



## Les enjeux de la délocalisation : portrait d'une réalité complexe !

Alors que les multinationales sont l'un des principaux acteurs des délocalisations, quelles sont leurs motivations pour externaliser leurs activités à l'étranger ? Le succès est-il pour elles toujours au rendez-vous ? Quel est l'impact réel du phénomène sur les pays délaissés et les pays choisis ?

**L**es délocalisations sont au cœur des débats entourant les dangers liés à la mondialisation et ne laissent donc personne indifférent. Qu'il s'agisse de travailleurs, de pouvoirs publics ou de simples communautés, tous s'en inquiètent, et pour cause ! Les images que les médias rapportent et qui y sont associées sont souvent frappantes : d'un côté, des licenciements massifs et des fermetures d'entreprises dans les pays du Nord, et de l'autre, l'ouverture de nouveaux sites de production dans les pays du Sud à faibles salaires et donc, une fuite d'emplois vers ces régions. Mais ce phénomène est loin d'être aussi linéaire et homogène, les indicateurs pour le mesurer demeurent insuffisants et ses conséquences sont tout sauf uniformes.

C'est certainement la définition de l'OCDE qui est la plus simple, la plus complète et qui résume le mieux ce qu'est

devenu le phénomène aujourd'hui : « Le terme "délocalisation" (*offshoring*) est utilisé pour désigner l'externalisation à l'étranger. Ce terme correspond à deux réalités :

- Les activités de production de biens ou de services effectuées ou transférées partiellement ou totalement à l'étranger au sein du même groupe d'entreprises (*offshore-inhouse sourcing*). Il s'agit pour une entreprise de transférer certaines de ses activités auprès de ses filiales à l'étranger. Ces filiales pourraient préexister ou être créées à partir de zéro (*ex nihilo*) (filiales *greenfields*).
- La seconde forme correspond au transfert partiel ou total d'activités de biens ou de services à l'étranger auprès d'une entreprise non affiliée (*offshore outsourcing*). Cette opération correspond à une activité de sous-traitance à l'étranger (*sub-contracting abroad*). L'entreprise non affiliée située à l'étranger

analyse

Par **Khalid Adnane**, économiste à l'École de politique appliquée, Université de Sherbrooke.

### Photo ci-dessus :

Usine de vêtements à Hô-Chi-Minh-Ville, au Vietnam. Alors que le coût du travail augmente en Chine, le Vietnam, avec son salaire mensuel minimum inférieur à 40 euros pour 50 heures par semaine, est devenu en quelques années l'un des nouveaux « eldorados » pour les délocalisations. Nike, Intel, Samsung, Canon, Foxconn, Sanofi, Peugeot ou encore Nokia s'y sont installés. Ce dernier a par exemple fermé une usine en Roumanie (issue d'une délocalisation d'Allemagne) pour investir 200 millions d'euros dans une usine au Vietnam. (© ILO/Aaron Santos)



## Délocalisation des branches d'activités du Japon vers sa sphère d'influence

Décennies	Japon	Corée, Taïwan, Singapour, Hong Kong	Malaisie, Indonésie, Thaïlande, Philippines
1950	Textile		
1960	Acier	Textile	
1970	Automobile, construction navale	Acier, cuir-chaussures, bois construction	Textile, confection
1980	Électronique, robotique	Automobile, construction navale	Cuir-chaussures, bois construction
1990	Informatique	Électronique, automobile	Électronique

Adapté d'André Louat, *Le sous-développement, stratégies et résultats* (Ellipses, 1999)



### Photo ci-dessus :

En avril 2013, à Dacca, l'effondrement du Rana Plaza, un immeuble qui abritait des ateliers produisant des vêtements pour de grandes marques internationales, avait coûté la vie à plus de 1000 personnes, faisant apparaître au monde entier les conditions de travail déplorables dans les pays à très bas salaires. Si certaines marques occidentales ont pris des engagements en matière de respect du droit du travail dans ce pays, un certain nombre cherchent en parallèle à diversifier la provenance de leurs sous-traitants, pour préserver leur image. (© Rijans007)

pourrait être soit a) une firme qui est contrôlée par les résidents de ce pays, soit b) une filiale étrangère contrôlée par un pays tiers, soit c) une filiale du pays qui délocalise mais qui est contrôlée par un autre groupe. (1) »

### Un phénomène en plein essor

Le phénomène de délocalisation n'est pas nouveau. Déjà, pendant la première vague de mondialisation (1870 à 1914), les statistiques mondiales révèlent des traces évidentes du phénomène (2). Ce qui est nouveau, toutefois, et qui rend les délocalisations plus visibles, et surtout plus préoccupantes depuis les vingt dernières années, c'est la place de plus en plus grande qu'occupent certaines économies émergentes, telles les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), la Turquie ou encore les tigres asiatiques (Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Vietnam et Philippines), le tout jumelé au développement de nouveaux moyens de communication (NTIC). Il en résulte ainsi un bouleversement des « patterns » (modes) traditionnels de production de biens et services (notamment par la place prépondérante que prend la sous-traitance) et un renforcement de ce phénomène de délocalisation. Aujourd'hui, celle-ci ne touche plus seulement le textile, les jouets ou les composantes

informatiques. Elle s'étend à des secteurs à grande valeur ajoutée, comme l'industrie automobile ou l'aéronautique. C'est le cas, par exemple, de Renault ou du groupe PSA au Maroc, de Volkswagen et de Bombardier au Mexique ou encore de General Motors (GM) en Chine. Mais ce n'est pas tout, le développement des NTIC permet de percer un autre secteur très important, celui des services, en particulier les services de comptabilité, d'assurances et de télémarketing. L'explosion des services d'assurances et de comptabilité pour beaucoup de grandes multinationales en Inde (souvent appelée le « Bureau du monde », par opposition à la Chine, qualifiée elle d'« Usine du monde ») et la multiplication des centres d'appel au Cameroun ou encore au Maghreb en sont des exemples éloquentes.

### Rôle clé des multinationales

Cependant, ces bouleversements n'auraient pas eu lieu aussi rapidement ni aussi facilement sans le concours d'un acteur prépondérant, dont le poids économique est éminemment gigantesque et qui est au cœur de ce processus de délocalisation : les firmes multinationales (FMN). À travers leurs filiales situées un peu partout sur la planète, elles constituent des agents de diffusion des technologies et contribuent à cette externalisation des moyens de production sur presque tous les marchés. De plus, leur poids économique leur confère un énorme pouvoir dans les négociations avec les gouvernements lorsque vient le temps de réclamer des allègements fiscaux, des subsides ou encore des protections et garanties, que ce soit pour demeurer dans le pays d'origine ou pour aller s'installer dans un pays convoité (3). Ce que cherchent les FMN à la base, c'est une plus grande rentabilité. La délocalisation est justement là pour servir cet objectif, qui peut se justifier de différentes manières : des coûts salariaux plus bas, un accès plus facile à des matières intermédiaires ou à des ressources énergétiques, des avantages fiscaux ou des subsides de départ, et pourquoi pas au passage un marché de consommateurs pour ses propres produits. Mais ce que cherchent spécifiquement plusieurs FMN, ce sont surtout des normes accommodantes : en matière d'environnement (exemple des *maquiladoras* au Mexique), en matière sociale ou de sécurité au travail (exemple des usines de jouets et de textiles en Asie). Malheureusement, ces accommodements, notamment sur le plan de la législation en matière de sécurité au travail (entre autres celle des bâtiments) ont prouvé qu'ils peuvent donner lieu à certains épisodes dramatiques, au point de qualifier certaines zones de production « d'ateliers de la misère ». Le Bangladesh a vécu de tels drames à trois reprises dans les dernières années, drames qui se sont soldés par plus d'un millier de morts (4).

Lorsque des voix s'élèvent pour réclamer un respect plus strict des normes de sécurité, une plus grande rémunération ou encore plus d'avantages sociaux pour les travailleurs dans ces pays, faut-il s'étonner que l'entreprise recommence le stratagème et menace de partir ? Car il ne faut pas oublier que le processus de délocalisation n'est pas un processus statique, mais plutôt dynamique.

En ce sens, dès lors que la compétitivité de l'entreprise est altérée, voire mise en péril, par une éventuelle augmentation des coûts de production, suit alors un nouveau cycle de délocalisation vers d'autres marchés plus réceptifs et surtout, plus dociles. Le cas du célèbre fabricant de chaussures Nike est significatif à cet égard. Le quotidien *Le Monde* rapportait récemment que la part des chaussures Nike produites en Chine est passée





de 40 % à 30 % entre 2010 et 2013 sous l'effet de la hausse des coûts salariaux, alors que la part produite au Vietnam s'est accrue substantiellement, passant de 13 % à 42 % pour la même période (5). Et cette tendance ne fera que s'accroître dans les prochaines années.

Ce stratagème traduit un repositionnement continu des sites de production et il a été observé clairement dans le cas du Japon et de sa zone d'influence, à savoir les dragons et les tigres asiatiques (voir tableau page 76) (6).

## Les réelles retombées?

Par ailleurs, dans la logique de délocalisation, l'évaluation des retombées ou des pertes réelles qui y sont associées est difficilement mesurable (en particulier au niveau des emplois). Dans un univers où on est passé de l'ancienne division internationale du travail à la décomposition internationale des processus de production, quelle serait la ventilation réelle de la valeur d'un produit fini assemblé dans un site délocalisé ? L'exemple des produits Apple comme l'iPhone est très enrichissant pour saisir cette difficulté. Une étude publiée par les auteurs Gilles Vandal et Serge Granger l'an dernier démontre que, malgré l'étiquette

“ Ce que cherchent spécifiquement plusieurs FMN, ce sont surtout des normes accommodantes : en matière d'environnement, en matière sociale ou de sécurité au travail. ”

« *Made in China* », une part importante des revenus relatifs aux différents pays participant à la conception et à la fabrication du produit final demeure aux États-Unis. À cet égard, les auteurs soulignent : « Par exemple, la Federal Reserve Bank de San Francisco a estimé qu'une paire d'espadrilles vendue chez Walmart au prix de 70 \$ avait un contenu américain d'une valeur de 38,50 \$. De même, des économistes ont noté qu'un iPhone en provenance de Chine qui se vend 179 \$ ne rapportera en réalité à la Chine que 6,50 \$ pour couvrir les coûts d'assemblage. » Pourtant, comme l'indiquent les auteurs, ce produit est catalogué comme un produit totalement chinois (7).

Cela veut dire que la théorie du cycle de vie d'un produit de Raymond Vernon résiste encore, à tout le moins en bonne partie (voir schéma ci-contre). Autrement dit, même si une tranche de la production plus ou moins significative se fait en dehors du pays d'une FMN comme Apple, les travaux relatifs à la R&D, à la conception, bref à tout le segment « innovation », restent l'affaire de la maison mère (8).

Certaines statistiques sont d'ailleurs là pour conforter cet état de fait : le classement 2014 du *Global Innovation Index* place les États-Unis au 6<sup>e</sup> rang, loin devant la Chine, qui prend le 29<sup>e</sup> rang, et l'Inde reléguée au 76<sup>e</sup> rang. De plus, les États-Unis continuent de dominer le classement en matière de dépenses en R&D (9), même si la Chine a fait des progrès notables. Enfin, sur les 1000 plus grandes firmes manufacturières, les États-Unis en détiennent encore 276, contre 40 seulement pour la Chine (10).

## Made in Monde !

Enfin, Suzanne Berger, dans son ouvrage paru en 2006, *Made in Monde* (11), démontre l'absence d'une homogénéité ou même d'une sorte de « path » (trajectoire) déterministe pour les pays et les entreprises en termes de délocalisation, contrairement à l'idée reçue selon laquelle les entreprises obéiraient à un schéma donné à chaque délocalisation, dont résulteraient toujours les mêmes conséquences sur les pays de départ et les pays d'accueil.

On apprend dans cet ouvrage que les trajectoires des entreprises sont très différentes les unes des autres, même si ces dernières proviennent du même pays. L'auteure souligne : « Notre équipe était partie à la recherche de schémas généraux, d'explications institutionnelles et technologiques à l'évolution économique des vingt dernières années, mais les interviews nous rappelaient constamment que l'élément humain est au cœur de ces processus de transformation. [...] Il n'y a pas de solution universelle. » Bref, les tentatives d'explications uniformes ou simplistes sont à éviter, autant pour les histoires de succès que pour celles de dérives.

Au terme de cette enquête très complète menée pendant cinq années en Amérique, en Asie et en Europe auprès de 500 entreprises, l'auteure et ses collègues du MIT démontrent, chiffres

## Photo ci-dessous :

Usine Keer America de filage du coton à Indian Land, aux États-Unis. À la fin de l'année 2014 ouvrait dans cette ville de Caroline du Sud une usine flamboyante du groupe textile chinois, qui aura nécessité un investissement de 200 millions de dollars et généré la création de 500 emplois. Si le coût de production y est plus élevé qu'en Chine, Keer compte néanmoins profiter du faible coût de l'énergie (50 % moins chère qu'en Chine), de l'absence de syndicat, et de l'argument « *made in USA* ». (© Keer America Corporation)



## Cycle de vie d'un produit

Phase de la nouveauté	Phase de la croissance	Phase de la maturité	Phase de la sénescence
Intensité technologique/Coûts élevés/Production locale	Monopole technologique = prix élevés	Techniques de production copiées	Techniques de production banalisées
Profits bas/Consommation limitée	Effets d'imitation = demande plus élevée	Début de délocalisation mais demande limitée	FMN intensifie R&D pour nouveau produit



à l'appui, que le phénomène de délocalisation est loin d'être aussi catastrophique qu'on puisse le penser, pas plus qu'il ne se révèle nécessairement rentable. D'ailleurs, une étude de l'INSEE parue en juin 2013 corrobore ces conclusions. En France, les pertes d'emploi relevant de l'industrie manufacturière en 2011 représentaient à peine 0,6 % de l'emploi salarié dans cette industrie (12). On voit ici qu'il convient de différencier délocalisation et désindustrialisation.

Mais, c'est dans les industries du textile et des chaussures de sport, chasse gardée des pays asiatiques, qu'on retrouve les

et trajectoires différenciées rendent les tentatives d'explications uniformes réductrices et totalement vaines. On réalise que les retombées positives ou négatives ne peuvent être établies de façon déterministe. En somme, on trouvera toujours des gagnants et des perdants de la délocalisation autant dans le Nord que dans le Sud.

Mais parce qu'on est incapable de mesurer pleinement et adéquatement la délocalisation et les changements qu'elle provoque – soit qu'ils dérangent, soit qu'ils séduisent –, on a tendance à la voir comme un mouvement définitif, arrêté, auquel on doit se soumettre. C'est la raison qui explique qu'elle continue à enflammer les débats et à soulever les passions, tout comme la mondialisation d'ailleurs, à ses débuts.

Dans son livre consacré à la première phase de mondialisation, *Notre première mondialisation : leçons d'un échec oublié*, Suzanne Berger soulignait à juste titre : « Les contemporains de la première mondialisation pensaient que les changements de l'économie internationale étaient irréversibles. Cette hypothèse fut balayée par la Première Guerre mondiale. Du jour au lendemain, des remparts se dressèrent autour des territoires nationaux, freinant brusquement les échanges, les investissements et les migrations. Même si la première mondialisation trouvait sa source dans des technologies nouvelles auxquelles personne ne renonça (aucun pays n'est revenu à la marine à voile ou aux pigeons voyageurs), les gouvernements purent fermer leurs frontières et réorienter les flux économiques à l'intérieur de leur territoire national. Et les remparts restèrent debout pendant soixante-dix ans (13). »

Comme quoi, l'histoire économique est riche en enseignements. Il suffit de s'en souvenir !

**Khalid Adnane**



#### Photo ci-dessus :

En janvier 2013, la société américaine Apple, notamment victime de l'image désastreuse renvoyée par les usines chinoises de son sous-traitant Foxconn, relançait la production d'iMac depuis une usine installée en Californie. En novembre 2014, le Boston Consulting Group prévoyait un retour marqué des activités de production sur le territoire américain : plus d'une entreprise sur deux déclarait envisager de relocaliser ses activités aux États-Unis avec comme raisons principales : la qualité de la main-d'œuvre, la réduction des coûts de transport, le raccourcissement de la chaîne d'approvisionnement, la nécessité de retrouver un savoir-faire et la plus grande proximité des clients. (© 1000 Words)

cas les plus saisissants. Par exemple, l'industrie du prêt-à-porter d'Italie résiste très bien aux tentations de délocalisations, car, souligne M<sup>me</sup> Berger, « la plupart des fabricants italiens que nous avons interviewés dans le textile et le prêt-à-porter nous ont dit que le label "Made in Italy" indique un degré de qualité et d'originalité qui permet d'exiger des prix plus élevés. Certains produits semblent inextricablement liés à un lieu particulier ».

Du côté des chaussures de sport, l'équipementier New Balance offre aussi un très bon exemple à cet égard car, pendant que ses concurrents, comme Nike, courraient droit devant vers l'Asie, l'entreprise multinationale est demeurée très bien ancrée chez elle, si bien que plus de 50 % de ses emplois sont encore aux États-Unis.

Les variables clés dans l'équation sont la proximité par rapport à des fournisseurs très compétents et les délais de livraison très courts qui rendent la compétition asiatique vulnérable dans cet univers où la mode change souvent et très rapidement. Selon l'auteure, cela donne de fait un avantage comparatif à l'entreprise locale.

#### Un peu d'histoire...

En ce sens, la délocalisation est un phénomène très complexe. Les formes que celle-ci peut prendre en témoignent, tout comme les difficultés à trouver des indicateurs fidèles et fiables pour en rendre compte de manière juste. Aussi, les expériences

#### Notes

- (1) *Les délocalisations et l'emploi : tendances et impacts*, OCDE, 2007.
- (2) Suzanne Berger, *Notre première mondialisation : leçons d'un échec oublié*, Paris, Éditions du Seuil, 2003.
- (3) Le sauvetage du motoriste GM (et de quelques institutions financières) aux États-Unis pendant la crise de 2008 est un cas caractéristique de cette dynamique de pouvoir qui existe entre les gouvernements et les grandes entreprises. Mais l'exemple le plus frappant est celui de la Corée du Sud où vingt familles dirigent des conglomérats (*chaebol*) qui sont responsables de 60 % de la valeur boursière totale du pays. À elle seule, la firme Samsung, propriété des Lee, compte pour 25 % de l'ensemble des exportations sud-coréennes (*The Economist*, 18 avril 2015). Cela concède un pouvoir énorme entre les mains d'une seule entreprise et surtout, une seule famille. (Voir l'article de J.-R. Chaponnière p. 52, NdlR.)
- (4) La Thaïlande a aussi vécu ce genre de drame vers la fin des années 1990 : une usine de jouets qui produisait des poupées Barbie et des figurines des Simpson.
- (5) Marie Charrel, « Les gagnants et les perdants du ralentissement chinois », *Le Monde*, 3 août 2015.
- (6) André Louat, *Le sous-développement, stratégies et résultats*, Paris, Ellipses, 1999.
- (7) Gilles Vandal et Serge Granger, *Chine-États-Unis, quels défis ?*, Montréal, Athéna, 2014.
- (8) André Louat, *op.cit.*
- (9) Cette avance des États-Unis en matière d'innovation tient à la tradition de proximité qui existe entre les entreprises et les centres de recherche universitaires et a déjà été démontrée par le passé.
- (10) *Images économiques du monde 2013*, Paris, Armand Colin, 2012.
- (11) Suzanne Berger, *Made in Monde : les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Éditions du Seuil, 2006.
- (12) INSEE, juin 2013, [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1451#inter4](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1451#inter4).
- (13) Suzanne Berger, *op.cit.*