa ré-industrialisation passe inévitablement par des entreprises petites ou plus grandes dont la qualité du fonctionnement féconde de bons ou de moins résultats. Or dans le programme de recherches de l'ISEOR, l'analyse socio-économique des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'ils engendrent a été réalisée depuis 1974 par l'observation approfondie et longitudinale de 1854 entreprises et organisations, de taille très variée (effectifs de 2 à 30 000 employés par exemple Brioche Pasquier, Aubert et Duval, Hypermarchés Carrefour, des offices de notaires, des boulangeries, des communes comme la Ville de Lyon), dans 42 pays, 72 secteurs d'activité différents, 110 000 personnes, partenaires de la recherche, ayant été impliquées dans des actions de changement organisationnel. Que montrent ces données ?

### *Les principaux résultats de l'analyse socio-économique*

- 1- 4 713 dysfonctionnements génériques (pathologies organisationnelles) ont été identifiés
- 2- Les coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements de management et de fonctionnement sont importants : 20 000 à 70 000 euros par personne et par an
- 3- Le taux de conversion des coûts cachés en valeur ajoutée par un management de meilleur qualité est conséquent : entre 35 % et 55 %
- 4- Une amélioration durable des performances des entreprises est possible grâce à l'investissement en développement (compétences et comportements) du potentiel humain (IDPH)
- 5- L'IDPH a une très haute rentabilité : entre 210 % et 4 040 % (taux de retour sur investissement : entre 2 et 40)
- 6- Toute entreprise ou organisation a les moyens d'autofinancer sa survie et son développement, en recyclant périodiquement ses coûts cachés.

Le programme a permis d'identifier que malgré les différences de pays, de secteurs d'activité, de taille et de statut juridique d'entreprises et d'organisations (à but lucratif, associative ou du secteur public), celles-ci révèlent et subissent de façon récurrente des « pathologies » similaires, qui menacent en permanence leur capacité de survie-développement ainsi que les emplois des acteurs concernés. Ces pathologies engendrent des coûts cachés, c'est-à-dire des coûts non ou imparfaitement identifiés par les systèmes d'information comptable classiques, de l'ordre d'au moins 20 000 euros par personne et par an. Par un management de proximité pratiqué au sein de chaque équipe d'une organisation, fondé sur la négociation périodique entre le manager et ses managés des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication-coordination-concertation, de la gestion du temps, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique (rémunération, carrière, projets d'entreprise, etc.), 35% à 55% des coûts cachés sont recyclables en valeur ajoutée pour développer les activités et les emplois. Un tel management de proximité stimule en effet le potentiel humain qui est le seul facteur actif de création de valeur durable. Au regard de la DERIDE, deux grandes familles de résultats de l'analyse socio-économique sont à prendre en compte : 1) Les pouvoirs publics devraient se soucier de la qualité du management des personnes et de la gestion des normes des entreprises qu'ils accompagnent 2) Les pouvoirs publics devraient expérimenter beaucoup plus des projets de développements économiques et de ré-industrialisation.

## **1. Les pouvoirs publics ne peuvent plus ne pas se soucier de la qualité du management des entreprises qu'ils accompagnent**

Mettre de l'eau dans une baignoire qui fuit ne permet pas de la remplir : il faudrait réparer la fuite pour cela. De même aider financièrement et accompagner une entreprise dont la qualité de management est insuffisante ne permet pas de créer de la DERIDE. Les pouvoirs publics devraient donc se soucier de la qualité du management des entreprises qu'ils accompagnent en particulier pour réduire trois dysfonctionnements majeurs qui les perturbent et qui représentent des freins puissants à la DERIDE : l'absentéisme au travail, l'inadéquation formation – emploi et les conflits normatifs.

L'extrapolation des observations réalisées sur 1854 organisations depuis 1974 au moyen de l'analyse socio-économique montre que les coûts cachés de l'absentéisme au travail s'élèvent à plus de 100 milliards d'euros par an (Cappelletti, Savall, 2018) et ceux des défauts de formation professionnelle intégrée, c'est-à-dire utile aux stratégies et aux emplois - à plus de 90 milliards d'euros par an (Borges et al., 2020), soit près de 6% de PIB annuel perdu sur ces deux seuls critères. La cause de ces giga dysfonctionnements à l'échelle du pays – absentéisme au travail et défaut de formation professionnelle intégrée – est principalement imputable à des défauts de management des personnes dans les entreprises et les organisations. Or un management de proximité adapté pratiqué dans toutes les entreprises et les organisations permettrait de convertir de 35% à 55% de ces coûts cachés en valeurs ajoutées nouvelles, c'est-à-dire de récupérer de l'ordre de 60 milliards à 100 milliards d'euros de PIB par an (près de 4% de PIB annuel). On comprend bien alors que les pouvoirs publics lorsqu'ils mettent par exemple 100 milliards d'euros dans un plan de relance et de ré-industrialisation *ex ante* ne peuvent se permettre à tous égards de les voir s'évaporer *ex post* en non productions et/ou défauts de qualité à cause d'un absentéisme au travail et de manques de compétences chroniques au sein des entreprises. Aujourd'hui dans nombre de secteurs les dirigeants connaissent une pénurie de main d'œuvre qualifiée, de l'hôtellerie-restauration jusqu'à la Tech. que nourrissent l'absentéisme au travail et l'inadéquation formation – emploi. Certes les pouvoirs publics peuvent agir comme ils le font actuellement pour réduire l'absentéisme au travail (par exemple en provoquant des négociations dans les branches professionnelles comme celle de l'hôtellerie-restauration pour y faire augmenter les rémunérations) et sur la formation professionnelle (par exemple en favorisant l'apprentissage ou l'utilisation du CPF). Mais ils devraient agir plus directement pour stimuler l'amélioration de la qualité du management dans toutes les entreprises et les organisations, cela bien évidemment sans s'immiscer dans leur gestion (pour celles privées). Comment procéder ?

Les données de l'ISEOR indiquent quatre familles d'actions possibles pour les pouvoirs publics. D'une part en montrant l'exemple sur le management des ressources humaines dans les trois fonctions publiques pour y mettre en œuvre un management de proximité mieux adapté, gage de satisfaction sociale ET de productivité suffisantes. D'autre part en ouvrant les aides, les subventions et les appels d'offre publics, aux indicateurs clés de la qualité du management et du fonctionnement. Comme l'a prévu l'amendement à la loi PACTE porté par le député Pierre-Alain Raphan avec des budgets de la BPI. Par ailleurs en faisant la promotion et en soutenant les formations de dirigeants et de cadres d'entreprises orientées sur la mise en œuvre d'un management de qualité avec les équipes. Enfin en aidant les entreprises à mieux gérer la « Tétranormalisation » qui est source de dysfonctionnements et de coûts cachés additionnels gigantesques. Le concept de Tétranormalisation définit l'intensité normative qui perturbe les entreprises dans les quatre grands domaines où elle est la plus vive : le social, le commercial,

le financier et l'environnemental. La simplification des normes est une orientation qui va dans le bon sens mais qui doit s'inscrire plus largement dans le cadre d'une meilleure gouvernance des normes de la part de l'Etat ainsi que d'une meilleure gestion des normes de la part des entreprises. Les deux sont possibles indiquent les données de l'analyse socio-économique au travers de la mise en œuvre d'un processus dit OANE d'Orchestration des énergies, d'Arbitrage des conflits de normes, de Négociation de nouvelles normes et d'Ethique de la norme.

Ces quatre familles d'actions sont des leviers puissants d'amélioration du management des personnes et de la gestion des normes des entreprises – donc des leviers de DERIDE - qui restent assez défaillants en France au regard de pays comparables (par exemple les Pays du Nord de l'Europe, l'Allemagne ou le Canada). Cela probablement en raison d'un taylorisme larvé et anachronique encore bien ancré qui nie la négociation et la contractualisation et de failles béantes dans l'enseignement professionnalisant du management trop souvent « folklorique ». Ces familles d'actions s'inscrivent par ailleurs assez bien dans un capitalisme plus socialement responsable vecteur d'apaisements sociaux.

## **2. Les pouvoirs publics expérimentateurs, levier d'orchestration et de pilotage de DERIDE**

Deux séries d'entretiens approfondis réalisés avec le professeur Henri Savall en juin 2021 dans le cadre de la présente étude, au-delà l'analyse des données de l'ISEOR, permettent également de préciser le rôle d'expérimentateur que les pouvoirs publics pourraient/devraient jouer dans la DERIDE pour mieux orchestrer et piloter les énergies qu'elle suscite.

### **2.1. Les pouvoirs publics co-expérimentateurs par des cas**

*« L'axe politique non politicien, c'est-à-dire théorique, de la DERIDE c'est les pouvoirs publics expérimentateurs. On passe alors de l'Etat banquier à l'Etat partenaire de projet pour vivifier les territoires. Le capitalisme socialement responsable ce n'est pas être le plus gros possible, c'est une multitude de petits capitalistes : des artisans, des commerçants, des startups, etc. C'est cela l'irrigation du territoire. C'est l'Etat entrepreneur parmi les entrepreneurs. Ce n'est pas l'Etat donneur de leçon mais c'est l'Etat qui entreprend aussi. Il faut que les pouvoirs publics soient co-expérimentateurs par des cas. Il faut faire bouger des fonctionnaires à qui on a appris à bouger le moins possible. Il faudrait une cinquantaine de micro-ENAs en France. La bonne façon de rénover l'ENA serait de pulvériser sa partie pathologique et de faire des petites ENAs sur chacun des territoire. Il faut les occuper sur place, et on passe de la dynamique capitaliste du 19<sup>ème</sup> siècle à celui du 21<sup>ème</sup> siècle qui passe par la collaboration et la mixité des actions. Il y a un terme qui résume bien ces convictions c'est celle d'entreprises de proximité qui répond aux objections. Pendant qu'on est occupé par la dynamique de son territoire, on ne pense plus au gros. Pulvériser le pathologique, c'est promouvoir les petits ».*

### **2.2. Promouvoir une mondialisation enracinée dans les territoires**

*« Il y a une action sur les médias à faire pour ceux qui s'intéressent à l'économie et qui pensent que la concentration c'est le succès et qu'il faut grossir. Et des milliers d'étudiants entendent cela tous les jours. La pensée classique c'est que pour réussir il faut dominer ses coûts, ses marchés, etc. Mais la domination ne fait pas réussir, c'est la fécondation en proximité qui le permet. Donc les petits fécondent plus car ils sont plus nombreux, ils ont plus de temps et ils bougent plus vite. Le défi de ce siècle c'est de favoriser une mondialisation sur certaines choses et favoriser la proximité sur d'autres. C'est cette dialectique qu'il faut trouver. C'est la mondialisation enracinée dans les territoires. Des petites entreprises existent qui exportent vers 20 pays. Il n'y a pas besoin d'être gros pour exporter. Dans les écoles on enseigne l'économie libérale ou marxiste, c'est-à-dire soit dirigée soit décentralisée. On est très loin de cette dialectique. Par ailleurs, les enseignements pour commerçants, artisans, professions, propagent l'idéologie (idéologie = de fausses théories qui entretiennent des croyances) qu'ils n'y connaissent rien en économie. Il faudrait 4 heures de comptabilité élémentaire à l'école primaire pour arrêter de faire de l'économie le diable c'est-à-dire montrer qu'elle est capable de choses bienfaisantes. Imaginons qu'on soit resté dans le domaine de la santé au même stade de connaissance qu'en 1848 ? Et bien c'est ce que l'on fait en économie avec les théories de Marx et la confrontation avec le dirigisme en économie ».*

### **2.3. Le leadership des pouvoirs publics créateur de DERIDE, c'est le partenariat et la coopération, pas le guichet ni la banque**

*« Aujourd'hui c'est le partenariat et la coopération qui marche mais pas l'Etat banquier. Il faut se méfier de la célébration de l'anniversaire de Keynes. Cela en arrange bien certains que l'Etat ne coopère pas. A qui profite le crime et pourquoi faire ?*



*Cela donne le fonctionnement actuel de l'Etat banquier. Une fois l'argent obtenu on n'évalue pas, on laisse tomber et on s'en moque. Ce n'est pas confiner l'Etat, c'est remettre l'Etat dans son périmètre régalién ou il peut être excellent. Quand vous avez une entreprise avec une centaine de personnes qui risque de fermer et de licencier, cela fait les manchettes de la presse et des soulèvements. Vous avez le même nombre d'emplois dans des petites entreprises de proximité et personne ne bouge. Ni vu ni connu. Il y a un gros problème de visibilité sur ces petits fécondateurs. Les jeunes diplômés notaires ou médecins ne veulent plus s'installer dans le rural selon la même idéologie. Et où prospère le gros ? Dans la grande agglomération. Donc oui à l'aménagement du territoire comme le prônait Charles de Gaulle ».*

#### **2.4. Le contexte est favorable à des pouvoirs public co-expérimentateurs s'ils ont une méthode structurée**

*« C'est la première fois que j'observe un contexte favorable vers ce mouvement grâce aux troubles de la crise financière d'il y a 10 ans et celle de la Covid. Le petit virus Covid a bien compris que c'est en étant petit et en se fécondant beaucoup qu'on envahit la planète. De ce point de vue là, la situation est passionnante car ces innovations sont possibles. Et quand Brioches Pasquier il y a 36 ans au lieu de doubler la taille de son usine en fait une seconde à 600 kilomètres et invente la notion de fraîcheur du produit livré, il innove. Par la suite, il implante des sites de 300 personnes maximum dans les territoires. Donc ce sont des stratégies délibérées. Faire croire aux gens que les usines deux fois plus grosses auront des coûts deux fois moindre c'est de l'escroquerie car il y a des coûts cachés. Idem avec l'informatique qui réduirait la consommation de papier ou bien la fusion des régions qui réduirait les coûts. La digitalisation et la mondialisation sont des opportunités qui seront saisies ou pas. La bonne nouvelle c'est qu'on n'a pas besoin de décisions parisiennes pour faire au mieux sur son territoire. La décentralisation c'est des graines qui germent un peu partout ».*

#### **2.5. L'orchestration et le pilotage de la DERIDE résident dans la coproduction et non dans une révolution du mille-feuille territorial. Il faut faire d'abord et codifier après.**

*« Les énergies existent mais elles sont dispersées donc il faut les capter avec la puissance de l'autorité du chef d'orchestre symphonique. On envisage le désastre de ne pas avoir saisie cette opportunité. Ce concept de proximité est éclairant. Il y a des orchestres partout donc il faut les mettre en réseau avec cet état co-entrepreneur en chef d'orchestre (les pouvoirs publics où qu'ils se trouvent). L'architecture Horivert permet de fédérer ces énergies dispersées et de faire fonctionner la dialectique conflit-coopération. Le Plan comme modélisateur de méthodes et de processus serait à cet égard très utile. Il pourrait être un observatoire d'ou sont les énergies, les mettre en musique et les favoriser. A la place de la domination et de la concentration des gros, le substitut c'est l'agilité du réseau qui vivifie le territoire. La révolution du mille-feuille administratif est illusoire. Même Charles de Gaulle qui avait fait d'excellentes choses a sauté la dessus. C'est intouchable. Il faut faire de l'inductif et de la pédagogie interactive : on fait d'abord et on codifie ensuite. Mais on ne codifie pas d'abord car cela exacerbe les oppositions. Par exemple Martine Aubry a forcé par une loi les 35 heures parce qu'elle n'a pas pu mettre d'accord les patrons et les syndicats. Au lieu de faire comme son père Jacques Delors qui a expérimenté d'abord la formation professionnelle avant de faire sa loi en la matière ».*

#### **2.6. Le Plan a un rôle à jouer de méthodologue de la DERIDE**

*« Le Plan devrait sans doute plus travailler sur le comment et moins sur le quoi. Le territoire légitime du Plan c'est l'économie et moins la politique : il pourrait être médiateur, méthodologue, et thérapeute du changement économique sur les territoires. L'économie c'est le stimulateur de l'activité sous tous ses aspects, donc il faut la repositionner à sa place. Personne ne le fera à part lui. Quand le ministère des finances prolifère et attrape plein de*



*domaines alors que son cœur de domaine c'est la fiscalité, on n'est pas dans cette logique là. Le Plan pourrait être cet acteur là en complément du ministère de l'économie qui n'est pas conçu comme cela. Est-ce que le ministère des finances est représenté au Plan ? Il y a une carte à jouer pour le Plan.*

*Il y aussi une carte à jouer dans l'aide aux professions techniques comme adjuvant de leur gestion et de leur développement. L'instrument des pouvoirs publics en la matière ce sont les OPCO. Par exemple, actuellement, il y a 5 villes en région ARA dans lesquelles nous intervenons auprès d'entreprises de proximité (boulangerie, boucherie, salon d'esthétique, etc.) à la demande de la Direction des OPCO pour y diffuser de la gestion, du management, du recyclage de coûts cachés en performances ».*

## Bibliographie indicative

Borges, A., Cappelletti, L.; Faron, O., Font, O.; (2020). "La formation professionnelle pourrait créer 94,5 milliards d'euros de valeur par an". Institut Sapiens.

Buono, A. and Savall, H. (Eds.) (2007). *Socio-economic intervention in organizations: The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*. Charlotte, NC: IAP.

Buono, A., Savall, H. and Cappelletti, L. (Eds.) (2018). *Intervention-Research: from Conceptualization to Publication*. Charlotte, NC: IAP.

Cappelletti, L. and Baker, R.C. (2010). "Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study". *Action Research, Sage Publications*, 8(2), pp. 211-232.

Cappelletti, L. et Dufour, N. (2020). « La gestion innovante des normes ». Gérésio.

Cappelletti, L., Savall, H. (2018). « Le coûts cachés de l'absentéisme au travail : 108 milliards d'euros ». Institut Sapiens.

Cappelletti, L., Lartigo, J., Noguera, F. (2015). « Contribution au pilotage de la masse salariale par la fonction RH dans les établissements publics de santé : premiers résultats d'une recherche collaborative ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 98, pp. 45-60.

Cappelletti, L., Noguera, F., Plane, J.M. (2012). « La normalisation du management des ressources humaines. Le cas des professions libérales réglementées ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 85, pp. 3-17.

Cappelletti, L., Voyant, O., Savall, H. and Noguera, F. (2018). « 40 Years of Socio-Economic Approach of Management (SEAM): What We Know and Where We Go? » *Academy Of Management Annual Meeting, August, Chicago*.

Conbere, J. and Heorhiadi, A. (2011). "Socio-economic approach to management". *Organization Development Practitioner*, 43(1), pp. 6-10.

Lindsay, M., Cappelletti, L. and Ennajem, C. (2015). "Understanding SEAM as an innovative platform in management control for change and human potential development". *Academy of Management Annual Meeting, Vancouver, August*.

Lindsay, M. Savall, H., Zardet, V. and Cappelletti, L. (2016). "The Socio-Economic Approach to Management (SEAM): Introducing a "Positive" Postmodern Approach to Managing Radically Decentralized Organizations based on Calculating Hidden Costs and Performance". *Management Accounting Section Midyear Meeting, Dallas, January*.

Savall, H. (1974, 1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Paris : Dunod, 3<sup>e</sup> édition Paris : Economica, 1989. Translated in English: *Work and people; an economic evaluation of job enrichment*, New-York: Oxford University Press, 1981, 2<sup>nd</sup> edition, Charlotte, NC: IAP, 2010.

Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*. Dunod.

Savall, H. (2003). "An updated presentation of Socio-Economic Management Model". *Journal of Organizational Change Management*. 16 (1), pp. 33-48.

Savall, H., Zardet, V. (2007). *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*. Economica.

Savall, H. and Zardet, V. (2008). *Mastering hidden costs and socio-economic performances*. Charlotte, NC: IAP. 1st version in French, Paris: Economica, 1987.

Savall, H. and Zardet, V. (2017). *Strategic engineering of the reed. Reflections on socio-economic strategy and implementation*. Charlotte, NC: IAP.

Savall, H., Zardet, V. and Bonnet, M. (2008). *Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management*. Genève-Turin: OIT-BIT Editions.

Savall, H., Péron, M., Zardet, V., Bonnet, M. (2018). *Socially responsible capitalism and management*. New York, London: Routledge.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., Cappelletti, L. (2019). *Valorisation de la recherche par l'expérimentation en entreprise. Cas du modèle de management socio-économique*, *Revue Française de Gestion*, 7(284) : 149-169.

**V. Études de cas sur des enjeux forts de DERIDE : un zoom sur les performances cachées de la relocalisation et sur l'opération CNAM au cœur des territoires**

En synthèse, il apparaît que des délocalisations engendrent des coûts cachés qui peuvent rendre leur coût intégral (coûts visibles + coûts cachés) défavorable. Symétriquement les localisations/relocalisations de production peuvent être source de performances cachées. Parmi ces coûts-performances cachés assez génériques on trouve :

- Les coûts de rotation excessive du personnel dans les pays de délocalisation
- L'entropie organisationnelle (= la désorganisation) d'une délocalisation
- Les coûts de transport, de logistique et de non qualité qu'évitent une localisation/relocalisation
- La maîtrise locale d'un cycle de production source de performances cachées
- La proximité qui peut être source d'innovation (cas de la fraîcheur des brioches Pasquier inventé grâce à la proximité avec les clients des sites de production)

Par ailleurs des coûts cachés de délocalisation sont externalisés, par exemple l'échappement de fiscalité et de charges sociales. Ils ne sont pas payés par l'acheteur n'étant pas intégrés au prix de vente des productions délocalisées. C'est la France qui les paie d'une façon ou d'une autre. Il importe ainsi qu'une pédagogie des coûts-performances cachés soit développée à l'endroit des entrepreneurs et des acheteurs trop univoquement focalisés sur les coûts-performances visibles. De plus, concernant les acheteurs publics, à tout le moins pour des productions sensibles (masques sanitaires par exemple) ou stratégiques (secteur de la Tech. par exemple), compte tenu des coûts cachés externalisés de délocalisation, il est économique et éthique de prévoir dans les appels d'offre publics des compensations pour les acheteurs d'une production territoriale (locale, nationale ou européenne) même un peu plus chère, à qualité au moins équivalente bien entendu, qu'une production délocalisée. Pourquoi mettre en amont des moyens pour stimuler le développement d'entreprises nationales de secteurs stratégiques si en aval les marchés publics leur restent fermés ?

Concernant les mécanismes de réussite de la mise en œuvre de programmes de formation professionnelle intégrée aux besoins des territoires, on retrouve la capacité à faire travailler ensemble les parties prenantes concernées (les enseignants, les entreprises, les élus locaux et l'Etat) sous l'impulsion d'un leader en l'occurrence, dans ce cas, l'opérateur de formation. Soit un mécanisme de gestion de projet (diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation) mené de façon HORIVERT (horizontale et verticale) au travers d'expérimentations concrètes.

## **Introduction**

Dans le cadre de l'étude sur la DERIDE territoriale, il a semblé très pertinent de faire un zoom sur deux enjeux forts de la DERIDE qui demandaient une observation plus microscopique pour mieux les saisir et en tirer des conséquences pour les pouvoirs publics : 1 / Les coûts cachés de délocalisation et les performances cachées de localisation/relocalisation des productions en France 2/ Les mécanismes pour réussir à mettre en œuvre une formation professionnelle intégrée aux besoins réels d'un territoire.

## 1. Les coûts cachés de délocalisation et les performances cachées de localisation/relocalisation de production en France

Les coûts cachés, qui correspondent à des pertes réelles de valeur ajoutée, sont les coûts qui ne sont pas ou mal enregistrés en charges par les systèmes classiques d'information comptable au moment ou ils se produisent. Symétriquement les performances cachées consistent en un évitement ou bien une réduction de coûts cachés qui ne sont pas ou mal enregistrés en produits par les systèmes classiques d'information comptable au moment ou elles se produisent. Les coûts cachés s'appréhendent au travers de 5 indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la rotation du personnel, les défauts de qualité, les écarts de productivité directe. Ils s'évaluent économiquement au travers de 6 composants : le sursalaire, le surtemps, la surconsommation, la non-production, la non-crédation de potentiel, les risques.

### *Modèle général de calcul des coûts cachés*

|                                | sursalaires | surtemps | surconsommations | non productions | non création de potentiel | risques |
|--------------------------------|-------------|----------|------------------|-----------------|---------------------------|---------|
| absentéisme                    |             |          |                  |                 |                           |         |
| accident du travail            |             |          |                  |                 |                           |         |
| rotation du personnel          |             |          |                  |                 |                           |         |
| défauts de qualité             |             |          |                  |                 |                           |         |
| écarts de productivité directe |             |          |                  |                 |                           |         |

© ISEOR 1974-2021

Les coûts cachés sont généralement élevés que ce soit en France ou à l'étranger mais leur niveau est plastique, sauf une part incompressible, différent d'une organisation à l'autre et d'un pays à l'autre, en fonction de la qualité d'organisation et du management pratiqué. Les observations montrent que dans certains cas –et il faut le mesurer pour le savoir- les délocalisations de productions sont vecteurs de coûts cachés additionnels comparé à une localisation/relocalisation de production. Autrement dit, la localisation/relocalisation de productions en France peut être vecteur de performances cachées. En matière de délocalisation, lorsque l'argument économique est utilisé comme critère central pour la justifier, celle-ci repose essentiellement sur le coût visible du travail sans tenir compte des coûts cachés additionnels. C'est donc le raisonnement en coût intégral (= coûts visibles + coûts cachés) qu'il faut propager pour prévenir des délocalisations à coût intégral défavorable et inciter à des localisations/relocalisations à coût intégral favorable. Quels sont donc les coûts cachés assez génériques de délocalisation que montrent les études de cas et qu'évite la localisation/relocalisation ?

### **Des coûts de rotation excessive du personnel dans les pays de délocalisation**

*« On était intervenu pour Essilor, leader mondial du verre optique. Ils ont eu assez tôt une politique de délocalisation avec une segmentation assez claire (verre tout venant en Asie principalement). Ils se sont aperçus d'un gros coût caché de délocalisation, le turnover en Philippine et en Indonésie. Ça les a amené à nous consulter sur du design de poste de travail et on a fait des études assez lourdes pour eux en la matière. Les exigences de conditions de travail en Chine vont aussi probablement jouer à terme. Donc les investissements vont être conséquents. Du reste Essilor a décidé de relocaliser notamment vu ces coûts cachés. » (D6, PDG Human Design Group).*

### **L'entropie organisationnelle (= la désorganisation) créée par une délocalisation**

« L'entropie de la délocalisation on la vit en étudiant une plateforme d'ingénierie délocalisée au Maroc : ce n'est pas la feuille de route qu'on avait prévu. La logistique de mise en œuvre est très chronophage, on y passe beaucoup de temps. Il n'y a pas la culture ni la langue, il y a des non qualités à gérer, du copiage de savoir-faire, des tâches nouvelles à piloter, des nouveaux problèmes, des problèmes administratifs, du turnover, etc. Cela fait beaucoup de coûts cachés. L'Etat devrait accompagner pour aider à refaire le calcul des coûts de la délocalisation. On pourrait démontrer que dans certains cas la relocalisation est économiquement intéressante. » (D6, PDG Human Design Group)

### **Des coûts de transport, de logistique et de non qualité provoqués par une délocalisation**

« Notre coût de fabrication de masques sanitaires n'est pas tellement plus élevé qu'en Chine. La matière première a un coût comme la Chine, en productivité on est pareil, on perd évidemment en coût de main d'œuvre mais c'est juste 20% du coût complet. Donc le transport et la logistique que l'on n'a pas compensent. Le prix est certes plus élevé même si finalement le coût reste comparable car on a une qualité supérieure. Beaucoup de masques chinois n'ont pas cette qualité. Donc les coûts cachés évités de transport, de logistique et de non qualité viennent compenser les surcoûts de la main d'œuvre en France. Le problème c'est les acheteurs qui sont focalisés sur le prix et moins sur la qualité. Par ailleurs certains trichent sur la qualité, en envoyant des pièces tronquées, les conditions atmosphériques font perdre de la qualité, les contrôles sont énormes. Donc il faut du contrôle qualité sérieux avec des vraies amendes, et des campagnes de sensibilisation auprès des acheteurs. » (D8, Gérant Textile Industriel de l'Ouest)

### **La maîtrise locale d'un cycle de production engendre des performances cachées**

« On gagne ainsi en localisant en France une meilleure maîtrise du cycle de production d'ou un maintien du savoir-faire, une contrôle qualité plus efficace, une conformité plus rigoureuse au cahier des charges du produit, des défauts de qualité beaucoup plus bas, de la maintenance plus flexible, de l'évolution du produit en étant sur place à le voir fonctionner. Cela permet de compenser les 10 à 15 euros de coût visible supplémentaire par PC fabriqué du fait de notre main d'œuvre salariée en France. » (D9, Président fondateur UNOWHY)

### **La proximité peut être source d'innovation**

« Pour le produit brioche, on est parti d'un raisonnement agricole, celui de la fraîcheur. Donc pour garantir la fraîcheur de notre brioche industrielle qui est notre innovation, le produit demande de la proximité avec les lieux de consommation. A partir de là on s'est demandé quel type de décentralisation nous voulions et on s'est dit qu'il faudrait commencer par le commercial et si les ventes sont là qu'on mettrait alors en place le processus industriel. Donc on a des sites commerciaux et de production. Charencieu dans l'Isère a été la première décentralisation pour couvrir l'Est de la France en commençant par le commercial puis 3 ans après le site de production. A partir de là on a développé notre ancrage territorial avec des directions commerciales et industrielles sur chaque site avec des intrapreneurs qui doivent être intégrés dans la vie socio-économique là ou ils sont implantés. On aurait pu centraliser mais on a préféré construire des PME territoriales, des entreprises de proximité. » (D4, PDG Brioche Pasquier)

### **La délocalisation entraîne des coûts cachés externalisés**

« Concernant les appels d'offre publics, pour moi il n'y a pas de difficultés aujourd'hui à les fléchir vers des producteurs locaux. Le problème c'est le prix. En période de restriction

*budgétaire, pour tenir leur budget, des collectivités ou des ministères vont s'en tenir au mieux disant sur le prix au détriment de critères plus qualitatifs. On le voit par exemple sur les achats de masques sanitaires. Alors qu'il y a une production française de bonne qualité mais un peu plus chère que la production chinoise, c'est souvent cette dernière qui emporte les marchés même publics. Et c'est la France qui paie les coûts cachés de cette production délocalisée en perte d'indépendance et en non rentrée fiscale et de charges sociales. Ce qui pourrait être fait c'est de compenser auprès des acheteurs la dépense budgétaire supplémentaire qu'entraîne un achat de production locale à tout le moins européenne au regard d'une production délocalisée hors UE. En s'inspirant par exemple du fond de compensation TVA sur les achats publics d'investissements (rembourser la TVA à 100% et non plus 75% par exemple). » (P10, Députée européenne)*

*« Les démarches d'industriels high tech sont concertées avec l'Etat et les universités en Chine et aux USA mais pas en France. Par exemple on a gagné un marché (le TNE) en 2020 auprès de Bercy, moitié nous, moitié Appel. C'est dommage car en qualité et en prix on était compétitif. On ne peut pas avoir Bercy d'un côté qui fait une taxe GAFAM et qui de l'autre achète Appel au même prix qu'un concurrent français. Donc il faudrait offrir des marchés à ceux qui produisent local à prix et qualité équivalente. Qu'est-ce qu'ils génèrent comme TVA, impôts, charges les gros acteurs américains et chinois comme Lenovo qui pourtant font 1 milliard de chiffre d'affaires chacun en France ? Pas grand chose ! Si les marchés étaient fléchés sur des nationaux, on serait vite aussi gros qu'eux et ensuite on pourrait aller en Allemagne, en Angleterre, etc. Donc on ne favorise pas l'émergence d'acteurs européens et en plus on donne des marchés à des concurrents qui en réalité se moqueraient un peu de les perdre car ils sont petits pour eux. Il faudrait un système d'aides avec moins de subventions en amont mais plus d'appels d'offre fléchés local en aval. La défense, la santé, l'éducation, et tout le régalien c'est la même chose : les débouchés sont multiples. » (D9, Président fondateur UNOWHY)*



## **2. Les mécanismes de réussite d'une formation professionnelle intégrée aux territoires : cas de l'opération « CNAM : au cœur des territoires »**

Lors de son discours au congrès des maires et des présidents d'intercommunalités de France le 19 novembre 2019, le Président Emmanuel Macron rappelait que « nous travaillons également ensemble à installer dans tous les territoires de France des CFA, de nouvelles antennes du CNAM, des unités d'enseignement supérieur, comme ces campus connectés dont l'objectif est de permettre à des étudiants habitant dans des territoires éloignés des grandes villes de bénéficier d'une offre complète de formation ». Le CNAM a lancé officiellement en effet en janvier 2019 le programme « Au cœur des territoires » de déploiement au plus près des besoins des individus, des entreprises et des collectivités territoriales qui se traduira, à l'horizon 2022, par la création d'une centaine de nouveaux espaces d'accès à la formation. Pour cela en mars 2019 une convention a associé officiellement ce programme à celui national « Action Cœur de Ville » (ACV) porté par le ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. Un partenariat permettant aux 222 villes bénéficiaires du plan ACV d'inscrire le déploiement de nouveaux cursus à vocation professionnelle dans leur convention locale leur offrant ainsi la possibilité de mobiliser facilement les financements nécessaires. Suite à un appel à manifestation d'intérêt une première vague de 55 villes moyennes ont été sélectionnées avec des centres inaugurés par exemple à Chaumont, Quimper, Vierzon, Chateaubriand ou Montélimar. Chaque centre est doté d'un conseiller afin d'orienter les personnes vers les formations certifiantes du centre, adaptées en fonction de chaque territoire. Par exemple sur Montélimar une licence professionnelle transport et logistique, une licence générale commerce et vente et un bac+1 en hospitalité et tourisme. Afin de répondre aux contraintes professionnelles et personnelles de chacun, les formations sont dispensées en présentiel, en hybride, en alternance ou à distance (sur cette dernière modalité dont le CNAM est pionnier en France des regroupements en présentiel des formés sont périodiquement organisés) ce qui permet de répondre aux problématiques liées à la ruralité ou à l'enclavement de certains territoires.

Que montre en synthèse l'étude des cas de réussite des centres « Au cœur des territoires » c'est-à-dire proposant des formations adaptées aux besoins des entreprises, à la stratégie de dynamique locale des collectivités et au désir des formés ?

Ces facteurs de réussite sont :

- Faire un bon pré-diagnostic du territoire avec des évidences de macro-facteurs : le taux de chômage (élevé), la dynamique économique global (il se passe quelque chose), les mouvements pendulaires (solde migratoire négatif), l'absence de formation supérieure. Si le territoire n'a pas de tendances fortes sur ce plan ce n'est pas la peine de lancer le projet car les parties prenantes manqueront d'énergie pour le mettre en oeuvre.
- Faire un bon diagnostic des besoins de formations intégrées et des certifications voulues lors de concertations avec les enseignants et les entreprises impliquées du territoire.
- La volonté affichée et engagée des élus locaux qui doivent considérer que le développement de la formation sur leur territoire est un facteur clé de la politique territoriale et de DERIDE.
- Réussir à faire adhérer l'écosystème concerné : le monde des élus locaux, le monde économique et le monde académique. A la maille locale, ces projets rencontrent en effet ceux des campus connectés (qui résultent de la volonté des lycées d'offrir une poursuite d'étude à leurs élèves) et ils doivent donc intégrer les lycées.
- Une relation périodique avec les financeurs (même si ce type de projet doit être construit pour s'autofinancer à terme) notamment la banque des territoires qui est impliquée dans

l'action « Cœur de villes » et les acteurs de l'emploi comme les missions locales, pôle emploi et les OPCO.