

Corinne Vadcar

Analyste senior commerce international
à la CCI Paris Ile-de-France

LES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES, PARADIGME DU COMMERCE INTERNATIONAL

Lors du récent Forum Global de l'OCDE sur le commerce (4 novembre 2014), Richard Baldwin¹, Professeur d'économie internationale, formalisait en quelques mots le basculement dont fait l'objet le commerce international : entre le 20^{ème} siècle et le 21^{ème} siècle, l'on est passé d'un commerce qui aide à "vendre" des biens à un commerce qui aide à "fabriquer" des biens. Ce phénomène est formalisé par l'expression "chaînes de valeur mondiales" (CVM). Plus facilement appréhendables sous les termes de chaînes d'approvisionnement mondial ou encore de réseaux de production internationaux, celles-ci sont une réalité qui s'impose à tous mais dont nous n'avons pas forcément conscience qu'elles avaient introduit un nouveau paradigme en termes d'échanges internationaux.

I - L'ÉCLATEMENT GÉOGRAPHIQUE DES PROCESSUS DE PRODUCTION ET SES CONSÉQUENCES

Les chaînes de valeur mondiales sont le fruit de la localisation, depuis plus d'une vingtaine d'années, des processus de production des entreprises dans des pays plus ou moins distants où les coûts du travail sont les plus avantageux. Les entreprises essaient ainsi à travers le monde les activités de production et d'assemblage mais aussi, depuis plus récemment, certaines activités en amont et en aval de ces phases : distribution, services après-vente (via les centres d'appel), plateformes logistiques, bureaux d'études voire centres de R&D, le tout étant de plus en plus souvent coordonné par des bureaux/pôles régionaux. Les CVM permettent, en effet, aux entreprises de bénéficier d'économies d'échelle et/ou de gamme et gagner en efficacité/compétitivité, accéder aux marchés étrangers et, en outre, avoir accès à d'autres technologies, connaissances et savoir-faire.

Cet éclatement des étapes de la production n'est pas nouveau² mais il s'est accéléré ces dernières décennies avec la réduction du coût des échanges et de coordination des activités, elle-même consécutive aux progrès technologiques, aux évolutions numériques et à la libéralisation commerciale. Les temps d'assemblage des différents intrants d'un produit final sont régulièrement réduits grâce à une *supply chain* (chaîne d'approvisionnement) de plus en plus efficiente et compétitive.

L'enjeu d'un développement international n'est plus d'exporter mais de s'insérer dans les chaînes de valeur mondiales

Une chaîne de valeur représente l'ensemble des activités menées par les entreprises pour amener un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale par le consommateur final.

À chaque étape de la chaîne, de la valeur est ajoutée sous une forme ou une autre. Sous l'effet de la délocalisation et de l'interconnectivité croissante, les activités qui forment les chaînes de valeur de nombreux produits et services sont de plus en plus fragmentées sur le globe et entre les entreprises. Diverses tâches tout au long de la chaîne de production peuvent être réalisées dans des endroits distants, en fonction des avantages comparatifs respectifs des différents pays.

Le processus de production interconnecté que traversent les biens et les services depuis la conception et le design jusqu'à la fabrication, au marketing et à la commercialisation est souvent appelé chaîne de valeur mondiale ou réseau de production international (Gereffi et Fernandez-Stark, 2011 ; OCDE, 2013).

Cité in : Les chaînes de valeur mondiales en Afrique, Perspectives économiques en Afrique, Bafd, OCDE, PNUD 2014

¹. Voir aussi Richard Baldwin, "21st Century Regionalism: Filling the gap between 21st century trade and 20th century trade rules", Staff Working Paper ERSD-2011-08, WTO, 23rd May 2013, http://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd201108_e.pdf

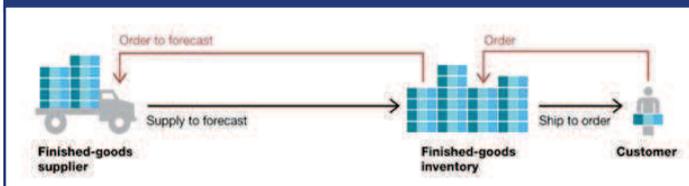
Sur la dimension européenne, voir aussi Lucian Cernat et Michael Pajot, "Assembled in Europe – The role of processing trade in EU export performance", European Commission, *Chief Economist Note*, n° 3, 2012, http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/october/tradoc_150006.pdf

European Commission, *Competing in Global Value Chains EU Industrial Structure Report 2013*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/competitiveness-analysis/eu-industrial-structure/files/eu_ind_struct_report_2013_en.pdf

². Y. Bahi, *Mesure des échanges en valeur ajoutée : une nouvelle lecture du commerce international*, *FriedlandPapers*, n° 36, février 2012.

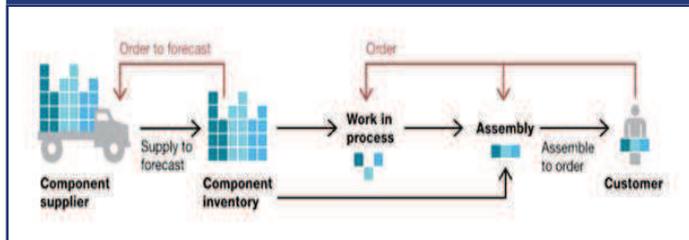
Ces réseaux de production toujours plus internationalisés depuis une vingtaine d'années sont ainsi devenus le nouveau paradigme de la mondialisation. Ils font qu'aujourd'hui les économies et les entreprises ne s'insèrent plus tant dans le commerce international pour exporter que pour fabriquer, pour "faire faire".

Fig.1 - Le commerce au 20^{ème} siècle : exporter des biens et des services



Source : McKinsey&Company, *Building the supply chain of the future, January 2011*

Fig.2 - Le commerce au 21^{ème} siècle : fabriquer des biens et des services *



Source : McKinsey&Company, *Building the supply chain of the future, January 2011*

* Alors que l'éclatement de la chaîne d'approvisionnement en plusieurs unités peut paraître compliqué, cette approche permet aux entreprises de réduire la complexité et de la gérer au mieux puisque les unités opérationnelles se concentrent sur les tâches pour lesquelles elles sont le mieux équipées/dotées. Avec une meilleure visibilité sur les opérations de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises réalisent de plus grands gains d'efficacité.

La montée en puissance des biens et des services intermédiaires dans les échanges mondiaux

Le fait que les entreprises séparent physiquement (*unbundling*)³ — comparativement au passé où les économies disposaient d'industries intégrées, tout au long de la chaîne, sur leur territoire en fonction de leurs avantages comparatifs — et fragmentent géographiquement les étapes de la production en différents points du globe fait que la part des intrants en provenance de ces différentes sources — ce qu'on appelle les biens et services intermédiaires — gagne en importance.

Les entreprises sont alors soit des utilisateurs d'intrants étrangers, soit des fournisseurs de biens et services intermédiaires qui peuvent être intégrés dans les exportations d'autres pays. Autrement dit, une entreprise exportatrice se retrouve de plus en plus importatrice de biens et de services qu'elle réexporte en tant que nouveaux produits intermédiaires ou produits finaux.

On estime que près de 30 % du commerce des marchandises consistent, désormais, en produits intermédiaires ou en composants, selon le rapport 2014 de l'OMC sur le commerce mondial. Et cette part est appelée à augmenter rapidement : elle pourrait atteindre 60 % dans vingt ans, estime Pascal Lamy⁴. Le contenu en importations des exportations peut même atteindre des niveaux très élevés dans certains secteurs (85 % dans le secteur des équipements de télécommunications en Chine).

Cette part devrait également s'accroître s'agissant des services dans la mesure où l'on observe une "servicification" des industries manufacturières. L'éclatement des tâches en amont et en aval de la production à travers le monde a déjà fortement valorisé les services. Selon la base de données TIVA de l'OCDE (Cf. *Infra*), la valeur créée directement ou indirectement par les services en tant que facteurs intermédiaires représente plus de 30 % de la valeur ajoutée totale des biens manufacturés. Intrants intermédiaires, les services viennent aussi en soutien du fonctionnement des CVM, qu'il s'agisse de la logistique et des transports, des services financiers, des services aux entreprises (*business services*), de la communication, des services après-vente, etc.

Les échanges doivent être comptabilisés en valeur ajoutée et non plus de façon brute

Une dernière conséquence majeure de l'internationalisation des réseaux de production est qu'on ne peut plus comptabiliser le commerce international en données brutes mais en valeur ajoutée. On parle de chaîne de valeur parce qu'à chaque étape de la vie d'un produit est adjointe de la valeur. Dans le cas d'espèce ci-dessous, on voit que la valeur réelle des échanges est de \$110 et non pas de \$210 (en données brutes).

Fig.3 - La mesure des échanges en valeur ajoutée - Calcul du déficit commercial de trois pays en données brutes et en valeur ajoutée



Source : OCDE, *Économies interconnectées : comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales*, Rapport de synthèse, 2013.

Note : les indicateurs traditionnels font ressortir que C affiche un déficit commercial de 110 USD à l'égard de B et n'a procédé à aucun échange avec A, alors même que A est le premier bénéficiaire de la consommation de C. Si l'on mesure les échanges en valeur ajoutée, C n'affiche plus qu'un déficit commercial de 10 USD à l'égard de B, mais désormais un déficit de 100 USD à l'égard de A.

³ Expression conceptualisée par Richard Baldwin (2006), *Globalisation: the great unbundling(s)*.

Voir aussi Richard Baldwin, "Trade And Industrialisation After Globalisation's 2nd Unbundling: How Building And Joining A Supply Chain Are Different And Why It Matters", *NBER Working Paper No. 17716*, December 2011, <http://www.nber.org/papers/w17716>

⁴ Dans son dernier ouvrage, *Quand la France s'éveillera*, Odile Jacob, 2014.

La base de données TiVA

Les échanges résultant de cette montée en puissance des réseaux de production mondiaux ont reçu une nouvelle lecture statistique grâce aux travaux de l'OCDE et de l'OMC qui ont créé la base de données TiVA. Conscientes de la nécessité d'apporter des éléments statistiques qui permettent d'appréhender le commerce international en valeur et non plus en chiffres bruts, l'OCDE et l'OMC ont développé conjointement une base de données qui capture cette nouvelle réalité des échanges mondiaux de biens et de services, d'où l'Initiative TiVA (*Trade in Value Added*).

Ce modèle a été établi à partir des tableaux d'entrées-sorties internationaux concernant 37 industries et 57 pays (en 2013), décrivant les relations de vente et d'achat entre pays producteurs et pays consommateurs. Il repose sur plusieurs hypothèses et ne peut fournir que des estimations compte tenu de la qualité variable des données initiales.

Source : OCDE

Dans cette configuration où biens et services traversent plusieurs frontières, y compris d'un espace régional à un autre, la question de la facilitation du commerce (passage en douane et facilités logistiques notamment) est cruciale tout autant que les risques politiques et réglementaires.

II - DES CHAÎNES PLUS OU MOINS LONGUES, PLUS OU MOINS COMPLEXES

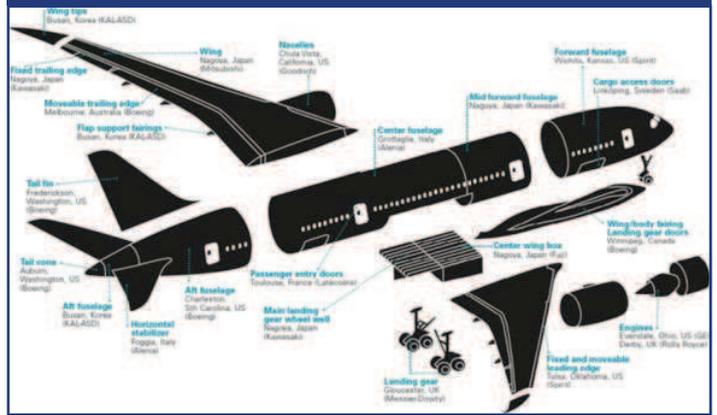
Apanage hier d'industries comme le textile-habillement et l'automobile, la fragmentation de la production s'est étendue ces dernières années à l'ensemble des industries et des activités de services ; le degré de fractionnement des productions est évidemment lié aux caractéristiques techniques des produits (nature du produit, pluralité ou non de ses composants, degré de contenu technologique, répartition des parts matériel/immatériel dans sa conception et sa réalisation) et aux coûts induits par la dispersion géographique de la production.

En conséquence, l'on observe des chaînes de valeur plus ou moins longues, plus ou moins complexes. Les entreprises multinationales "étendent leurs réseaux de production afin de trouver la meilleure combinaison mondiale de sites de production et d'accès aux marchés"⁵, ce qui explique, en partie, pourquoi les chaînes de valeur mondiales ont eu tendance à s'étaler/s'allonger et à se complexifier ces dernières années.

Si la CVM de l'i-phone 6 d'Apple, bien connue aujourd'hui, est un exemple tout à fait illustratif de l'étalement d'une chaîne de production de même que l'assemblage du 787-Dreamliner de Boeing révèle une riche diversité de fournisseurs à travers le monde, on observe des CVM beaucoup plus simples s'agissant, par exemple, de produits agro-alimentaires ou textiles.

À mi-chemin entre ces deux illustrations, d'autres CVM réalisent, d'une certaine façon, un mix entre la nécessité d'*outsourcer* plusieurs étapes de la fabrication et celle de conserver une partie de la chaîne de valeur dans le pays d'origine de l'entreprise.

Fig.4 - Chaîne de valeur du Dreamliner 787 (Boeing)

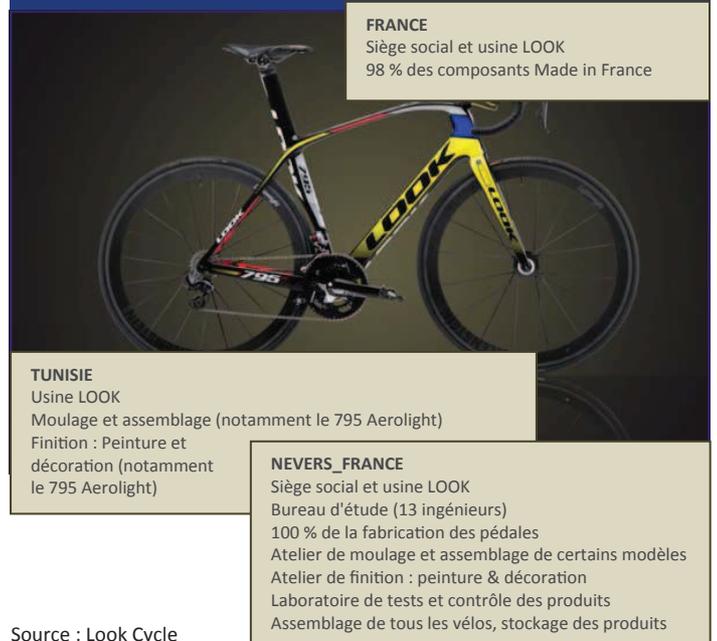


Source : The Boeing Company reproduit par The Australian Government, <https://www.dfat.gov.au>

On illustrera notre propos avec l'entreprise française Look, fabricant de vélos haut de gamme qui, tout en faisant fabriquer les cadres [du vélo 795 Aerolight] à l'étranger (Tunisie) recourt, à hauteur de 98 %, à des intrants/composants nationaux ("*Made in France*") et réalise un certain nombre de tâches d'assemblage et de montage en France.

La chaîne de valeur de Look illustre, par ailleurs, l'importance de ne pas minorer les activités de conception et les activités intermédiaires afin de conserver la capacité de produire en petites-moyennes séries – l'impression 3D ouvre tout un nouveau champ des possibles en la matière –, de "*garder les savoir-faire et les bases de connaissances*", souligne Gabriel Colletis, Professeur en sciences économiques à l'Université de Toulouse 1 – Capitole⁶.

Fig.5 - Chaîne de valeur du LOOK 795 Aerolight



Source : Look Cycle

* Crédits photographiques : JP Ehrmann

⁵ Perspectives économiques en Afrique, Bafd, OCDE, PNUD 2014.

⁶ Maîtriser l'internationalisation des chaînes de valeur, Club du Cepii, 13 novembre 2014.

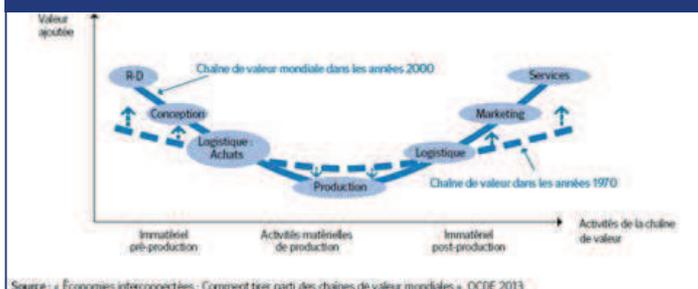
III - LE PROCESSUS DE MONTÉE EN GAMME DANS LES CHAÎNES DE VALEUR

Mais "faire faire" ne signifie pas seulement dans les chaînes de valeur actuelles "fabriquer". On a, en effet, assisté depuis plusieurs années, à l'internationalisation d'autres activités en amont ou en aval de la production. C'est pour cette raison qu'a émergé la notion de commerce de tâches et non plus de commerce de produits, comme l'ont mis en exergue Gene Grossman et Esteban Rossi-Hanberg ⁷. Le commerce le long de la chaîne de valeur offre, en effet, aux économies la possibilité d'exploiter leurs avantages comparatifs sans avoir à développer des industries intégrées qui fournissent les biens intermédiaires nécessaires aux producteurs de biens finis. Cette spécialisation verticale entraîne aussi la délocalisation de certaines tâches ou fonctions dans le monde. Le commerce mondial résulte ainsi "de plus en plus d'échanges à l'intérieur des entreprises qui segmentent leurs processus de production" ⁸.

Pour autant, les étapes de pré- ou de post-fabrication n'ont pas fait l'objet d'un degré d'externalisation aussi élevé que les phases de production et d'assemblage. L'une des raisons en est que les avantages comparatifs sur ces activités sont probablement moins diffus, davantage cantonnés aux pays industrialisés dont les entreprises ont développé des *business models* toujours plus matures ou sophistiqués. Il s'agit, pour l'essentiel, d'activités de services (en BtoB ou BtoC) pour lesquelles les entreprises réalisent le plus de valeur ajoutée comme le montre la "courbe du sourire" conceptualisée par le fondateur d'Acer. La captation de la valeur ajoutée s'opère de manière prédominante en amont (R&D et conception) ou en aval (distribution, *marketing*, *branding*, etc.) sur la chaîne

Fig.6 - La courbe du sourire

Répartition de la valeur tout au long des chaînes de valeur mondiales



Source : « Economies interconnectées. Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales », OCDE 2013
Source : http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/3483/Qui_a_le_sourire_.html

Note : la courbe du sourire, auparavant relativement plate, a tendance à s'accroître pour former un "U", ce qui signifie que la création de valeur n'est plus répartie de façon aussi homogène et qu'en termes de valeur ajoutée, la fabrication et l'assemblage ont reculé. La délocalisation de ces activités à forte intensité de main-d'œuvre vers des économies pratiquant des bas salaires a entraîné une vraie baisse des coûts.

d'activités.

Cette courbe est illustrative de l'intérêt pour les économies et les entreprises de se positionner sur les segments amont et aval de la production et de l'assemblage. Si cette courbe était relativement "plate" durant les décennies passées, il apparaît aujourd'hui qu'elle pourrait s'incurver davantage à mesure

que les BRIC et autres grands émergents montent en gamme dans les CVM en investissant les activités de services. La manière dont la Chine parvient peu à peu à maîtriser la filière aéronautique est tout à fait symptomatique, si non d'un rattrapage, du moins de ce rééquilibrage.

Dans le passé, d'autres secteurs ont ainsi fait l'objet d'une appropriation/maîtrise croissante de la chaîne de valeur par les économies émergentes voire en développement. Le cas du Mexique dans le secteur textile illustre là encore la capacité de montée en gamme très rapide des pays émergents, une fois qu'un ensemble de fournisseurs, sous-traitants, intégrateurs et systémiers se sont en quelque sorte clustérisés sur un territoire, apportant ainsi une offre de plus en plus complète.

La Chine "se déleste", par exemple, actuellement de plusieurs activités de production et d'assemblage en les délocalisant dans des pays voisins à plus faibles coûts de main-d'œuvre au profit de segments d'activités où la valeur est plus élevée : la part des intrants importés dans les exportations chinoises est passée de 50 % en 2000 à 35 % aujourd'hui ⁹. Cela illustre l'intérêt et le souhait des autorités chinoises de monter en gamme dans les activités de production (qualité) mais aussi d'afficher de nouveaux avantages comparatifs sur des services en amont et en aval, notamment sur l'innovation et la R&D en faisant la part belle aux partenariats technologiques et/ou en ouvrant largement les portes aux bureaux d'études et aux centres de recherche.

Que dire encore de la Corée du Sud consciente des limites de son modèle économique ? Elle se donne comme objectif d'être une "économie créative", y compris en allant rechercher à l'étranger ou *via* des partenaires étrangers sur son territoire, les ressources, les clefs de la créativité, de l'entrepreneuriat et de l'innovation, lesquels sont aujourd'hui les ressorts de la valeur ajoutée dans les chaînes d'activités et, par conséquent, de la puissance. On pourrait en dire autant de nombre d'économies émergentes qui ont acquis leur force économique d'aujourd'hui sur un modèle d'émergence par l'exportation.

À l'échelle des entreprises, il existe différentes manières de monter en gamme dans la chaîne de valeur : soit en optimisant la valeur de son offre, soit en développant une stratégie aval par l'ajout de services à sa palette de produits (par des services différenciants, par des développements informatiques là où se trouve la valeur ajoutée), soit encore en mettant en œuvre une stratégie clients par des relations plus solides avec sa clientèle (développer des relations nouvelles *via* de nouveaux supports d'échange, retravailler sur la proximité géographique avec les clients). On touche là aux *business models* des entreprises.

⁷ Gene Grossman et Esteban Rossi-Hanberg, "The rise of offshoring: it's not wine for cloth anymore" in : *The New Economic Geography: Effects and Policy Implications*, Federal Reserve Bank of Kansas City, 2006, http://www.kc.frb.org/publicat/sympos/2006/pdf/grossman-rossi-hansberg_paper.0728.pdf

⁸ Patrick Artus, Les nouvelles caractéristiques du commerce mondial, Natixis, *Flash Économie*, n° 132, 8 février 2013, <http://cib.natixis.com/flushdoc.aspx?id=68328>

⁹ "How to respond to new patterns of world trade", *Financial Times*, November 23, 2014.

Processus de montée en gamme dans la chaîne de valeur

- Montée en gamme produit – cela correspond à la production de produits plus sophistiqués ;
- Montée en gamme fonctionnelle – cela correspond à une augmentation des contenus en compétences de la production ;
- Montée en gamme dans la chaîne ou intersectorielle – cela correspond à un mouvement d'une industrie à l'autre.

Source : OMC

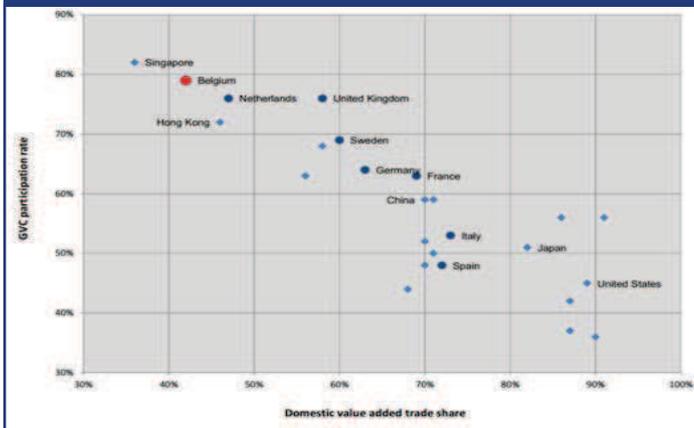
IV - POSITIONNEMENT DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE DANS LES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES

S'agissant de la France, les travaux de l'OCDE et de l'OMC font ressortir, dans le cadre du commerce en valeur ajoutée, une perspective et un éclairage différents, probablement plus positifs, sur la compétitivité de l'économie française. La France a un taux médian de participation aux chaînes de valeur mondiales entendu au sens de "part de ses exportations s'inscrivant dans un processus en plusieurs étapes". Elle se range aux côtés d'économies comme l'Allemagne et la Corée et est talonnée par la Chine. Mais ces travaux soulignent aussi les faiblesses : la France est en recul dans des secteurs comme les véhicules automobiles ou encore l'intermédiation financière

Au demeurant, le graphique ci-dessous montre que "le taux de valeur ajoutée domestique dans les exportations d'un pays a le plus tendance à diminuer s'il est intégré aux CVM. De toute évidence, d'autres facteurs sous-jacents entrent en jeu, comme la taille de l'économie, la composition des exportations ainsi que la structure économique et le modèle d'exportation adoptés par le pays"¹⁰. De ce point de vue, les quatre pays les mieux positionnés (Belgique, Pays-Bas, Singapour et Hong Kong) peuvent se prévaloir de leurs avantages compétitifs dans les activités portuaires et logistiques. En voulant créer une ligne ferroviaire entre le port d'Anvers et l'Île-de-France, la communauté portuaire néerlandaise va plus loin encore pour renforcer la compétitivité d'un des plus importants ports mondiaux.

Fig.7 - Comparaison du taux de participation aux CVM et de la part de valeur ajoutée domestique dans les échanges

(en 2010, en %) (principaux pays exportateurs du G20, hors pays exportateurs de pétrole)



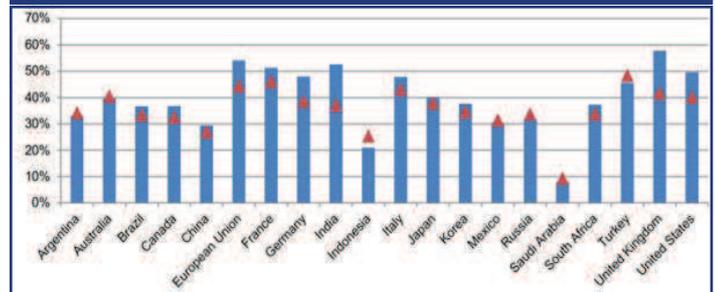
Source : à partir d'UNCTAD-Eora GVC Database

Voir aussi CNUCED, *World Investment Report*, 2013, p. 134, http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf

D'une part, les résultats pour la France ne sont pas très différents de la moyenne des pays de l'OCDE. Comme pour tous ces pays, la production de biens et services en France dépend de plus en plus d'intrants étrangers et de l'utilisation, dans des pays tiers, de produits intermédiaires français. La France participe activement aux CVM dans les secteurs suivants : matériel de transport¹¹, véhicules automobiles, métaux de base, produits alimentaires et appareils électriques (l'industrie la plus internationalisée étant le nucléaire). En valeur ajoutée, la France a des avantages dans des industries vues comme moins compétitives (fabrication d'ouvrages en métaux, produits chimiques, produits alimentaires) car l'analyse se focalise à des étapes de la production qui ne sont plus celles où la spécialisation s'opère aujourd'hui¹².

D'autre part, la valeur ajoutée des services représente plus de 50 % des exportations manufacturières de la France, ce qui range cette dernière aux premiers rangs mondiaux avec l'Inde, le Royaume-Uni et les États-Unis et qui illustre le phénomène de "servitisation" ou de "servicification" croissante des économies¹³.

Fig.8 - Valeur ajoutée en services des exportations brutes : comparaison entre pays du G20



Source : OECD/WTO TiVA database, May 2013 release

L'insertion des pays européens dans les chaînes de valeur est avant tout un processus interne au continent européen¹⁴, si bien que l'on peut parler de chaînes de valeur régionales (CVR).

V - CONCLUSION - L'AVENIR DES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES

De 1995 à 2009, première période de référence de la base de données TiVA de l'OCDE, on remarque que les chaînes de valeur mondiales (exception faite du secteur automobile et composants automobiles) n'ont cessé de s'étaler, c'est-à-dire de comprendre un nombre croissant d'étapes dans la production et ce, malgré la crise. Selon l'OMC, les chaînes de valeur mondiales vont conserver leur dynamisme. Ce que l'on sait

¹⁰. Idea Consult, Étude relative à la caractérisation des relations interindustrielles en Wallonie et au positionnement de l'industrie wallonne au sein des chaînes de valeur mondiales - Vision prospective, juin 2013.

¹¹. Le matériel de transport (automobile et aéronautique principalement) inclut quasiment 40 % d'intrants étrangers provenant principalement de l'UE et, dans une moindre mesure, de l'ALENA et de l'Asie.

¹². OECD/WTO Trade in Value Added (TiVA) Indicators - France, http://www.oecd.org/sti/ind/TiVA_FRANCE_EN_MAY_2013.pdf

¹³. Mathieu Crozet et Emmanuel Millet, "Vers une industrie moins... industrielle ?", *La Lettre du Cepii*, n° 341, février 2014.

¹⁴. Lionel Fontagné et Aurélien D'Isanto, "Chaînes d'activité mondiales : des délocalisations d'abord vers l'Union européenne", *Insee Première*, n° 1 451, juin 2013.

aussi aujourd'hui avec quasi-certitude, c'est que la plus grande partie de la création de valeur dans les CVM relèvera demain des services (services aux entreprises, transports et logistique).

Certes, une réorganisation des étapes de la chaîne d'activités est à l'œuvre, laquelle pose la question de savoir si des scénarios de contraction des chaînes de valeur ne sont pas à prévoir : qu'il s'agisse de l'impression 3D, de la robotisation/automatisation, des nouvelles formes de micro-industrie..., tout cela va impacter nécessairement la structure des chaînes de valeurs. Dans quelle proportion ? On est bien incapable de l'évaluer aujourd'hui. D'ores et déjà, on observe quelques relocalisations d'activités de moulage, montage et d'assemblage d'une partie de la production en France pour mieux répondre aux exigences des clients européens eu égard aux surcoûts qui peuvent résulter, par exemple, d'une qualité défectueuse en provenance de pays de *sourcing*.

De même, la montée vers le haut de gamme est aussi une orientation qui permet de relocaliser une partie des processus de production. Quelques entreprises s'appuient, enfin, sur le label Origine France Garantie ou encore jouent sur des labels régionaux "*Made in terroir*". Si tout cela participe à des éléments de recomposition industrielle sur le territoire français ou européen, cela ne joue, cependant, qu'à la marge dans l'immédiat comme dans un proche avenir. Plus notable, en revanche, semble être le souhait d'un certain nombre de grands groupes de réduire le nombre de fournisseurs étrangers en *sourcing* manufacturier : l'iPhone 6 d'Apple en compte 349 en Chine, 139 au Japon et 42 à Taïwan¹⁵. Les

coûts de coordination qui en découlent peuvent, à un moment ou à un autre, être réhabilités même si la diversité des *sourcings* est importante pour réduire les risques politiques, réglementaires, climatiques ou techniques.

Les chaînes de valeur mondiales vont, en revanche, connaître une redistribution géographique majeure à mesure que les BRIC et d'autres grands émergents d'Asie (Corée et Mexique) vont changer de modèles d'émergence – fin de l'émergence par l'exportation au profit d'un modèle d'émergence par l'innovation et la demande intérieure – et qu'émergent d'autres pays à haute intensité de main-d'œuvre pour le *sourcing* manufacturier (les Philippines, l'Indonésie, plusieurs pays africains font partie de ceux-là).

Pour l'Europe et la France, cet ensemble d'éléments qui reconfigurent, à la fois, les modèles industriels et les routes commerciales, amènent à un certain nombre d'interrogations sur leur place à venir dans les réseaux de production internationaux. La nouvelle "*Silk Road*" chinoise, avec une double dimension – terrestre et maritime – vient défier l'Union européenne à ses confins géographiques. L'accord de partenariat transpacifique (TPP) entre les États-Unis et l'Asie-Pacifique – s'il aboutit – pourrait modifier une partie de la donne au profit des entreprises américaines. Dès lors, l'enjeu n'est-il pas pour l'Europe et la France, qui ne se sont pas totalement insérées dans le mouvement, de s'inscrire demain dans un jeu gagnant-gagnant au moyen de politiques publiques anticipatrices et appropriées ?

¹⁵ <http://www.econlife.com/globalization-of-the-iphone-6-supply-chain>