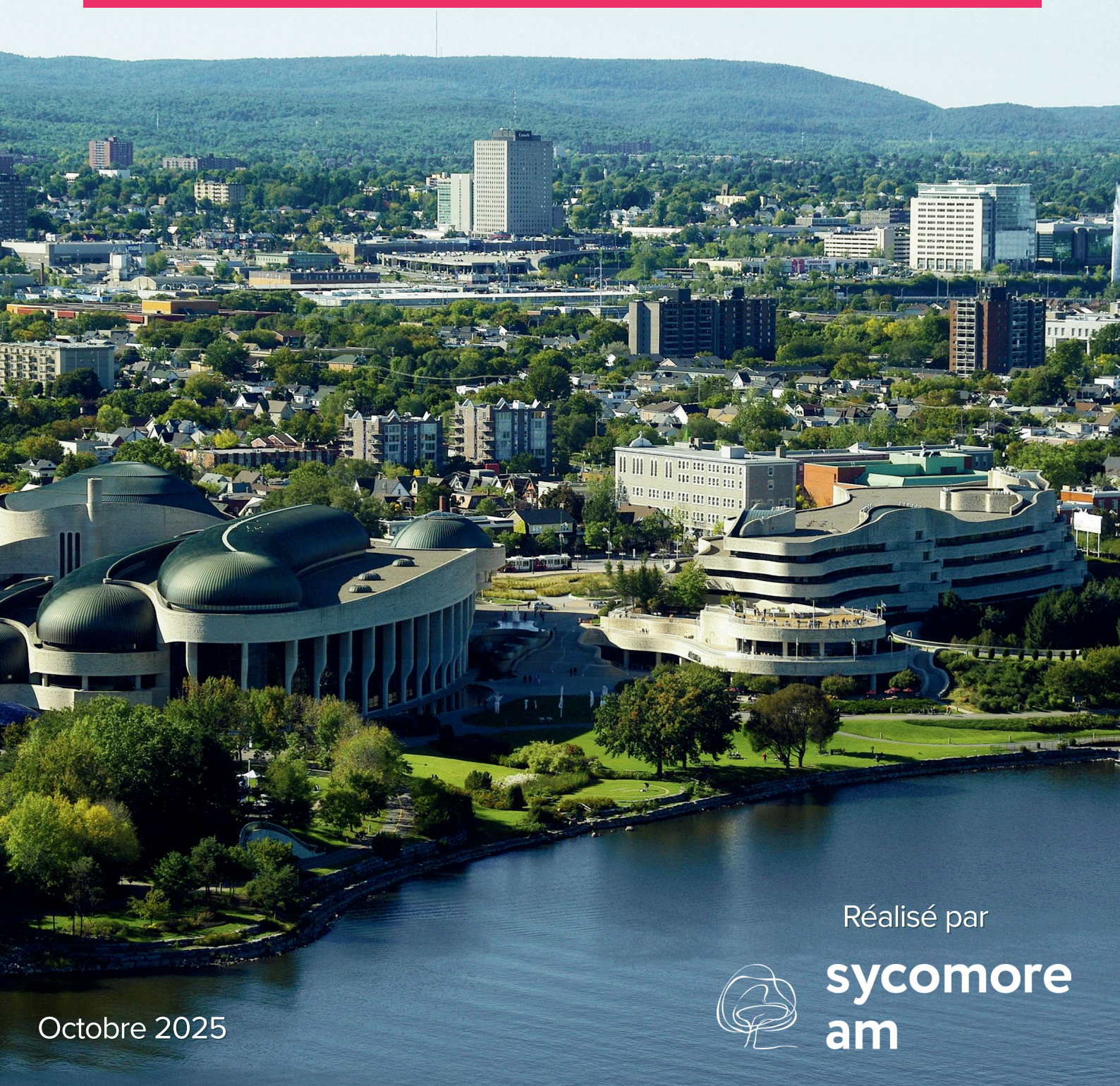


(RE)LOCALISATION JUSTE & PÉRENNE

Un enjeu de compétitivité et de durabilité pour les
entreprises et les investisseurs

LIVRE BLANC



Octobre 2025

Réalisé par



sycomore
am

LE MOT DE SYCOMORE AM



DU GLOBAL AU LOCAL : LE DÉFI D'UNE TRANSITION ÉQUITABLE

Depuis l'investiture de Donald Trump en janvier 2025, le thème de la relocalisation s'est imposé comme un sujet central. Chaque jour ou presque, il alimente les Unes des médias, relevant les tensions entre souveraineté industrielle, compétitivité et durabilité. Mais bien avant l'élection du Président américain, nous avons identifié les profonds bouleversements à l'œuvre, remettant en question nos modes de production et de consommation. Héritage de la période Covid et mises en lumière par le rapport Draghi sur la compétitivité de l'Europe publié en septembre 2024, ces transformations majeures nous invitent à repenser notre dialogue avec les entreprises, tant sur le plan financier qu'extra-financier. Ces derniers mois, nous avons tenu à réunir des experts de tous horizons pour nous interroger sur ce qu'est une "(re)localisation juste", cristallisant à la fois des enjeux de compétitivité et de durabilité pour les entreprises. Nous avons abordé ce processus complexe sous l'angle social pour comprendre son impact sur les emplois, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le capital humain et les compétences et mieux appréhender les attentes des consommateurs. Chez Sycomore Asset Management, la dimension sociale est au cœur de notre démarche d'investisseur responsable et de notre raison d'être : "Nous investissons pour développer une économie plus durable et inclusive, et générer des impacts positifs pour l'ensemble de nos parties prenantes. Notre mission : humaniser l'investissement." Au fil des ateliers qui ont rythmé toute une année, nous avons pu nous forger la conviction que la relocalisation offre un grand nombre d'opportunités mais nécessite une approche réfléchie, adaptée et coordonnée. Les entreprises et les investisseurs doivent collaborer pour construire des chaînes de production résilientes et durables, créatrices d'emplois décents, répondant aux attentes des consommateurs et aux défis environnementaux.

Denis Panel

Directeur général de Sycomore AM

1

Définition, contexte et enjeux : pourquoi ce thème ? p.7

2

Quels sont les moteurs d'une relocalisation ? p.10

3

Comment s'implanter durablement ?
Zoom sur les collaborateurs, les consommateurs, les collectivités,
les partenaires et les investisseurs p.11

4

Ce qu'il faut retenir p.32

5

Parties prenantes impliquées p.34

6

Checklist p.36



DE QUOI PARLE-T-ON ?

En septembre 2024, Sycomore AM a co-fondé un groupe de travail sur le thème de la “(re)localisation juste : un enjeu de compétitivité et de durabilité” dans le cadre du Think tank “2030, Investir Demain” qui s’est réuni à l’occasion de quatre ateliers. Dans ce cadre, nous avons défini la relocalisation comme le **processus de réduction de la distance entre le lieu de production et le consommateur final**. Ce phénomène prend une dimension particulière dans un monde où les chaînes d’approvisionnement mondiales sont fragilisées par les crises successives.

La **relocalisation juste** constitue selon nous une **réponse à de multiples enjeux**, en favorisant notamment la création d’emplois locaux et de qualité et en contribuant à la réduction de l’empreinte environnementale de la chaîne de valeur. Sa pérennité réside également dans l’alignement des visions stratégiques, économiques, sociales et environnementales où la prise en compte des attentes et des impacts sur les différentes parties prenantes est clé : les fournisseurs, partenaires et sous-traitants, les salariés, les clients et consommateurs, les collectivités ainsi que l’environnement.

La **localisation d’une entreprise** se réfère à son implantation dans un pays ou une région spécifique, souvent pour des raisons de coût de main-d’œuvre ou d’accès à des marchés. En revanche, la **relocalisation** concerne le retour d’une entreprise vers son pays d’origine ou vers un autre pays pour optimiser la production et la logistique. Dans ce livre blanc, par la mention du mot “relocalisation”, nous ferons référence à ces deux termes qui font tous deux face à des enjeux similaires.

A noter qu’une relocalisation ne garantit pas nécessairement un impact positif au regard des critères ESG (environnement, social, gouvernance). C’est pourquoi en tant qu’investisseur responsable, nous avons souhaité approfondir le concept de **relocalisation juste et pérenne**.

“La décision de relocaliser une production doit s’inscrire pour une entreprise dans une stratégie d’ensemble, une nouvelle dynamique, un modèle non plus seulement global mais désormais “glocal” : un souhait de se rapprocher de ses marchés finaux, de raccourcir ses chaînes de valeur, afin de mieux en maîtriser les risques. Sa réussite est le fruit d’une vision stratégique.”



Anne-Claire Imperiale, Directrice Durabilité chez Sycomore AM

EN QUOI LA RELOCALISATION EST DEVENUE UN THÈME D'ACTUALITÉ ? POURQUOI SYCOMORE AM A CHOISI CE THÈME ?

Sycomore AM est une société de gestion d'actifs affichant près de 9 milliards d'euros sous gestion, pionnière et engagée pour l'investissement socialement responsable. Notre mission est d'humaniser l'investissement, et notre raison d'être précise que nous investissons pour construire une économie plus durable et inclusive et générer des impacts positifs pour l'ensemble de nos parties prenantes. Nous sommes très attentifs au monde qui nous entoure et en particulier aux transformations économiques, géopolitiques, environnementales et sociales qui s'opèrent actuellement - et qui entraînent aujourd'hui des modifications dans l'implantation géographique des entreprises et les choix de leurs chaînes de valeur. Selon nous, il s'agit d'une **thématique de long terme source d'opportunités** pour la prise en compte des défis environnementaux et sociaux.

Dans un contexte marqué par la transition écologique, les tensions géopolitiques et les crises sociales, la question de la **souveraineté** revient au cœur des débats. Elle apparaît comme une **réponse stratégique** à ces bouleversements, en permettant aux États de mieux maîtriser leur destin économique, social et environnemental.

Parmi les leviers de cette souveraineté, la **relocalisation** occupe une place centrale. Elle vise à renforcer l'indépendance d'un pays en réduisant sa **dépendance aux importations**, tout en respectant ses besoins fondamentaux et ses valeurs. Il ne s'agit pas de tendre vers l'autarcie, mais de ne plus compter uniquement sur la coopération d'autres nations pour assurer l'**accès à des biens et services** clés pour la qualité de vie de la population.



La relocalisation permet ainsi de produire localement, ce qui contribue à **sécuriser les chaînes d'approvisionnement**, à **stimuler l'innovation locale**, à **créer des emplois** et à **réduire l'empreinte environnementale** notamment celle liée aux transports. Elle est donc souvent indissociable d'une politique de réindustrialisation, les deux dynamiques se renforçant mutuellement.

Les premiers signaux forts de cette prise de conscience ont été la **crise Covid et la guerre en Ukraine** qui ont mis en lumière la **fragilité de nos chaînes d'approvisionnement**, notamment en matière de produits de santé, d'énergie, d'agriculture et de composants industriels. Ces crises ont rappelé que l'industrie est un pilier fondamental de la souveraineté nationale.

Plus récemment, deux événements majeurs ont ravivé ce débat. D'une part, la publication en septembre 2024 du **Rapport Draghi** sur l'avenir de la compétitivité de l'Union Européenne, qui souligne la nécessité d'investir dans les compétences et la sécurité économique du continent. D'autre part, **l'investiture de Donald Trump** en janvier 2025, accompagnée de l'annonce de la relocalisation des industries stratégiques américaines et de la mise en place de nouveaux droits de douane. Ces mesures protectionnistes ont agi comme un électrochoc pour les pays européens, les incitant à repenser leur propre stratégie.

Selon un rapport de Capgemini publié en janvier 2025, plus d'un dirigeant sur deux s'inquiète de la hausse des droits de douane et des tensions commerciales bilatérales sur la compétitivité de leur entreprise.

En réponse, plusieurs pays européens, dont la France et l'Allemagne, ont initié des plans de relance visant à soutenir la réindustrialisation et à renforcer leur autonomie stratégique. Cette réaction de l'Europe peut être vue comme un accélérateur du processus de relocalisation.

Par ailleurs, **l'avance réglementaire de l'Europe sur les sujets environnementaux, sociaux** ou encore sur le **devoir de vigilance** constitue un atout supplémentaire. Ces exigences peuvent devenir des moteurs puissants de relocalisation, en incitant les entreprises à produire localement pour mieux répondre aux normes européennes.

Enfin, cette dynamique se reflète dans les discours politiques français, où l'on observe un consensus croissant autour de la nécessité d'investir dans les territoires. Les **entreprises**, de leur côté, redécouvrent les avantages d'un ancrage local, tant en termes de **résilience** que de **compétitivité**.

Le thème de la **relocalisation de la production** et d'une plus grande **proximité avec les fournisseurs** est d'ailleurs devenu un sujet de discussion **récurrent** dans le cadre de nos dialogues avec les entreprises sur leurs **enjeux financiers et extra-financiers**. En tant qu'investisseur responsable, nous cherchons à **structurer le dialogue** avec les entreprises dans des contextes de relocalisation sur les enjeux ESG, et notamment sociaux, afin qu'ils soient pleinement pris en compte pendant cette période de transformation importante pour l'entreprise. Nous avons ainsi trouvé cela pertinent de voir comment les intégrer à notre démarche afin d'affiner le dialogue et l'**engagement actionnarial** avec les entreprises dans lesquelles nous investissons. En effet, la relocalisation est à appréhender dans ses différentes dimensions, dont la **dimension sociale** sur laquelle nous avons choisi de nous pencher : création d'emplois, la disponibilité de la main-d'œuvre, la gestion du capital humain ou encore les attentes des consommateurs.

En effet, la dimension sociale est au cœur de notre démarche d'investisseur responsable et de notre raison d'être. Nous pensons qu'une relocalisation juste et pérenne ne peut réussir qu'en s'appuyant sur les parties prenantes de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons choisi, lors des ateliers, d'aborder les enjeux de la relocalisation en s'intéressant aux trois groupes de parties prenantes (3C) de notre approche sociale : les Collaborateurs, les Consommateurs/Clients, les Collectivités qui constituent de véritables partenaires pour l'entreprise qui se relocalise.

Pour en savoir plus sur notre approche sociale, consultez notre Charte Sociale.



LES MOTEURS DE LA RELOCALISATION

RÉDUCTION DES RISQUES

- Réduire l'exposition aux risques géopolitiques
- Maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeurs et améliorer sa résilience face aux crises de différentes natures (sanitaires, climatiques, conflits armés)
- Réduire l'exposition aux risques de violation des droits humains sur la chaîne d'approvisionnement

ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

- Ajuster son offre à la demande locale
- Répondre à la quête de sens et aux attentes de production locale des consommateurs
- Valoriser les modes de production durables

OPPORTUNITÉS TECHNOLOGIQUES

- Automatiser les processus de production et ainsi réduire les coûts sur le long terme
- Réinventer les besoins de main d'œuvre et ainsi réduire la pénibilité au travail
- Accompagner le développement de nouvelles compétences et de nouveaux modes de travail

RÉPONSE AUX DÉFIS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

- Questionner la chaîne de valeur et sa prise en compte des opportunités environnementales et sociales
- Améliorer les conditions de travail sur sa chaîne de valeur
- Faciliter l'exercice du devoir de vigilance
- Diminuer l'empreinte environnementale de la production et de la chaîne logistique

“Depuis la fin de la Covid, les entreprises ne stockent plus de la même manière. Quand on stocke moins, on a besoin d'avoir une disponibilité beaucoup plus rapide et avoir son fournisseur en France ou en Europe est un réel avantage. Selon moi, ce sont surtout ces aspects économiques qui motivent les relocalisations.”

Valérie Geiger, Directrice Régionale Est - ARKEA CAPITAL
(filiale de capital investissement du group Crédit mutuel Arkéa)



COMMENT S'IMPLANTER DURABLEMENT ?

La relocalisation implique souvent des **investissements importants**. Même si certains coûts peuvent être compensés à plus ou moins long terme, notamment grâce à la réduction des coûts logistiques et à une meilleure résilience des chaînes d'approvisionnement, les coûts initiaux et les incertitudes économiques freinent régulièrement les entreprises dans la concrétisation de leurs projets de relocalisation. Outre l'investissement dans de nouveaux outils de production, la relocalisation engendre des coûts en capital humain liés au surcoût potentiel du travail en fonction du nouveau lieu d'implantation, à la formation ou à la reconversion des salariés. Il est donc essentiel d'atteindre une **rentabilité suffisante** pour assurer la pérennité des activités relocalisées.

Le **coût du travail** en France est souvent cité comme un frein, notamment dans l'industrie manufacturière. Afin d'y remédier, il est indispensable de monter en gamme sur la qualification des emplois et d'investir dans l'automatisation. Le **facteur technologique** joue un rôle clé dans la réussite d'une relocalisation. Souvent perçu comme destructeur d'emplois, il permet de réduire la pénibilité du travail, de diminuer les coûts liés à une main-d'œuvre plus chère, et d'automatiser certains processus. Ces économies représentent ensuite une opportunité pour proposer des salaires compétitifs et digitaliser les processus industriels, afin de gagner en productivité et d'éviter la simple reproduction des schémas du passé.

Outre le cas spécifique de la France, nos ateliers ont mis en évidence la pertinence de raisonner au niveau européen. L'**échelle européenne** facilite la production en volumes et les opportunités de réduction des marges pour maintenir des offres accessibles. Elle permet aussi de s'appuyer sur les complémentarités des secteurs de production des Etats membres et de résoudre des problématiques de disponibilités des matières premières.

"Il faut recréer du volume, car la réindustrialisation ne se produira qu'à cette condition."

Julien Chaverou, Président de la CAMIF

"Notre échelle, c'est l'Europe. On n'y arrivera pas autrement."

Sophie Flak, Membre du Directoire et Managing Partner en charge de l'ESG et du digital chez Eurazeo



A. Collaborateurs et leur épanouissement : l'importance de la gestion du capital humain dans les projets de relocalisation

Lorsqu'une entreprise s'implante ou quitte un territoire, les impacts humains sont majeurs. Pour limiter les conséquences sociales et accompagner les salariés dans leur transition professionnelle, une série de mesures doit être mise en œuvre dès les premières étapes du projet comme un espace de dialogue. **L'anticipation et la transparence** sont essentielles. Une collaboration précoce avec les élus, les entreprises locales et les syndicats permettrait d'identifier des solutions de reclassement bien en amont.

A l'occasion en particulier de la décision de quitter un territoire, les entreprises doivent pouvoir répondre à plusieurs interrogations : "Comment cette décision sera-t-elle annoncée aux salariés et à leurs représentants ? Existe-t-il des espaces de dialogue afin d'identifier des solutions et des accompagnements pertinents ? En matière de compétences, des mécanismes de reconversion ont-ils été mis en place ? Et le cas échéant, quelles initiatives ont été prises avant de décider de supprimer des emplois ?" liste Claire Mouchotte, Analyste Durabilité chez Sycomore AM

Exemples d'indicateurs pour suivre la prise en compte des enjeux de capital humain, en particulier en contexte de relocalisation :

- ☐ Pourcentage d'employés formés
- ☐ Nombre d'heures moyen de formation par employé et par an, complétés par des informations qualitatives telles que :
 - Distinction entre les formations obligatoires et des formations professionnalisantes
 - Mobilité et promotion interne
- ☐ Taux de satisfaction des employés et éléments qualitatifs sur les informations collectées via les dispositifs d'écoute
- ☐ Présence d'actionnariat salarié ou d'autres mécanismes de partage de la valeur

Dans un contexte où la désindustrialisation a longtemps été la tendance en France et en Europe, relocaliser sur nos territoires implique de reconstruire des filières entières, souvent en réactivant des compétences dormantes. La **cartographie des compétences disponibles et des besoins du territoire** est une étape clé. Elle permet de repérer les écarts entre les qualifications des salariés et les attentes des entreprises locales, et ainsi de **construire des parcours de reconversion adaptés**. L'entreprise doit ainsi analyser la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée dans un périmètre raisonnable, souvent autour de 30 kilomètres, afin de limiter les besoins en mobilité. Lorsque les compétences ne sont pas immédiatement disponibles, des dispositifs d'incitation à la mobilité peuvent être envisagés, comme des primes de relocalisation ou des aides au logement.

“Selon le rapport Draghi, une entreprise européenne sur deux considère que la pénurie de compétences est un des défis les plus urgents à résoudre. Elle peut peser sur son rendement et sa capacité d'investissement. La formation des salariés est cruciale pour assurer une transition efficace vers les nouvelles organisations du travail.”



Claire Mouchotte, Analyste Durabilité chez Sycomore AM

Cette transition vers une **ingénierie de formation à l'échelle des territoires** a été identifiée par les participants comme un levier essentiel pour optimiser l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences.

La relocalisation transforme profondément le marché du travail. Ainsi, relocalisation rime avec **reconversion et formation**.

“La problématique de Dunkerque n'est pas celle de Lille. Il est essentiel de raisonner en termes de bassins d'emplois et de s'appuyer sur des études prospectives (EDEC) pour anticiper l'évolution des métiers et des compétences. Encore faut-il que les entreprises jouent le jeu de la solidarité et la transparence sur la stratégie industrielle.”

**Benoît Ostertag, Secrétaire fédéral à la
Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie (FGMM-CFDT)**

Les formations peuvent porter sur l'adaptation aux technologies, sur de nouveaux processus automatisés, sur l'utilisation de l'IA, ou encore sur l'acquisition de nouveaux métiers au sein de l'entreprise. En effet, l'automatisation, la robotisation et la digitalisation des processus industriels modifient les métiers et les compétences requises. Si certaines tâches sont supprimées, de nouveaux besoins émergent, notamment en maintenance, en gestion des flux numériques ou en pilotage d'équipements automatisés.

Des exemples concrets, comme les formations mises en place par Renault pour accompagner l'électrification des véhicules ou l'usage des jumeaux numériques, illustrent cette dynamique de transformation. Par ailleurs, en matière de formation, la technologie, et en particulier l'intelligence artificielle, pourra aussi jouer un rôle de plus en plus central, en facilitant par exemple la conception de cursus complets et sur mesure.

“L'IA générative, par exemple, permet de créer un cursus de formation adapté au profil de chaque individu. Cette hyperpersonnalisation peut accélérer les parcours de formation.”

Stéphanie Bertrand, Directrice chez Capgemini Invent

Dans le contexte d'une relocalisation, la capacité à **attirer et à fidéliser les talents** devient un facteur déterminant de réussite. L'industrie dispose d'atouts solides, mais encore trop peu valorisés, pour séduire les jeunes générations et construire des trajectoires professionnelles durables.

Les attentes des jeunes en matière de **flexibilité** sont fortes. Télétravail, horaires aménagés, équilibre vie professionnelle / vie personnelle sont devenus des critères décisifs. L'industrie, souvent perçue comme rigide sur ces aspects, doit engager un dialogue social sur l'organisation du travail pour mieux répondre à ces aspirations.

D'un point de vue économique, l'industrie offre une **rémunération en moyenne 20% supérieure** à celle des services. Pourtant, cet avantage reste largement sous-exploité dans les discours de recrutement. Il est essentiel de mieux communiquer sur cette réalité, en l'associant à des **perspectives d'évolution** et à des **conditions de travail modernisées**. Il a été également mentionné que les **mécanismes de partage de la valeur et l'amélioration du statut du salarié par les experts des ateliers** peuvent constituer des éléments supplémentaires d'attractivité des emplois industriels.

Redorer l'image des métiers industriels constitue un autre levier d'attractivité. Trop souvent perçue à travers le prisme des années 1980, l'industrie souffre encore de représentations dépassées. Or, elle s'est profondément transformée grâce à la digitalisation, à l'automatisation et à l'intégration des enjeux environnementaux. Mettre en lumière ces évolutions, notamment auprès des jeunes, permet de revaloriser les filières industrielles et de susciter un nouvel intérêt.

“Ces dernières décennies, de nombreuses discussions entre partenaires sociaux, entreprises et pouvoirs publics ont permis de recréer de l'activité en France, de préserver les compétences et de redorer le blason de ces métiers. Cette dynamique a également conduit à repenser l'organisation du travail, avec une hausse des salaires, une amélioration des conditions et une plus grande flexibilité des horaires.”

Stéphanie Bertrand, Directrice chez Capgemini Invent

La **culture d'entreprise et l'engagement sociétal** jouent également un rôle croissant dans les choix professionnels. Les jeunes sont sensibles à l'impact de leur travail sur le tissu économique local, à la durabilité des produits qu'ils contribuent à fabriquer, et à la responsabilité sociale des entreprises. Ces dimensions peuvent devenir de puissants leviers d'engagement, à condition d'être incarnées et communiquées de manière authentique.

La **formation continue** est un autre pilier de la rétention. Offrir aux salariés la possibilité d'évoluer, de se reconvertir ou de monter en compétences tout au long de leur carrière renforce leur engagement et leur sentiment d'appartenance. L'apprentissage et l'alternance jouent également un rôle clé dans l'intégration des jeunes : un tiers des apprentis restent dans leur entreprise formatrice, ce qui en fait une voie d'accès privilégiée à l'emploi durable.

Les participants au groupe de travail ont néanmoins souligné les difficultés liées à la mise en place de certaines formations, notamment des délais de développement, qui ne permettent pas d'adapter suffisamment rapidement l'offre aux besoins du marché.

“On observe une véritable décorrélation entre les cycles industriels et les cycles de formation. Cette situation génère un risque de pertes d’emplois, car les partants ne sont pas toujours remplacés. Si les difficultés de recrutement persistent, cela risque de décourager les entreprises de s’implanter et d’investir sur un territoire. Nous avons été amenés à créer des dispositifs de formation autour, par exemple, de la transition vers l’électrique. Nous avons investi dans des machines dédiées à l’apprentissage et développé des cours en partenariat avec des acteurs comme le CNAM.”

Patrick Benammar,
Vice-Président Formation et Développement chez Renault Group

Pour remédier à cette situation, les experts ont insisté sur la nécessité d’un **système éducatif plus réactif** et de formations mieux adaptées, à l’image des bachelors techniques, qui connaissent un fort développement dans d’autres pays.

Dans ce contexte, certaines entreprises prennent l’initiative de créer leurs propres formations, à l’image de Renault, qui a lancé la ReKnow University. Ces formations, ouvertes aux habitants des bassins d’emplois où Renault est implanté, représentent néanmoins un investissement important. Or, toutes les entreprises ne disposent pas nécessairement des ressources et de l’ingénierie nécessaires pour développer leurs propres dispositifs.

Dans ce cadre, **le partenariat entre entreprises, institutions publiques et centres de formation** demeure indispensable pour structurer une offre adaptée aux besoins du marché.



LE REGARD DE...



Olivier Lluansi

Titulaire d'une chaire sur la décarbonation de l'industrie
CNAM

“Aujourd’hui, on fait face à un paradoxe : entre 60 000 et 65 000 postes restent vacants dans l’industrie. Pour résoudre cette équation, il est indispensable de mener, au niveau territorial, des exercices de prospective sur les besoins en compétences à moyen et long terme, en intégrant plusieurs paramètres, tels que le foncier disponible et l’acceptabilité des projets par les populations locales. Mais tous les territoires n’ont pas cette capacité de projection.”

“Alors que nous sommes dans une période de transition où réactivité et flexibilité sont essentielles, notre système d’enseignement supérieur doit s’adapter plus rapidement.”

“Aujourd’hui, le problème n’est pas quantitatif. Il y a des postes disponibles, des financements publics et des formations. Mais la véritable difficulté réside dans la carte des formations, qui ne prend pas en compte une réalité sociologique française : la faible mobilité des travailleurs.”

“Au-delà des enjeux liés à la carte des formations, l’attractivité des métiers industriels, notamment auprès des jeunes, représente un autre défi majeur.”

“Les jeunes perçoivent toujours l’industrie sous l’angle des années 80, alors qu’elle a profondément évolué ces dernières années, notamment grâce à la digitalisation et l’automatisation. Il existe un véritable problème d’image et de communication concernant les innovations et l’amélioration des conditions de travail.”

“Aujourd’hui, on observe un phénomène d’évaporation : on forme 125 000 jeunes par an aux métiers industriels, mais la moitié d’entre eux ne rejoignent pas le secteur.”





B. Les consommateurs : prise en compte de leurs attentes et de leur sensibilité à l'impact de leurs achats

Charles Huet, co-fondateur de la Carte française, rappelle que le tournant s'opère au début des années 2010 : le "Made in France" gagne en visibilité et s'impose peu à peu dans l'agenda médiatique comme l'un des thèmes les plus consensuels du pays, quelles que soient les chapelles idéologiques.

Ainsi, les consommateurs jouent un rôle central dans la dynamique de relocalisation. Leurs attentes évoluent : ils ne cherchent plus seulement un produit, mais une **histoire, une transparence, un impact**. La traçabilité, la clarté sur l'origine des produits, leur accessibilité en termes de prix, et leur contribution au tissu économique local deviennent des critères de choix décisifs. Dans ce contexte, la relocalisation ne peut être réduite à un simple argument marketing ou à une réponse aux tensions géopolitiques : **elle doit s'incarner dans un projet d'entreprise structurant**, aligné avec les valeurs de durabilité, d'emploi local et de cohésion sociale.

La relocalisation des produits et services a un impact direct sur la **qualité perçue** par les consommateurs. Elle permet une **meilleure traçabilité**, une **transparence** accrue sur les conditions de fabrication, et valorise souvent un savoir-faire local, gage de durabilité et de confiance.

Elle améliore également la réactivité des entreprises : les délais de livraison sont réduits, les services après-vente sont plus accessibles, et les produits peuvent être mieux adaptés aux besoins spécifiques des clients. Cette proximité favorise une relation plus fluide et personnalisée entre l'entreprise et le consommateur.

Par ailleurs, consommer local **renforce le lien social et territorial**. Les consommateurs ont le sentiment de soutenir l'économie de leur région, de contribuer à l'emploi local, et de faire un choix plus éthique et responsable.

Enfin, cette **démarche donne du sens à l'acte d'achat**. Elle encourage une consommation plus consciente, plus engagée, et aligne les valeurs individuelles avec les pratiques de consommation. En ce sens, la relocalisation ne transforme pas seulement les chaînes de production, mais aussi les habitudes et les attentes des consommateurs. L'exemple de la marque 1083 illustre cette approche. En produisant des jeans à moins de 1083 kilomètres du consommateur, l'entreprise articule sa stratégie autour de trois dimensions de proximité : géographique, en localisant ses unités de production au plus près des clients ; temporelle, en générant un impact immédiat sur les territoires ; et narrative, en créant une histoire locale pour chaque produit. Ce récit **donne du sens à l'achat, renforce le lien affectif avec le produit et valorise les savoir-faire locaux**. Cela suppose un **engagement fort** de l'entreprise, mais aussi une **pédagogie** auprès des consommateurs pour les convaincre de la sincérité de la démarche.

Si "Made in France" séduit puisque la demande est réelle, le **positionnement prix** doit rester en phase avec celui de la concurrence. En dehors de l'univers des produits haut de gamme, pour lesquelles le prix est moins déterminant, l'enjeu pour les entreprises est donc de ne pas afficher un prix de leurs produits trop élevé par rapport à celui de la concurrence étrangère.



Comme évoqué précédemment, la relocalisation n'a pas nécessairement un impact négatif sur le prix car elle peut s'accompagner d'économies de coûts en particulier sur les modes de production, la logistique et la gestion des stocks. A contrario, le coût du travail et des matières premières locales est souvent plus élevé. Lorsque l'équation économique de relocalisation impose un positionnement prix plus élevé, l'avantage compétitif des produits locaux doit alors s'accompagner d'un récit cohérent, crédible, et appuyé sur des preuves tangibles.

“Plus c'est loin, plus on se sent désengagé. Mais quand c'est proche — géographiquement ou émotionnellement — on a tendance à faire des choix plus responsables.”

Thomas Huriez, Fondateur de la marque 1083

“Acheter français, ce n'est pas seulement un acte pour soi, c'est un acte pour les autres. Si on veut une société responsable, il faut soi-même agir de manière responsable et montrer l'exemple.”

Charles Huet, Co-fondateur de La Carte Française

“À faible différentiel de prix, le consommateur peut privilégier le produit français. Mais si l'écart est trop important, il faut que l'image de marque le compense.”

Clémentine De Quatrebarbes,
Relations analystes et investisseurs chez Renault Group



“Lorsqu’ils sont interrogés, les consommateurs se disent sensibles aux enjeux de souveraineté, à la nécessité de réindustrialiser les territoires, de privilégier les circuits courts. En pratique, de la parole aux actes, il existe souvent un fossé. Le Made in France n’est objectivement pas le critère d’achat déterminant face au critère du prix.”

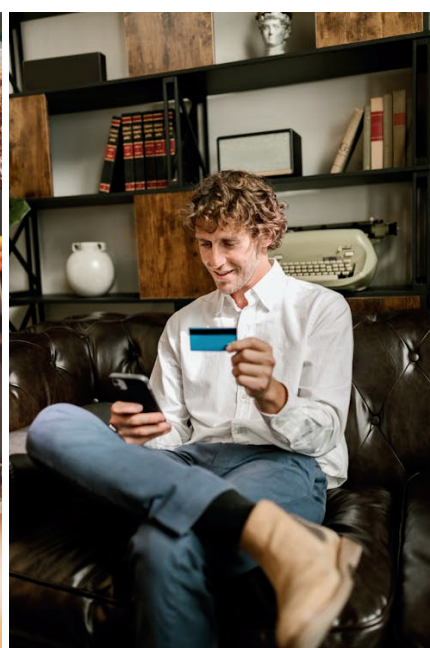


Catherine Rolland, Analyste Durabilité chez Sycomore AM

“Tout le monde y aspire, mais la réalité, c’est que peu de personnes en consomment. Il y a un énorme décalage entre les paroles et les actes. Le made in France est perçu comme plus cher. Les consommateurs restent massivement tournés vers les grandes enseignes généralistes, et méconnaissent souvent les alternatives 100 % françaises. Pour inverser cette tendance, il faudrait notamment élargir le réseau de partenaires et améliorer la lisibilité de l’offre, afin de rendre le choix du made in France plus naturel et attractif.”

Charles Huet, Co-fondateur de La Carte Française

Certains consommateurs acceptent de payer plus pour un produit local, éthique et durable, ce qui renforce leur sentiment de consommation responsable. En France, le surcoût lié au Made in France accepté par les consommateurs ne dépasse souvent pas 10 à 25 %. L’entreprise doit concilier les préoccupations de ses clients concernant entre la “fin du mois et la fin du monde”, en proposant des produits durables accessibles. L’enjeu est donc de **proposer un prix attractif sans compromettre le pouvoir d’achat tout en valorisant les bénéfices sociaux et environnementaux de la production locale.**



À l'image du développement des systèmes de notation des produits, qui informent sur les impacts de leur fabrication, les consommateurs sont désormais plus attentifs aux impacts environnementaux des biens et services qu'ils achètent. Produire et acheter local ont un impact direct sur l'empreinte environnementale des produits, via la réduction du transport et une meilleure gestion des stocks.

Enfin, pour que la relocalisation devienne un véritable **levier de différenciation**, elle doit **s'inscrire dans une stratégie globale**. Cela implique de mobiliser les équipes, les partenaires, les clients et les territoires autour d'un projet commun. L'entreprise doit développer un marketing qui ne se contente pas de mettre en avant les qualités durables de ses produits, mais qui les rend désirables, accessibles et porteurs de sens.

En somme, la relocalisation ne réussira que si elle répond aux attentes concrètes des consommateurs tout en contribuant à un projet territorial fort. Elle doit être **comprise, partagée et incarnée** à l'aide d'une **production plus proche, plus juste, plus lisible**.





C. Collectivités locales, pouvoirs publics et fournisseurs... des partenaires clés

Relocaliser une activité ne consiste pas simplement à déplacer une unité de production ou à rapatrier des chaînes de valeur. C'est un véritable projet territorial, qui nécessite une intégration fine dans le tissu économique local. Pour réussir cette implantation, les entreprises doivent aller au-delà des considérations logistiques ou financières et s'engager dans une **dynamique de coopération avec les acteurs du territoire**.

L'entreprise qui vise un lieu pour implanter son activité pourra ainsi se rapprocher des pouvoirs publics concernés pour s'assurer que ses besoins seront pris en compte, apporter des réponses aux défis à relever et co-construire le projet.

La **collaboration inter-entreprises** est un levier puissant. Des initiatives comme le "gentleman's agreement", où les entreprises d'un même bassin s'engagent à ne pas se concurrencer directement pour les talents, permettent de stabiliser l'emploi local et de favoriser la réintégration des compétences dans le tissu économique. Cette logique de solidarité industrielle contribue à renforcer la résilience collective et à éviter les tensions sur le marché du travail.

Le **dialogue social territorialisé** joue également un rôle clé. En associant syndicats, employeurs et collectivités dans une **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**, il devient possible d'anticiper les besoins, d'adapter les formations et de faciliter les transitions professionnelles. Cette approche concertée permet de construire des parcours cohérents pour les salariés et d'aligner les stratégies industrielles avec les réalités du territoire.

"La bonne acceptabilité et l'accompagnement d'un projet d'implantation est nécessaire à sa réussite. A ce titre, l'implication de l'ensemble des parties prenantes, dont les collectivités locales, s'avère indispensable."



**Anne-Claire Imperiale, Directrice Durabilité
chez Sycomore AM**



Afin de proposer aux collaborateurs des cursus ciblés et opérationnels dans les formations et reconversion mais surtout réduire le coût pour les entreprises, travailler en réseau permet de répondre à ces besoins. Il est essentiel de tisser des partenariats avec **les entreprises locales, les établissements d'enseignement, les centres de formation et les institutions publiques**. Les territoires d'industrie, par exemple, offrent un cadre structurant pour développer l'offre de formation et mobiliser des financements adaptés. Des accords avec des organismes comme le CNAM ou des universités permettent de créer des cursus sur mesure, en lien avec les besoins industriels du territoire, permettant notamment de lever le frein du manque de compétences techniques dans les zones relocalisées.

Un autre levier pour réduire les coûts de formations et de reconversion est de **mutualiser les compétences et ressources entre entreprises**. Cela peut aussi passer par la mise en place de formations inter-entreprises ou d'académies ouvertes. Ces dispositifs favorisent la montée en compétences collective et renforcent l'attractivité du territoire pour les jeunes talents.

Quant aux relations avec les **fournisseurs et sous-traitants**, la mise en place de projets de relocalisation pérenne repose bien souvent sur des relations de long terme basées sur une **approche collaborative plutôt que contractuelle**. En effet, la relation avec les fournisseurs et sous-traitants joue un rôle essentiel dans une démarche de relocalisation. Cette relation de confiance favorise la mutualisation des ressources, la solidarité entre acteurs locaux et la montée en compétences au sein des filières industrielles, contribuant ainsi à renforcer la résilience et l'ancrage territorial des entreprises.

La réussite d'un projet de relocalisation repose donc sur la capacité de l'entreprise à s'inscrire dans une logique de **partenariat territorial**, à dialoguer avec les acteurs locaux et à construire une dynamique collective.



“Il est important que la relocalisation soit responsable, centrée sur l’insertion sociale, la formation des salariés et la cohésion territoriale. Par ailleurs, il est nécessaire d’impliquer les acteurs locaux, publics et privés, pour garantir la réussite des projets à long terme.”

Philippine de Schonen, Directrice des relations investisseurs chez Renault Group

En réintégrant des activités de production dans des zones touchées par la désindustrialisation, **la relocalisation peut revitaliser les territoires** et stimuler leur développement économique. Renault illustre cette approche en concentrant ses fournisseurs dans un rayon de 300 km autour de ses sites français. L’entreprise a ainsi réduit ses coûts logistiques, renforcé l’efficacité de ses chaînes de production et soutenu l’économie locale. En conclusion, une relocalisation bien pensée peut transformer les territoires en alliant performance industrielle, création d’emplois durables et intégration sociale.

L’**accompagnement des pouvoirs publics** en matière de réglementation, de financement, de structuration des filières et d’accompagnement est lui aussi essentiel afin de maximiser l’impact positif de la relocalisation sur l’économie locale et les emplois.

Depuis la crise de la COVID-19, plusieurs États ont développé des politiques d’aides financières ou d’incitations fiscales pour soutenir l’implantation ou la réimplantation des entreprises dans leur pays d’origine. Dans certains pays, comme la Chine et les Etats-Unis, produire localement ouvre droit à des subventions et peut permettre une plus grande accessibilité au marché domestique - ou permettre de réduire les coûts. En France aussi, des aides financières existent mais sont plus méconnues.

Il convient de se renseigner en amont sur les différents dispositifs d’aides financières et d’accompagnement existants au niveau local, régional ou européen. A titre d’illustration, Bpifrance, la banque publique d’investissement, peut être un partenaire clé.

“Il faut une collaboration entre les marques, les fabricants et les pouvoirs publics pour recréer des filières, avec un partage équilibré des marges.”

Julien Chaverou, Président de la CAMIF

Malgré les différents défis, tels que l'état des finances publiques, et l'essoufflement de l'enthousiasme de la période post-Covid et de ses plans d'investissement ambitieux, Raphaël Didier, Directeur de la Transformation et de la Stratégie de la Direction Innovation chez Bpifrance, estime qu'il n'y a pas de fatalisme et qu'il faut avoir une vision de long terme. "Ça ne se fera pas en un claquement de doigts, ça prendra peut-être 15 ans, mais c'est un grand mouvement de fond auquel il faut croire et qu'il faut accompagner", a-t-il ajouté.

Par ailleurs, pour espérer faire le poids face aux marchés américains et asiatiques, il faut que l'Europe puisse attirer des capitaux. "30 % de l'épargne européenne part financer l'économie américaine", a déploré Sophie Flak. Pour endiguer cette fuite, elle estime que les pouvoirs publics doivent mettre en place des leviers incitatifs à l'investissement, comme une taxation différenciée.

"Entre le fonds SPI – pour Sociétés de Projets Industriels –, les subventions et les prêts, beaucoup de moyens ont été déployés pour favoriser la réindustrialisation et la relocalisation en France."

Raphaël Didier, Directeur de la Transformation et de la Stratégie de la Direction Innovation chez Bpifrance

"Recréer des capacités locales, tout en bénéficiant d'un soutien institutionnel, est crucial pour garantir le succès des initiatives de relocalisation."

Albachiara Boffelli, Professeure-chercheuse à l'Université de Bergame (Italie)



D. Le rôle des investisseurs : un rôle à multiples facettes...

Au cœur de la transformation de l'entreprise, la relocalisation ne peut s'opérer sans un soutien financier conséquent et une vision de long terme. C'est notamment dans ce cadre que les investisseurs, par la diversité de leurs profils et de leurs approches, sont complémentaires et jouent un rôle essentiel.

Pour que les investisseurs puissent pleinement s'impliquer, plusieurs leviers essentiels doivent être activés :

- **Valoriser les investissements locaux** en les inscrivant dans une logique de souveraineté économique
- **Intégrer de critères de relocalisation** dans les pactes d'actionnaires, avec des indicateurs clairs mesurant les bénéfices pour les parties prenantes
- **Adapter l'horizon d'investissement** pour laisser aux entreprises le temps nécessaire à la réussite de leurs projets
- **Inciter les dirigeants à s'engager pleinement**, notamment par des dispositifs de rémunération liés aux résultats
- **Adopter une démarche collective** entre investisseurs afin de mutualiser les financements, co-engager les parties prenantes et animer des écosystèmes territoriaux

Les **fonds de private equity**, à l'image d'Eurazeo ou encore d'Arkéa Capital, interviennent dans les phases de croissance et de transformation des entreprises. Leur proximité avec les dirigeants leur permet d'agir directement sur les orientations stratégiques, en conditionnant leurs apports de capitaux à des objectifs précis tels que la relocalisation, la création d'emplois ou la performance ESG au sens large. Ils peuvent également siéger aux conseils d'administration et lier la rémunération des dirigeants à l'atteinte de ces objectifs, renforçant ainsi leur capacité d'influence.

“Selon notre dernier baromètre IFOP sur les Français et l'investissement responsable, 72 % d'entre eux considèrent le ‘développement économique local’ comme une thématique prioritaire.”

Grégoire Cousté, Délégué général du Forum pour l'investissement responsable



Par exemple, Sophie Flak, membre du Directoire et Managing Partner en charge de l'ESG (enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance) et du digital chez la société de gestion Eurazeo, qui éclaire les entreprises sur les meilleures décisions à prendre, ne ramène pas uniquement la relocalisation à la France ou l'Europe. Pour illustrer ce point, Eurazeo a investi dans Bioline AgroSciences, société de biocontrôle implantée en France, au Kenya et en Californie, qui produit et commercialise des solutions de lutte biologique pour lutter contre les insectes nuisibles des cultures. Autrement dit, des produits frais qui ne peuvent pas être exportés trop loin. La production locale est souvent une évidence, et dans ce cas précis elle est indispensable pour adapter les espèces aux conditions et cultures locales.

“C'est pour ça que nous croyons au modèle de la glocalisation. Il faut aller dans chaque plaque géographique, avec lucidité bien évidemment.”

**Sophie Flak, membre du Directoire et Managing Partner
en charge de l'ESG et du digital chez Eurazeo**

“Si la relocalisation peut contribuer à réduire l'empreinte carbone des industries, elle n'en est pas moins coûteuse et les investisseurs plus modestes peuvent rencontrer des difficultés pour l'accompagner.”

**Valérie Geiger, Directrice régionale Est chez Arkéa Capital
(filiale de capital investissement du groupe Crédit mutuel Arkéa)**

Arkéa Capital prend des positions minoritaires en direct et “s'implique autant que possible dans la gouvernance des entreprises pour enrichir les débats et partager notre avis”. “En tant qu'actionnaire minoritaire, nous nous concertons avec les autres actionnaires, le cas échéant majoritaires, pour s'assurer de notre alignement sur la vision stratégique.” a expliqué Valérie Geiger. “Chez Arkéa Capital, nous sommes convaincus qu'une relocalisation réussie repose avant tout sur un modèle économiquement soutenable, au service de la compétitivité des entreprises et des territoires” ajoute Valérie Geiger.

Certains investisseurs institutionnels, comme la MAIF, incarnent un capital patient et engagé dans les territoires. Leur intérêt croissant pour les impacts mesurables, notamment en matière d'emploi, de souveraineté industrielle et de revitalisation locale, les pousse à soutenir des projets alignés avec leurs valeurs. Ils disposent ainsi de leviers puissants dans la gouvernance des entreprises et peuvent promouvoir la création de produits financiers dédiés à la relocalisation, intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

“Nos épargnants souhaitent donner du sens à leur épargne en soutenant des initiatives qui contribuent au développement économique local. Ainsi, depuis quelques temps, la MAIF attache une importance particulière au thème de la relocalisation, en ligne avec les attentes de ses clients. Nous utilisons différents leviers, en particulier auprès des sociétés de gestion, en présentant nos attentes, demandant des indicateurs de reporting spécifiques et des actions d'engagement auprès des entreprises investies.”

Karine Leymarie, Responsable de l'expertise en investissement et finance durable, MAIF

Certaines **sociétés de gestion d'actifs**, telles que Sycomore AM, qui intègrent pleinement les enjeux ESG dans leurs stratégies d'investissement ont, elles aussi, un impact sur la relocalisation des entreprises. Un **horizon d'investissement long** est indispensable pour permettre aux entreprises de bénéficier d'une stabilité de leur actionnariat dans la conduite de leurs projets de relocalisation. Les gérants d'actifs doivent être convaincus de la crédibilité du projet de relocalisation pour accompagner la nécessaire phase d'investissements associée à ces projets de transformation. Leur politique d'engagement actionnarial repose sur un **dialogue structuré** avec les entreprises, le suivi d'indicateurs de performance et la participation à des coalitions d'investisseurs. Le dialogue actionnarial est ainsi l'opportunité d'aborder l'ensemble des enjeux décrits jusqu'ici. En particulier, il s'agit d'**évaluer la capacité des entreprises à s'ancrer dans les territoires, à coopérer avec les acteurs locaux et à tenir compte des enjeux de formation, d'attractivité et de rétention des talents.**

Chez Sycomore AM, nous défendons une vision de la **relocalisation juste et pérenne**. Cela implique un **dialogue transparent** avec les entreprises, fondé sur la **co-construction et la prise en compte des enjeux locaux**. Nous appelons également à une collaboration renforcée entre investisseurs pour maximiser l'impact des projets de relocalisation.

Ainsi, l'investisseur responsable joue un **rôle structurant** dans cette dynamique. En intégrant des critères ESG et en mobilisant des outils comme les fonds à impact, les mécanismes de financement conditionnés ou l'inclusion d'indicateurs d'impact dans les pactes d'actionnaires, il est possible d'orienter les projets vers une relocalisation durable, inclusive et résiliente.

Exemples de points d'attention pour les investisseurs :

- Éléments de rémunération associés à la réussite du projet
- Evaluation des impacts pour toutes les parties prenantes
- Bonne adéquation du projet de (re)localisation avec la stratégie en matière de climat, de biodiversité ou de compétences
- Structure de gouvernance et d'organisation de l'entreprise afin d'identifier sa bonne capacité à prendre en compte les enjeux des territoires sur lesquels elle s'implante



CE QU'IL FAUT RETENIR...

Alors que les motivations qui poussent les entreprises à relocaliser sont nombreuses, elles sont principalement tournées vers la recherche de résilience économique et écologique. La réussite d'un projet de relocalisation offre aux entreprises de nombreux avantages compétitifs pour elles-mêmes, la zone dans laquelle elles opèrent et les populations locales. Ces projets soulèvent naturellement de nombreux enjeux et défis. Ces projets soulèvent naturellement de nombreux enjeux et défis. Une **anticipation rigoureuse** et une **collaboration étroite entre les parties prenantes**, peuvent néanmoins permettre de surmonter les différents obstacles de manière efficace. Nous avons également pu nous forger la conviction que la relocalisation offre un grand nombre d'opportunités tout en nécessitant une **approche réfléchie, adaptée et coordonnée**.

Pour les différents participants de notre groupe de travail, la relocalisation ne peut être pensée uniquement comme un mouvement industriel ou économique : elle **intègre des enjeux humains, sociaux, territoriaux et environnementaux**. Les échanges ont mis en avant les multiples dimensions de la relocalisation, au-delà des idées reçues et ont montré qu'elle constitue en réalité un choix stratégique à fort impact territorial, qui implique de **repenser les chaînes de valeur, de réactiver des savoir-faire locaux, et de redonner du sens à la production**. Les projets durables, tels que la relocalisation, sont ceux qui sont ancrés dans leur territoire, **construits en lien avec les compétences locales, et pensés en coopération avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème notamment les pouvoirs publics, centres de formation et collectivités locales**.

Pour réussir la relocalisation, il faut non seulement former, mais aussi donner envie. En effet, **l'attractivité des métiers industriels** reste un enjeu majeur, notamment pour les jeunes et les femmes. **L'innovation pédagogique, la digitalisation des formations et le partage des bonnes pratiques** sont autant de leviers pour construire une relocalisation juste, durable et inclusive. Bien que le **rôle de la technologie** et de l'automatisation sont souvent critiqués, ils ont été identifiés comme de réels leviers de maîtrise des coûts et de développement des formations pour les entreprises qui se relocalisent.

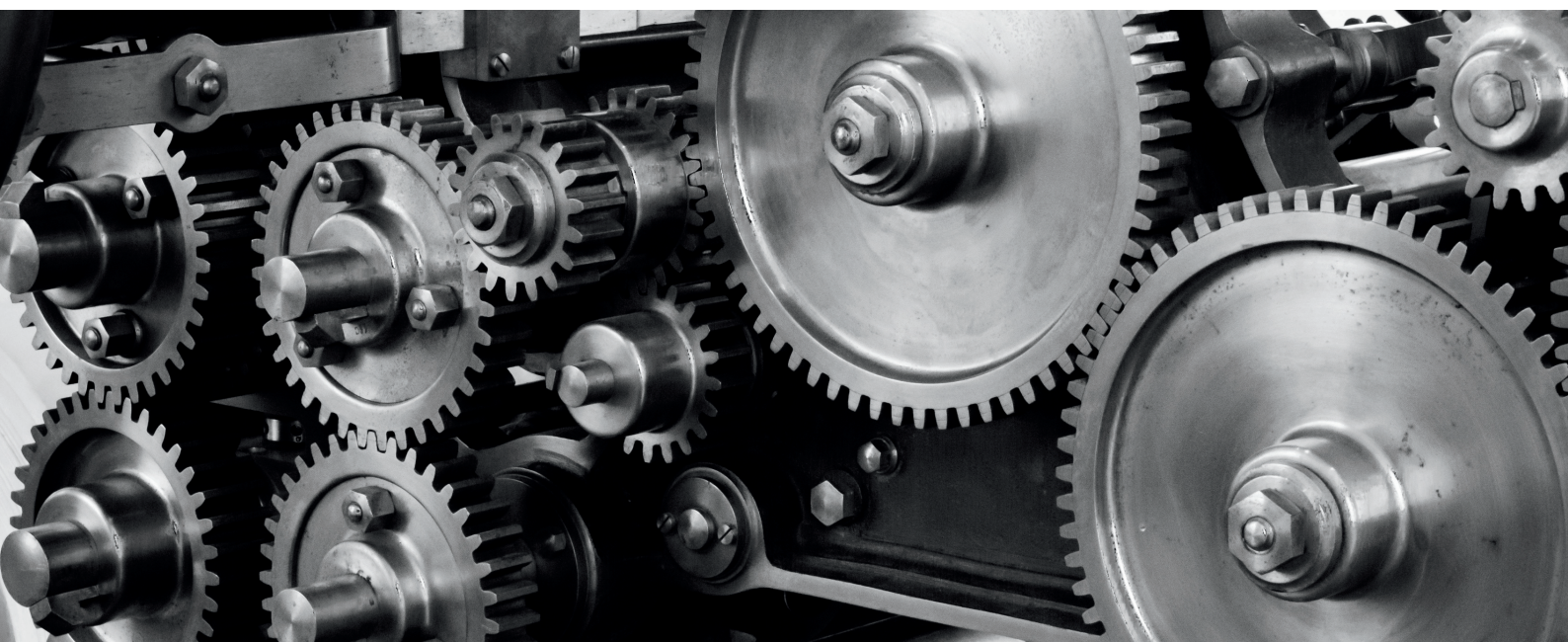


Les **consommateurs ont un rôle clé à jouer** ; ils ont par leurs actes d'achat, le pouvoir d'encourager le développement d'une production locale et responsable, à condition que les entreprises travaillent sur un positionnement tarifaire.

Quant aux **investisseurs**, ils peuvent véritablement **collaborer avec les entreprises** pour construire des chaînes de production résilientes et durables, créatrices d'emplois décents, répondant aux attentes des consommateurs et aux défis environnementaux. Ils ont un rôle structurant à jouer, à condition de pouvoir **combiner vision long terme, critères ESG intégrés et outils d'accompagnement adaptés**. Plusieurs leviers concrets ont été identifiés pour orienter les projets dans cette direction : **l'inclusion d'indicateurs d'impact** dans les pactes d'actionnaires, le recours à des **fonds à impact** ou la **mise en place de mécanismes de financement conditionnés ou encore l'engagement actionnarial**.

Au-delà du dialogue entreprises-investisseurs, le groupe de travail plaide pour une **harmonisation des règles européennes et coopération entre les pays** sur le sujet, un soutien actif des pouvoirs publics à la réindustrialisation notamment via des initiatives politiques d'incitations fiscales stables dans le temps. Cela permettrait de favoriser une **approche globale** des relocalisations afin de bénéficier des nombreux avantages et réduction de coûts qui en découlent.

La relocalisation ne peut réussir sans une mobilisation conjointe des entreprises, des investisseurs et des institutions. Elle représente une opportunité unique de conjuguer performance économique, impact social et transition écologique, au service des territoires et des générations futures.



REMERCIEMENTS

Sycomore AM souhaite remercier chaleureusement l'ensemble des participants aux différents ateliers qui ont permis d'approfondir le sujet de la (re)localisation pour aboutir à des réflexions poussées et de réaliser ce livre blanc :

Éclairage académique :

Carmela Di Mauro, Professeure titulaire à l'Université de Catane en Italie

Albachiara Boffelli, Professeure-chercheuse à l'Université de Bergame en Italie

Olivier Lluansi, Professeur au CNAM

Anaïs Voy-Gillis, Chercheuse associée au laboratoire CEREGE (IAE de Poitiers)

Représentant de société civile/ syndicat :

Benoît Ostertag, Secrétaire fédéral à la Fédération Générale des Mines et de la Métallurgie (FGMM-CFDT)

Éclairage business :

Amira El Araki, Vice-présidente, CapGemini Invent

Stéphanie Bertrand, Directrice, Capgemini Invent

Philippine de Schonen, Responsable des relations investisseurs, Renault Group

Clémentine De Quatrebarbes, Relations analystes et investisseurs, Renault Group

Patrick Benammar Vice-Président Formation et Développement, Renault Group

Charles Huet, Co-fondateur, La Carte Française

Julien Chaverou, Président, Camif

Thomas Huriez, Fondateur, 1083



Éclairage investisseurs :

Grégoire Cousté, Délégué général du Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)

Thiên-Minh Polodna, Responsable Commissions et Relations membres au Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)

Raphaël Didier, Directeur de la transformation et de la stratégie au sein du département Innovation de Bpifrance et directeur de Bpifrance Amorçage Industriel

Karine Leymarie, Responsable de l'expertise en investissement et finance durable, MAIF

Camille Etévé, Directrice de l'industrie au sein de la Banque des Territoires (groupe Caisse des Dépôts°)

Sophie Flak, Managing Partner en charge de l'ESG et du digital, ainsi que membre du Directoire d'Eurazeo

Valérie Geiger, Directrice Associée et responsable de la région Grand Est chez Arkéa Capital

Contributeurs Sycomore AM, ainsi que les médias L'AGEFI et L'Info Durable :

Anne-Claire Imperiale, Directrice durabilité chez Sycomore AM

Giulia Culot, Gérante chez Sycomore AM

Catherine Rolland, Analyste durabilité chez Sycomore AM

Claire Mouchotte, Analyste durabilité chez Sycomore AM

Pierre-Alexis Dumont, Directeur des investissements chez Sycomore AM

Elodie Nabot, Responsable communication et marketing chez Sycomore AM

Margie Thiolière, Chargée de contenu marketing chez Sycomore AM

Ludivine Garnaud, Rédactrice en chef des événements, L'AGEFI

Florent Berthat, Directeur de L'AGEFI Solutions, L'AGEFI

Valère Corréard, Directeur délégué aux rédactions pour ID, l'Info Durable

Thomas Saint-Léger, Journaliste pour ID, l'Info Durable

Alizée Perri, Cheffe de projets média du média ID, l'Info Durable



LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR UNE RELOCALISATION RÉUSSIE

Proposition de CHECKLIST

- ☐ Mener une réflexion stratégique intégrant les questions d'organisation des chaînes de valeur, de la logistique amont et aval et visant à identifier les capacités locales d'approvisionnement
- ☐ Mettre en œuvre un dialogue social territorialisé
- ☐ Explorer et analyser les impacts sur les emplois directs et indirects
- ☐ Intégrer l'ensemble des opportunités environnementales et sociales au cœur du projet, quantifier et communiquer les impacts positifs
- ☐ Définir un positionnement prix cohérent au regard des bénéfices de l'offre par rapport à la concurrence
- ☐ Envisager l'adoption de technologies innovantes dans le processus de production avec pour objectif de réduire l'empreinte environnementale (ex : automatisation de process)
- ☐ Identifier les incitations et aides financières locales, nationales, européennes et construire le projet en cohérence
- ☐ Développer son réseau local avec les collectivités, les entreprises et les centres de formation
- ☐ Travailler en concertation avec le réseau local sur l'intégration du projet dans son bassin économique : formations, emplois, mobilité, etc
- ☐ Collaborer avec les centres de formation locaux ou CNAM afin de faciliter la formation et la reconversion des salariés, y compris pour les salariés sortants
- ☐ Transformer les relations avec les fournisseurs en partenariat de long terme (approche collaborative plutôt que contractuelle)
- ☐ Bâtir un narratif puissant sur la relocalisation de l'entreprise à diffuser en amont, pendant, après la relocalisation
- ☐ Suivre avec son réseau local (d'institutions publiques, entreprises, centres de formation) si sa relocalisation nécessite des ajustements propres à sa société notamment en matière de mobilité, de logements, de gestion des déchets, etc.



En septembre 2024, Sycomore AM a co-fondé un groupe de travail sur le thème de la “(re)localisation juste : un enjeu de compétitivité et de durabilité” dans le cadre du Think tank “2030, Investir Demain”. Ce Think tank, porté par les médias ID L’Info Durable et l’Agefi, a pour ambition de nourrir les débats et de fédérer les acteurs financiers autour des grands enjeux de la finance durable. C’est un espace de réflexion, mais aussi d’action, pour répondre à l’urgence des défis environnementaux et sociaux qui se posent à l’échelle mondiale.

Le présent livre blanc est le fruit des réflexions menées au cours de 4 ateliers, réflexions qui reposent sur des savoirs académiques, des observations de terrain, des bonnes pratiques partagées ainsi que des perspectives innovantes.

Ce document, à destination de toutes les parties prenantes et en particulier les entreprises et investisseurs, vise à préciser les enjeux associés aux démarches de relocalisation et à promouvoir des processus de relocalisation réussis, intégrant une approche durable.

Ainsi, nous sommes ravis de pouvoir vous partager le résultat de nos travaux qui résultent d’échanges nourris avec des experts de tous horizons et notre vision d’une relocalisation juste et pérenne. En annexe, nous avons souhaité vous partager une checklist pour agir de manière concrète.



sycomore
am