**IV. Les relocalisations industrielles et les limites des délocalisations**

[**El Mouhoub Mouhoud**](https://www.cairn.info/publications-de-El%20Mouhoub-Mouhoud--6824.htm)

Dans [**Mondialisation et délocalisation des entreprises**](https://www.cairn.info/mondialisation-et-delocalisation-des-entreprises--9782707194572.htm) [**(2017)**](https://www.cairn.info/mondialisation-et-delocalisation-des-entreprises--9782707194572.htm), pages 48 à 56

Dans certains cas, la délocalisation est réversible : c’est la relocalisation. Celle-ci se définit au sens strict et au sens large. Au sens strict, la relocalisation est le retour dans le pays d’origine d’unités productives, d’assemblage ou de montage antérieurement délocalisées sous diverses formes dans les pays à faibles coûts salariaux. Au sens large, la relocalisation peut se définir comme le ralentissement du processus de délocalisation vers les pays à bas salaires, c’est-à-dire la remise en cause des décisions de délocalisation ou la non-délocalisation dans les secteurs sensibles à la compétition par les coûts.

**Quatre vagues de relocalisations**

[2](#pa2)On peut distinguer quatre vagues de relocalisations (voir encadré 3) correspondant à des logiques différentes. La première vague, apparue à la fin des années 1970, engagée par les FMN américaines, principalement dans l’industrie électronique et des semi-conducteurs, est suivie par une deuxième vague de relocalisations par des firmes allemandes dans les années 1980-1990. Ces relocalisations sont motivées par des facteurs symétriquement inverses à ceux qui ont motivé la délocalisation, c’est-à-dire la réduction des coûts unitaires que permettent l’automatisation et la robotisation des segments de fabrication et d’assemblage d’une part, et la réduction des coûts de transport et de transaction en général d’autre part.

[3](#pa3)La troisième vague apparaît au milieu des années 1990 et correspond à des stratégies d’optimisation du cycle du produit dans les industries informatiques, des télécommunications et de la téléphonie mobile (voir les cas dans l’encadré 3). Les variétés se multiplient rapidement sous l’effet des innovations de produits (miniaturisation par exemple) et les firmes réalisent des cycles de délocalisation-relocalisation sur des périodes courtes inférieures à deux ans. La souplesse de ces opérations tient à la forme de la délocalisation (la sous-traitance) d’une part, et au caractère faiblement pondéreux de ce type de produits (faibles coûts de transport). Les vagues de relocalisation précèdent les innovations dans les variétés qui sont ensuite délocalisées vers les pays à bas salaires.

[4](#pa4)La quatrième vague de relocalisation émerge dans un contexte d’accélération des délocalisations, depuis les années 2000, et tout particulièrement depuis la crise de 2007-2008, dans les services et dans l’industrie manufacturière.

[5](#pa5)Les imperfections des services délocalisés et les risques de perte de compétitivité des firmes qui y recourent les incitent à relocaliser : par exemple, les groupes DELL et General Electric ont dû rapatrier une partie de leurs centres d’appel d’Inde en raison de difficultés de compréhension entre les clients et les techniciens. Dans le secteur financier, on note, non sans une certaine ironie, la relocalisation du groupe Lehman Brothers [Drezner, 2004], toujours pour les mêmes raisons de difficultés de coordination des liens de sous-traitance et d’imperfection du service final fourni aux consommateurs. D’autres exemples peuvent être cités : la firme Everdream, fournisseur de services d’informations technologiques, installée dans la Silicon Valley aux États-Unis, a délocalisé en 2002 par sous-traitance internationale ses unités productives au Costa Rica. La délocalisation s’est accompagnée d’un programme de formation de l’équipe recrutée au Costa Rica [Malecki et Morizet, 2008]. Mais les résultats en termes de compétences dans ces secteurs où règne la compétition par l’innovation n’ont pas été probants, de sorte que la firme a décidé de relocaliser sa production aux États-Unis dans d’autres régions américaines présentant des coûts plus faibles que l’agglomération de la Silicon Valley.

[6](#pa6)Les cas de relocalisation sont marginaux par rapport à l’ampleur des mouvements de délocalisation, mais il existe toujours un décalage temporel entre les deux mouvements. Selon une enquête réalisée par l’Institut Fraunhofer en 2009 en Allemagne, les relocalisations touchent majoritairement l’industrie automobile, l’industrie du caoutchouc et des matières plastiques, l’industrie textile, l’industrie mécanique, la chimie et l’électronique. Elles proviennent essentiellement d’opérations antérieurement délocalisées dans les PECO et en Chine [Kinkel, 2012]. Les motifs avancés sont liés aux problèmes de qualité des produits, aux pertes importantes liées à la flexibilité et la capacité à respecter les délais, à l’augmentation des coûts de personnel dans les pays de délocalisation, aux coûts de coordination et de suivi et enfin aux problèmes de disponibilité d’une main-d’œuvre qualifiée.

[7](#pa7)Les effets de la crise ont parfois aussi joué en faveur de la relocalisation en Allemagne. La crise a conduit la plupart des grandes entreprises clientes multinationales à réduire leurs IDE et à relocaliser en Allemagne. Dans les périodes de réduction de la croissance mondiale et des ventes à l’étranger, les entreprises qui exportent beaucoup semblent valoriser les avantages d’une plus grande utilisation des capacités pour réduire leurs coûts fixes en produisant dans le pays domestique à partir duquel les exportations se substituent aux IDE.

**Encadré 3. Historique des relocalisations industrielles**

La*première vague de relocalisations* est reliée aux stratégies des firmes américaines qui, rappelons-le, furent les premières, dès les années 1950, à délocaliser massivement leurs activités d’assemblage vers les pays à bas salaires d’Asie du Sud dans les industries des semi-conducteurs de l’électronique grand public et du textile-habillement-cuir-chaussure. Des firmes comme Fairchild Camera, Mostec, National Semi Conductor Corp., Motorola, Dow Chemical et General Motors avaient relocalisé aux États-Unis au début des années 1980 leurs unités productives et d’assemblage antérieurement délocalisées en Indonésie, Singapour, Malaisie, Hong Kong. La raison en est l’automatisation de la production aux États-Unis, qui avait rendu les coûts unitaires aussi compétitifs que ceux des pays de délocalisation.  
La*deuxième vague* correspond aux relocalisations des firmes allemandes dans la première moitié des années 1980 dans l’industrie électronique. AEG (électronique grand public, composants électroniques) a relocalisé en Allemagne les unités délocalisées au Mexique et aux Philippines. Bosh (vidéo-caméras, composants électroniques) a relocalisé en Allemagne plusieurs unités antérieurement délocalisées à Taiwan, au Mexique, au Vénézuela et au Guatémala. Grundig, Siemens, Paul Dau & Co dans l’électronique ont relocalisé dans leurs pays d’origine les unités délocalisées à Taiwan, au Brésil, sur l’île Maurice.  
La*troisième vague* s’étend aux firmes européennes durant la première moitié des années 1990 dans l’électronique, les ordinateurs et le textile-cuir-habillement. On peut citer les cas des groupes français : Nathan (relocalisation en Bretagne), Bull (relocalisation à Angers), Dassault Automatismes (relocalisation à Langon), ADDX (relocalisation à Granville), SAGEM, KHT, Calor (relocalisation à Villefranche), Télémécanique (relocalisation à Vaudreuil). Et des entreprises françaises dans l’horlogerie (Ope, Lannion), dans la lunetterie (Essilor), la confection (Caroll, Naf Naf), la chaussure (Kickers, Kélian), les meubles de bureau (FRCharett). Citons également les groupes britanniques Elonex (relocalisation en Écosse) et allemands dans les câbles électriques (relocalisation à Reinshagen).  
La*quatrième vague* de relocalisation des années 2000 répond à l’accélération des délocalisations dans les services et à des problèmes de rationalisation des groupes sous l’effet des contraintes de marché et de rendement actionnarial. Les imperfections des services délocalisés et les risques de perte de compétitivité des firmes qui y recourent les conduisent à relocaliser : les groupes DELL et General Electric ont dû rapatrier une partie de leurs centres d’appel d’Inde en raison de difficultés de compréhension entre les clients et les techniciens ; les centres d’appel des Taxis Bleus délocalisés en Tunisie sont également relocalisés en France. Dans le secteur financier, on note la relocalisation du groupe Lehman Brothers (Daniel Drezner,*Foreign Affairs*, mai-juin 2004), toujours pour les mêmes raisons de difficultés de coordination des liens de sous-traitance et d’imperfection du service final fourni aux consommateurs.  
Concernant l’industrie manufacturière, en 2003, Philips relocalise en France ses unités délocalisées en Espagne (Catalogne). Le groupe rationalise son organisation en concentrant sa production dans de grandes usines en France et en Allemagne. En décembre 2003, le groupe Nokia de téléphonie mobile souhaite se recentrer sur la Finlande et ferme son usine espagnole de Prat de Lobregat dans la banlieue de Barcelone. De nombreux cas de relocalisation sont liés à des stratégies de rapprochement des marchés (*inshore* ou*nearshore*). Ainsi les groupes CSC et Airbus utilisent-ils à la fois des ressources sous-traitées en Inde et des équipes de travail localisées à Toulouse.  
Aux États-Unis, les relocalisations reprennent depuis le début des années 2000 [UNCTAD, 2004]. La concurrence des zones à bas salaires n’est donc pas la seule raison qui a motivé ces relocalisations. Celles-ci ont affecté essentiellement deux industries : le textile-habillement et les matériels et accessoires électriques, qui ont pesé pour 88 % des pertes d’emplois dans les*maquiladoras*. À l’inverse, des activités telles que l’assemblage des équipements de transport n’ont pas été affectées : dans ce cas, la proximité géographique du Mexique avec les États-Unis constitue un avantage pour des produits pondéreux ou pour des raisons de respect des délais de livraison dans le cadre de méthode de juste à temps.

[8](#pa8)Aux États-Unis, la dernière vague de relocalisations, depuis 2008, semble sérieuse dans la mesure où elle repose sur l’exploitation de nouveaux avantages compétitifs comme ceux liés aux coûts de l’énergie, tandis que les salaires tendent à augmenter en Chine. Certes, des exemples comme celui du britannique Rolls-Royce, qui a ouvert une nouvelle usine de moteurs en Virginie, ou d’Airbus, qui a décidé d’assembler des A320

[9](#pa9)dans l’Alabama, sont de simples cas d’investissements directs étrangers aux États-Unis pour des motifs d’accès au marché. Mais des relocalisations dans une logique de fragmentation de la chaîne de valeur visant la réexportation des biens finis à partir des États-Unis interrogent davantage. Toyota a ainsi annoncé une montée en puissance de ses usines du Kentucky et de l’Indiana, où sont assemblées des berlines Camry et des camionnettes Sienna. Ces véhicules sont destinés à être réexportés vers la Corée du Sud. Honda et Nissan prévoient eux aussi de faire fabriquer aux États-Unis des véhicules qui seront exportés vers l’Asie. L’effet « gaz de schiste » est souvent invoqué comme l’un des principaux avantages coûts dont les États-Unis bénéficient et bénéficieront encore plus dans l’avenir [Artus, 2013].

**Les facteurs déterminants de la relocalisation**

[10](#pa10)Les mouvements de relocalisation sont déterminés par trois facteurs principaux : la diffusion du changement technologique à travers les nouvelles technologies de procédés (technologies flexibles) et les innovations de produits, les innovations organisationnelles et l’incertitude de la demande.

**Les changements technologiques et organisationnels**

[11](#pa11)L’apparition de ces phénomènes de relocalisation coïncide avec la diffusion dans les pays développés des innovations technologiques basées sur l’électronique et l’informatique, qualifiés d’équipements automatisés flexibles (conception et fabrication assistées par ordinateur, robotique…). Celles-ci induisent un double effet sur la structure des coûts et l’organisation de la production : un effet classique et un effet spécifique.

[12](#pa12)Le premier effet est un effet classique du progrès technique de substitution du capital au travail qui réduit la part relative de la main-d’œuvre dans la production et la part des coûts salariaux dans le coût total de production. Cette part passe par exemple dans l’électronique grand public de plus de 30 % dans les années 1970 à moins de 4 % dans les années 1980. L’automatisation est néanmoins techniquement limitée dans certains secteurs (assemblage dans l’habillement par exemple). Dans de nombreux secteurs de l’industrie manufacturière et aussi dans les services, on assiste à une inversion des différentiels de coûts unitaires de production entre les pays du Nord et les pays du Sud malgré une persistance de différences importantes dans les niveaux des coûts salariaux.

[13](#pa13)Le second effet est spécifique à ces nouvelles technologies dites flexibles. Elles autorisent une fabrication jointe de plusieurs variétés d’un même bien sans occasionner de coûts irrécupérables du capital, c’est-à-dire une perte définitive liée à la nécessité de changer d’équipements pour produire de nouvelles variétés ou de nouveaux modèles (exemple de l’automobile). Elles permettent des économies de variété qui s’ajoutent aux économies d’échelle.

[14](#pa14)La diffusion des nouvelles méthodes d’organisation de la production (juste à temps, circuit court) suscitée souvent par la diffusion de ces technologies flexibles induit une certaine recomposition des processus productifs. Dans l’automobile et l’électronique, la recomposition s’est effectuée par modules sur une base régionale. Ces nouvelles méthodes permettent aussi de s’adapter à un environnement incertain notamment en raison des changements dans les conditions de la demande.

**Versatilité et différenciation accrues de la demande**

[15](#pa15)Depuis les années 1970-1980, la différenciation des produits en qualités différentes (différenciation verticale) ou en variétés (différenciation horizontale) s’est largement développée. La sensibilité de la demande à la variation des prix (élasticité-prix de la demande) tend à diminuer sous le double effet de l’élévation des niveaux de vie des ménages dont la préférence pour la variété s’accroît au détriment des besoins primaires (alimentation, habillement…). La différenciation des produits devient également le mode de concurrence dominant dans beaucoup de secteurs industriels sous l’effet des stratégies des offreurs qui multiplient les innovations de produits pour échapper à la compétitivité-prix. Les consommateurs deviennent alors plus versatiles et modifient leurs demandes très rapidement.

[16](#pa16)Par exemple, dans la filière textile-habillement, les délais entre la conception des produits et leur distribution pouvaient suivre un cycle de dix-huit mois à deux ans dans les années 1960-1970. Avec la diffusion des TIC, les délais se sont fortement réduits dans la plupart des biens de consommation à quelques semaines. Les firmes qui délocalisent leurs activités d’assemblage et réimportent le produit final doivent donc être soucieuses de ne pas perdre des marchés pour des problèmes de délais de livraison. Les grands distributeurs ou les détaillants tiennent compte des changements de goûts des consommateurs et les répercutent sur les fabricants qui sont sommés de produire en petites séries pour changer de variétés rapidement lors des périodes de réassort.

[17](#pa17)Ces phénomènes de versatilité de la demande se diffusent dans la plupart des secteurs industriels y compris dans les secteurs comme l’automobile très touchés par les effets de mode et de « ré-industrialisation » (reconfiguration par des innovations mineures) des modèles. La durée de vie d’un modèle est de plus en plus courte. La variation quantitative de la demande en fonction des revenus des consommateurs ou des prix des biens peut être aisément anticipée par les firmes qui peuvent utiliser leurs stocks pour répondre à une hausse ou une baisse de la demande. On dit alors qu’elles font preuve de flexibilité statique. Mais lorsqu’il s’agit de changements rapides dans les préférences des consommateurs pour des variétés ou des modèles différenciés, l’univers devient plus incertain pour les firmes. Elles sont alors confrontées à un problème de « flexibilité dynamique ».

**Trois logiques de localisation**

[18](#pa18)La forte incertitude qui caractérise la demande incite les entreprises à rechercher la flexibilité productive. Les considérations logistiques peuvent jouer un rôle primordial dans les critères d’implantation de certaines activités. Il existe trois logiques de localisation des activités des firmes selon leurs caractéristiques et leur insertion sectorielle.

**Les activités dans les secteurs à faibles barrières à l’entrée**

[19](#pa19)Certaines firmes, insérées dans des secteurs à faibles barrières à l’entrée dominés par la compétitivité-prix, continuent à développer des stratégies de fragmentation et d’éclatement des processus productifs à l’échelle mondiale, poursuivant l’objectif de minimisation des coûts de production de chaque segment. En effet, l’éloignement géographique peut s’accompagner d’une proximité temporelle (vitesse de livraison des produits finals ou intermédiaires) en raison du progrès dans les transports et les télécommunications et de la baisse de leurs coûts. L’organisation taylorienne est rendue flexible soit par le biais du rapprochement géographique, soit par l’accroissement de la vitesse de circulation des flux (réduction de la distance temporelle). Les entreprises tayloriennes mais flexibles présentent alors une forte propension à la volatilité. La proximité de délai est plus ou moins satisfaite selon l’efficacité, le coût et la qualité de la coordination des rapports entre l’entreprise donneuse d’ordre ou qui délocalise et les sous-traitants (ou les filiales dans les pays à bas salaires). Ce type d’entreprises est alors à la recherche de territoires offrant à la fois des avantages en coûts salariaux et des infrastructures de transport et de télécommunication efficaces.

**Les activités à produits pondéreux**

[20](#pa20)Pour les activités dont les produits sont pondéreux (automobile par exemple), l’entreprise recherche souvent une proximité de la demande finale et/ou des fournisseurs de biens intermédiaires ; les sous-traitants s’agglomèrent souvent autour des sites d’assemblage des constructeurs automobiles. Néanmoins, cela concerne surtout les firmes dont la demande est concentrée géographiquement sur un petit nombre de gros clients.

[21](#pa21)Les stratégies de rationalisation engagées par les grands groupes conduisent à la centralisation de la gestion des flux logistiques et à la réduction du nombre de points de distribution. En Europe, c’est le Benelux qui bénéficie de ces opérations de regroupement dont profite aussi le nord-est de la France.

**Les activités intensives en connaissance**

[22](#pa22)Dans les secteurs intensifs en connaissance, la course à l’innovation technologique entre oligopoles est le mode de concurrence dominant. La délocalisation de l’assemblage pose alors un problème d’introduction des innovations de produits. En raison de la nature de l’activité, de la spécificité des actifs et des connaissances mobilisées, des modalités de la concurrence, les entreprises qui optent pour une organisation cognitive du travail présentent une propension plus importante à l’ancrage territorial que les firmes tayloriennes flexibles. Un regroupement des différentes phases des processus productifs dans une région développée, offrant des avantages en termes de compétences de travail qualifié et de fiscalité, tend à s’effectuer tout en conservant des opérations de délocalisation ou de sous-traitance de proximité. Les aides financières (dans les zones franches par exemple) sont dès lors moins décisives que la capacité des territoires à fournir et à produire des compétences spécifiques et à favoriser l’innovation technologique et les capacités d’adaptation à l’obsolescence rapide des connaissances. Comme le montrent les résultats d’une enquête auprès de 641 établissements exerçant une activité permanente et organisée de R&D, plus la base de connaissances est complexe, plus la localisation à proximité de partenaires potentiels en matière de R&D est recherchée [Carrincazeaux, 2001]. La disponibilité de chercheurs professionnels est ainsi un facteur souvent avancé par les firmes dans leurs choix de localisation, après le facteur d’accès aux ressources technologiques.

[23](#pa23)Dans un contexte de forte incertitude sur le devenir de leurs marchés, mais aussi de leurs technologies, les firmes doivent aussi mettre en œuvre une organisation et des stratégies de localisation leur permettant d’éviter l’irréversibilité dans leurs choix organisationnels alors même que l’évolution de l’environnement économique impliquerait un changement de stratégie. Les stratégies d’externalisation répondent souvent à cette motivation en transférant la charge de l’incertitude vers des acteurs extérieurs à l’entreprise. Plus généralement, l’organisation en réseau augmente le degré de réactivité des entreprises et facilite les redéploiements.

[24](#pa24)Il existe donc une forte hétérogénéité des logiques, des déterminants et des formes de délocalisation. Cette hétérogénéité recoupe des logiques sectorielles mais également des différences de comportement de firmes. Le phénomène n’est en outre pas irréversible comme l’attestent les mouvements de relocalisation.

**Les aides à la relocalisation sont-elles efficaces ?**

[25](#pa25)La plupart des entreprises qui ont décidé de relocaliser dans leur pays d’origine l’ont fait indépendamment des aides publiques, parce que leurs opérations de délocalisation furent un échec ou parce qu’elles voulaient remplacer le travail par l’automatisation pour bénéficier de la proximité des marchés. Les mesures incitatives à relocaliser pourraient avoir un impact sur les entreprises qui délocalisent pour de vraies raisons de compétitivité. Cela concerne celles qui sous-traitent une partie de leurs activités d’assemblage et utilisent beaucoup de travail dans les pays à bas salaires. Elles diminuent leurs prix de vente en les alignant sur le coût de production du pays à bas salaires plus la marge. Mais, même dans ce cas, la mesure n’est pas à même de compenser le différentiel de coût salarial entre la France et les pays à bas salaires à moins qu’elles soient relayées par une décision d’automatisation de l’assemblage. Or, justement, les activités les plus concernées par la délocalisation ne sont pas automatisables. Comme le montre notre dernière étude sur la centaine de cas de relocalisations recensés en France depuis le milieu des années 2000, seulement six d’entre elles affichent avoir bénéficié d’une aide pour relocaliser [Mouhoud, 2013].

[26](#pa26)*A fortiori*, la mesure sera nulle sur les firmes qui adoptent des comportements de marge en maintenant leurs prix de vente (des produits de moyen et haut de gamme délocalisés en Chine par exemple) alignés sur les coûts de production français ou américains. Elles misent sur la logistique, les technologies de l’information et les transports pour accélérer leurs livraisons et répondre aux variations de la demande dans les pays de consommation ainsi que sur la création de marques pour masquer la délocalisation d’une partie ou de l’ensemble de leur production. Ces firmes sont volatiles et changent vite de territoire.

[27](#pa27)En revanche, il est possible, et cela s’est beaucoup vu par le passé, que les aides peuvent aussi servir à attirer des chasseurs de primes, les entreprises nomades ou volatiles. Et, de fait, très nombreuses sont les entreprises qui empochent les aides et quittent le territoire à l’approche de la fin de la période d’exonération des charges sociales ou fiscales. En fait, les relocalisations pérennes sont liées à des motifs de compétitivité par l’innovation et non par les prix.

[28](#pa28)Enfin, la relocalisation ne concerne parfois qu’une partie de la production délocalisée en dépit de la publicité faite. La prudence s’impose dans l’octroi des aides aux relocalisations tayloriennes (baisses des coûts) pour concentrer les efforts sur les relocalisations néoschumpétériennes d’innovation.