



# DE LA DÉLOCALISATION À LA RELOCALISATION : UNE ÉVOLUTION FATALE ?

CHARLES-ALBERT MICHALET \*

L'émotion provoquée par les délocalisations depuis 2003 qui a vu le Président français, les deux concurrents américains à la Maison blanche et le Chancelier allemand les dénoncer avec force peut paraître surprenant. En effet, le phénomène n'est pas vraiment nouveau. Ce qui constitue la véritable rupture entre l'économie internationale qui privilégiait les échanges et l'économie mondiale<sup>1</sup>, c'est précisément que depuis le début des années soixante, les firmes non seulement exportent leurs biens et services mais, de plus en plus souvent, exportent aussi les usines et les bureaux qui les produisent hors du territoire d'origine. Il résulte de ce mouvement, qu'il devient possible d'appliquer aux pays de la Triade le vers de Corneille : « Rome n'est plus dans Rome, elle est toute où je suis »<sup>2</sup>.

L'instrument de ce passage est l'investissement direct à l'étranger (IDE) qui a fait que les firmes, en nombre croissant, sont devenues multinationales. Au départ, elles étaient majoritairement américaines, puis les firmes européennes sont entrées dans la danse, suivies au milieu des années quatre-vingt par les japonaises. Aujourd'hui, les FMN en provenance des économies émergentes se multiplient<sup>3</sup>.

Néanmoins, la délocalisation portée par les IDE n'a pas suivi un modèle unique depuis 50 ans. Elle s'est transformée, influencée par la réduction des coûts de transport et des télécommunications.

\* Université Paris-Dauphine.



La phase de la délocalisation que nous appellerons « délocalisation au sens strict », au début de ce siècle, constitue peut-être une charnière dans cette dynamique. À coup sûr, c'est elle qui déclenche de nouvelles inquiétudes.

Nous voudrions analyser historiquement les phases successives de la délocalisation. Elles ont fait progressivement passer les firmes d'une stratégie de délocalisation commerciale, puis industrielle, puis financière. Nous les examinerons du point de vue des motivations, des modalités d'implantation, des structures organisationnelles pour aboutir probablement à une conséquence macroéconomique, cette fois, celle de la relocalisation. Soulignons que ces mutations ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Elles coexistent dans la stratégie des firmes à chaque période mais dans des proportions plus ou moins grandes.

#### *PREMIÈRE PHASE : LA DÉLOCALISATION COMMERCIALE*

Dans la phase de la délocalisation commerciale, la phase de départ dans les années soixante, le motif majeur de l'IDE pour les firmes est l'accès au marché. Celui-ci est devenu difficile par l'aggravation des barrières protectionnistes ou par celle des coûts de transport, ce qui a pour effet de rendre les exportations de moins en moins rentables. Ainsi, après la signature du traité de Rome, la crainte de voir la Communauté européenne naissante se transformer en une « fortress Europe » a poussé les firmes américaines à s'installer sur place.

Dans ce cas de figure qui demeure encore aujourd'hui dominant, les firmes s'implantent sous la forme de ce que nous avons appelé des « filiales-relais »<sup>4</sup>. Elles sont généralement contrôlées par la maison-mère à travers une participation majoritaire ou totale de leur capital social qui permet d'établir une structure organisationnelle de caractère hiérarchique.

Les filiales-relais produisent pour le marché local (qui peut être régional) certains produits de la gamme de la maison-mère, en fonction des goûts et du pouvoir d'achat des consommateurs. Dans les économies moins développées, il s'agit souvent d'anciens produits nouveaux dont le cycle de vie s'est épuisé dans l'économie d'origine, selon la théorie du cycle international du produit de R. Vernon<sup>5</sup>.

Quand l'IDE est « horizontal »<sup>6</sup>, c'est-à-dire Nord-Nord, la délocalisation commerciale repose sur des produits différenciés, à forte technologie, « spécifiques ». A l'heure actuelle, elle est souvent le résultat d'opérations de fusion/concentration (F&A) qui déterminent un nouveau partage des marchés mondiaux et entraînent des délocalisations.



Les F&A se sont multipliées depuis le milieu des années quatre-vingt-dix et leur montant total atteint près de la moitié de celui des IDE.

*DEUXIÈME PHASE :  
LA DÉLOCALISATION INDUSTRIELLE*

Par la délocalisation industrielle verticale, dans le sens Nord-Sud ou Nord-Est, les firmes cherchent à réduire leurs coûts. Réduction des coûts unitaires par la première forme de délocalisation, la sous-traitance internationale. Puis pour réduire, en outre, les coûts de transaction qui accompagnaient cette dernière, l'implantation de « filiales-ateliers »<sup>7</sup> complètement contrôlées par la maison-mère et dont la production est spécialisée dans des composants ou des pièces détachées pour générer des économies d'échelle.

La production n'est pas destinée au marché local principalement, mais à d'autres filiales du groupe. Cette circulation internalisée crée un espace propre à la firme, hors marché, qui a pour résultat d'abaisser les coûts de transaction et de réduire l'incertitude. Les prix des biens et services internalisés sont des prix de transfert fixés par les services centraux de la firme. Ils peuvent être manipulés pour réduire les coûts fiscaux du groupe. La circulation internalisée correspond actuellement à plus de la moitié du commerce international. La structure organisationnelle est toujours très centralisée et hiérarchisée. Le centre détient la maîtrise de la recherche-développement, du design et du marketing du produit final ainsi que l'ingénierie financière. Le schéma correspond assez bien à ce que P.-H. Dunning<sup>8</sup> décrit dans sa théorie éclectique par la formule O-L-I (ownership-location-internalisation).

*TROISIÈME PHASE :  
LA DÉLOCALISATION AU SENS STRICT*

Ce sont les opérations de délocalisation au sens strict qui ont fait naître une véritable inquiétude dans l'opinion publique des pays d'origine des firmes car elles se soldent directement par des pertes d'emplois. Dans ce cas, le processus se déroule généralement en trois temps. Tout d'abord, certaines activités manufacturières ou de service de la firme, sont délocalisées dans des économies où les coûts de production sont plus bas. En fonction des capacités d'absorption industrielle et technologique des économies - hôtes, la délocalisation porte sur des biens (ou services) qui sont plus ou moins intenses en travail non qualifié et bon marché. Ensuite, selon les résultats, la firme décide de fermer les usines qui fabriquaient auparavant les produits (ou services) délocalisés dans le pays d'origine. Finalement, les biens et services délocalisés sont exportés vers le marché mondial, dont le



marché du pays d'origine de la firme. Les modalités organisationnelles sont toujours de caractère hiérarchique à travers des investissements « greenfield » ou le rachat d'entreprises locales.

Il s'agit pour la firme qui délocalise d'améliorer sa compétitivité sur le marché mondial pour résister à la concurrence. La délocalisation dans les PECO explique largement les performances actuelles des firmes allemandes à l'exportation. Malheureusement, la fermeture de certaines usines entraîne des licenciements. Mais, dans une perspective industrielle, la délocalisation au sens strict peut être un moyen d'éviter la faillite de la maison-mère et, par là, des licenciements encore plus nombreux. Le risque réel à plus long terme, est que la dynamique même de la délocalisation au sens strict conduise au déplacement d'un nombre de plus en plus important d'activités productives à l'étranger jusqu'à la disparition totale de la firme dans le pays d'origine. C'est là que réside la crainte ultime.

L'autre risque, c'est que la délocalisation n'obéisse pas à une logique purement industrielle. Dans ce cas, la décision de délocaliser serait inspirée par les firmes de « private capital » qui sont présentes au capital pour atteindre une rentabilité supérieure ou égale à 15 % du ROE par l'augmentation du numérateur et la baisse concomitante du dénominateur<sup>9</sup>.

4

#### QUATRIÈME PHASE : L'EXTERNALISATION

Le passage à l'externalisation constitue à la fois un épanouissement de la logique financière qui pouvait s'être déjà manifestée dans la délocalisation au sens strict et une rupture dans la mesure où l'IDE ne constitue plus le vecteur majeur de la stratégie des firmes.

En effet, l'ouverture de la chaîne de valeur fait que la production de certains biens ou de certains services que la firme ne veut plus faire elle-même de façon internalisée, mais fait faire par d'autres en les externalisant, passe par des contrats à plus ou moins long terme avec des partenaires étrangers, sans participation de contrôle à leur capital. Ceux-ci peuvent être à proximité (*maquiladoras* mexicaines pour les firmes américaines, ou Maghreb pour les firmes européennes, spécialement françaises) selon le modèle toyotiste des flux tendus ; ou plus lointains, dans les économies émergentes asiatiques où les coûts salariaux sont plus bas et la productivité et la compétence technique de bon niveau. Des actions de transfert technologique et de recyclage permettront éventuellement de relever celles-ci. Le point est d'importance dans la mesure où il marque la différence avec la traditionnelle sous-traitance. L'externalisation de fonctions, et non pas de produits isolés, ou de



services spécifiques, réclame une compétence avérée de la part des partenaires. Souvent, celle-ci peut dépasser celle de la maison-mère. Celle-ci devient en fait le « hub » d'un réseau multinational. La nouvelle structure organisationnelle devient horizontale et non plus verticale comme dans les cas de figure antérieurs. Elle ne repose plus sur le contrôle du capital social des entreprises partenaires mais sur un contrat fixant la division des tâches.

Cette nouvelle organisation pose question en ce qui concerne les fonctions qui vont demeurer au niveau du « hub ». Au départ, celui-ci disposait d'une avance technologique qui lui permet d'imaginer et de lancer de nouveaux modèles. Le centre contrôlait aussi la distribution du produit, son marketing international, éventuellement les sources de financement. Mais cette position aux deux extrémités de la chaîne de valeur qui assurait la cohérence de l'ensemble évolue avec l'externalisation. Les progrès de l'expertise des partenaires liée à la dynamique de l'externalisation risquent de remettre en cause la position dominante initiale du centre. L'externalisation de services à haute technologie (*call centers*, conception de logiciel, back office financier, diagnostics médicaux...) par certaines firmes industrielles ou financières, en Inde par exemple, a pour effet d'inquiéter les responsables publics et les salariés des pays d'origine.

La logique économique de l'externalisation s'obscurcit. En un certain sens, elle s'inscrit bien dans la continuité d'une logique industrielle, mais elle obéit aussi, dans un autre sens, plus encore que dans la délocalisation au sens strict, à une stratégie purement financière. L'externalisation en réduisant drastiquement le dénominateur de la formule du retour sur capital, ROE, augmente d'autant la rentabilité de la firme, d'autant plus que l'externalisation dans des économies à plus bas niveau de salaire mais à productivité équivalente permet la hausse du numérateur. Alors, dans cette logique plus financière qu'industrielle, pourquoi ne pas pousser le mouvement plus loin, et pourquoi ne pas tout externaliser ? Pourquoi ne pas déplacer la totalité de la chaîne de valeur ? Pourquoi ne pas tout relocaliser du Nord vers le Sud : la production manufacturière aussi bien que la R-D ?

### *DÉLOCALISATION : MYTHE OU RÉALITÉ ?*

L'observation de l'évolution historique de la délocalisation conduit à deux séries de constats. Ils concernent les deux acteurs principaux du phénomène. D'un côté, les agents qui décident des délocalisations, c'est-à-dire les firmes ; de l'autre, ceux qui s'efforcent d'attirer ces dernières : les États des pays d'accueil.

Selon le premier point de vue, le passage progressif de la délocalisation



à l'externalisation ne correspond-il pas à un effacement des firmes industrielles au profit des fonds d'investissement ? Dans la mesure où la décision d'externaliser relève davantage d'une logique financière, l'acteur principal au stade de l'externalisation devient la firme de « private capital ». La dynamique de la délocalisation correspond aux transformations de la régulation des économies les plus développées. Elle est une autre forme de la financiarisation de l'économie des pays de la Triade. Celles-ci tendent à se désindustrialiser et, peu à peu, à perdre aussi leur capacité technologique. La délocalisation risque de se transformer en un vaste mouvement de relocalisation au profit des économies émergentes d'Asie, de l'Est de l'Europe et d'Amérique latine. La division du travail entre le centre et la périphérie s'inverse peu à peu.

Selon le deuxième point de vue, celui des territoires d'accueil, les politiques d'attractivité doivent être au cœur de la politique industrielle. Pour accueillir les délocalisations/externalisations des firmes, il faut que les territoires, plutôt les sites, offrent les meilleurs « level playing field »<sup>10</sup>. La concurrence entre les territoires et les sites pour attirer les choix de localisation des firmes repose d'abord sur un environnement qui permet de faire immédiatement des affaires, dans des conditions standardisées à l'échelle mondiale. Pour faire image, la situation est comparable à celle des champions de tennis ou des équipes de football qui souhaitent trouver des terrains de jeu identiques dans n'importe quel pays, quel que soit leur niveau de développement. En outre, pour parler comme M. Porter<sup>11</sup>, il faut que les conditions du « diamant » de la compétitivité soient réunies, c'est-à-dire que les conditions locales offrent aux firmes qui se délocalisent des entreprises locales performantes, une main-d'œuvre qualifiée et productive, des coûts salariaux bas, de bonnes infrastructures de transport et de télécoms, etc. Les *clusters* ou pôles de compétitivité sont une composante déterminante de l'attractivité. Leur mise en place devient une pièce majeure de la politique industrielle des territoires.

Ainsi, dans la dynamique de la mondialisation, dans la grande rupture qu'elle opère, les économies autrefois dominantes de la Triade vont peu à peu s'effacer, « comme un visage de sable » pour reprendre la formule de M. Foucault<sup>12</sup>. C'est alors que la relocalisation pourra, à son terme, inscrire dans le champ de l'économie la fin de l'Histoire annoncée par F. Fukuyama<sup>13</sup>. Mais, il faudra sans doute beaucoup de temps avant que cette vision devienne réalité.

En effet, à l'heure actuelle, l'impact de la délocalisation sur les économies de l'OCDE, particulièrement sur l'emploi, est encore très faible. Un survey récent<sup>14</sup> des études empiriques sur la part des délocalisations et de la sous-traitance sur l'emploi dans les économies de l'Union européenne à 15, des États-Unis et du Japon montre que

celle-ci est constamment inférieure à 4 % des licenciements dans les années 2004-2005. Ce résultat confirme une étude pour le cas français de l'INSEE<sup>15</sup> et d'autres études antérieures pour les États-Unis, la Suède, l'Italie<sup>16</sup>. En outre, l'impact le plus fort des délocalisations qui porte sur les emplois peu qualifiés est largement inférieur à celui qui est entraîné par le progrès technique. Ce qui prouverait que l'émotion enregistrée dans les opinions publiques n'est pas justifiée dans les faits sauf pour les victimes immédiates. Cependant, elle est peut-être prémonitoire.

## NOTES

1. Michalet C.-A. (2004), *Qu'est-ce que la mondialisation ?* La Découverte.
2. P. Corneille, Sertorius, Acte 3, scène 1.
3. UNCTAD, World Investment Report, 2006.
4. Michalet C.-A. (1976), *Le capitalisme mondial*. 1<sup>ère</sup> édition. PUF.
5. Vernon R. (1966), « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, May.
6. Markussen J.R. (1995), « The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade », *Journal of Economic Perspective*, Spring.
7. Michalet C.-A., *op. cit.*
8. Dunning J.-H. (1988), *Explaining International Production*. Harper Collins.
9. Michalet C.-A. (2007), *Mondialisation : la grande rupture*. La Découverte.
10. Michalet C.-A. (2007), *op. cit.*
11. Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
12. Foucault M. (1966), *Les mots et les choses*. Gallimard.
13. Fukuyama F. (1992), *The End of History and the Last Man*. The Free Press.
14. Kirkegaard J.F. (2007), « Offshoring, Outsourcing and Production Relocation - Labor Market Effects in the OECD Countries and Developing Asia », Peter G. Peterson Institute for International Economics, Working Paper, April.
15. Aubert P. et Sillard P. (2005), « Délocalisation et réduction d'effectifs dans l'industrie française » Insee, L'économie française : comptes et dossiers.
16. Voir Michalet C.-A. (2007), *op. cit.*, chap. 1.

