

## AVANT-PROPOS

Le constat que les entreprises (manufacturières) des économies de l'OCDE rapatrient de plus en plus leurs activités manufacturières dans leur propre pays a suscité beaucoup d'intérêt ces dernières années. Quelques exemples de grandes entreprises multinationales ayant suivi cette voie ont reçu un large écho, et ainsi donné une visibilité accrue au phénomène de la relocalisation tant dans la presse (économique) que dans le cadre des travaux menés par les universitaires et des discussions entre responsables de l'action publique. Le débat sur la relocalisation est très intense, mais des désaccords profonds s'expriment à propos de l'ampleur effective de cette tendance. Différents termes tels que relocalisation, rapatriement, délocalisation de voisinage et relocalisation de proximité sont souvent employés indifféremment ce qui contribue à alimenter la confusion qui règne autour du phénomène.

Le présent document vise à réunir les éléments disponibles non pour tenter de déterminer qui, dans ce débat, a raison, et qui a tort, – les questions soulevées par la relocalisation ne seront pas résolues selon toute vraisemblance avant un certain temps –, mais plutôt pour appréhender l'ampleur du phénomène, tant à l'aune de ses effets sur les entreprises considérées individuellement qu'à une échelle plus globale, celle de l'économie toute entière. Les auteurs analysent également plus en détail le phénomène de la relocalisation en explicitant le concept en tant que tel et en décrivant les différentes motivations des entreprises qui optent pour cette solution. Ils ont pour but d'orienter ainsi le débat sur les politiques à suivre au vu des mesures déjà prises et des mesures envisagées par les pouvoirs publics de certains pays de l'OCDE.

Le rapport a été rédigé par Koen De Backer, Carlo Menon, Isabelle Desnoyers-James et Laurent Moussiégt, du Secrétariat de l'OCDE.

Le Comité de l'industrie, de l'innovation et de l'entrepreneuriat a approuvé le rapport en octobre 2015 dans le cadre de ses travaux sur la « Prochaine révolution de la production ».

Note à l'intention des délégations :  
Le présent document est accessible sur OLIS :  
DSTI/IND(2015)8/FINAL

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

© OCDE (2016)

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org).

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	5
LA RELOCALISATION : MYTHE OU RÉALITÉ ?.....	7
1. Une attention croissante portée à la relocalisation.....	7
2. Gros plan (théorique) sur la relocalisation.....	9
2.1 Clarifications terminologiques.....	9
2.2 Argumentaire en faveur de la relocalisation.....	11
3. Données disponibles sur la relocalisation : limitées et peu concluantes.....	14
3.1 Résultats d'enquêtes – éléments empiriques.....	14
3.2 Données commerciales agrégées : part des importations dans la demande intérieure.....	18
3.3 Données agrégées sur les activités des entreprises multinationales : répartition géographique des ressources productives.....	20
3.4 Données sur les multinationales collectées au niveau des entreprises : conclusions économétriques sur la relocalisation.....	23
4. Le débat sur la politique à suivre en matière de relocalisation.....	28
4.1 Les initiatives et actions politiques en vue de soutenir la relocalisation.....	28
4.2 La gestion des attentes ?.....	29
4.3 La « régionalisation » : une nouvelle « mondialisation » ?.....	31
NOTES.....	35
RÉFÉRENCES.....	37

## RÉSUMÉ

La relocalisation des activités et des emplois a été un axe important du discours sur les industries manufacturières dans les économies développées ces dernières décennies. Récemment cependant, la relocalisation a fait l'objet d'une attention croissante, car des rapports toujours plus nombreux ont montré que les sociétés manufacturières dans les économies de l'OCDE retransfèrent leurs activités dans le pays d'origine (rapatriement) ou dans un pays voisin (relocalisation de voisinage). L'érosion de l'avantage des économies émergentes en termes de coûts, la sous-estimation du prix total de la délocalisation, la nécessité d'une production plus proche des marchés et de l'innovation, la protection de la propriété intellectuelle et la nécessité de trouver un juste équilibre entre économies de coûts et dispersion des risques sont autant de facteurs invoqués pour expliquer l'amplification du phénomène de relocalisation ces dernières années.

Le but de la relocalisation dans les économies développées est de créer de la valeur ajoutée et des emplois dans les industries manufacturières des pays de l'OCDE et de contribuer globalement à redynamiser la compétitivité des économies de l'OCDE dans le secteur manufacturier. En plus des politiques en place visant de manière générale à attirer les investisseurs, un certain nombre de pays de l'OCDE ont pris des initiatives et des actions spécifiques en faveur de la relocalisation.

Le débat sur la relocalisation se poursuit et les avis divergent profondément à propos de l'ampleur du phénomène. Certains prédisent que la relocalisation sera une évolution majeure du début du 21<sup>e</sup> siècle, tandis que d'autres, plus sceptiques, insistent sur le faible nombre d'entreprises qui rapatrient des activités et des emplois. Le présent rapport montre que le phénomène de la relocalisation doit être relativisé. Si des enquêtes sur les entreprises et des données empiriques suggèrent un net développement du phénomène de la relocalisation, les éléments plus généraux exposés dans ce rapport indiquent que les effets sur les économies nationales sont (encore) limités. Les affirmations qui prédisent que la relocalisation créera de nombreux emplois supplémentaires ne sont pas fondées ; celle-ci sera plutôt à l'origine de nouveaux apports de capitaux dans le pays d'origine, mais aussi dans les pays voisins. Compte tenu de ces investissements supplémentaires, notamment dans la robotique, la production relocalisée ne créera sans doute qu'un nombre limité d'emplois supplémentaires et ces emplois seront de plus en plus qualifiés.

Le phénomène de la relocalisation ne signifie pas la fin de la délocalisation et n'annonce pas non plus le retour de toutes les activités qui ont été délocalisées au fil des dernières décennies, pas plus que le rétablissement des activités manufacturières dans les économies de l'OCDE aux niveaux des années 70 et 80. La délocalisation se poursuit parallèlement à une intensification de la relocalisation et les éléments actuels tendent à suggérer que la délocalisation reste un phénomène plus important. La proximité des marchés est une motivation majeure d'investissement à l'échelle internationale et l'attrait des économies émergentes s'explique aussi par la grande taille et la forte croissance de leurs marchés.

Cependant, après des années de délocalisation et d'externalisation à grande échelle, les entreprises semblent adopter des stratégies plus diversifiées d'approvisionnement et envisagent davantage d'options pour structurer leurs processus de production. La longueur et la complexité des chaînes de valeur mondiales (CVM) ont exposé les entreprises à des risques d'approvisionnement majeurs en cas de chocs négatifs et leur ont ôté une certaine souplesse pour répondre à l'évolution des préférences des consommateurs qui se reflète dans la demande. Un rééquilibrage des CVM (ou de certaines d'entre elles) à l'échelon régional semblent se profiler à l'horizon, ce qui améliorera la diversité et la répartition topographique de la production.

En plus des plateformes mondiales au sein des CVM, la production devrait tendre à se concentrer dans des plateformes régionales/locales plus proches des marchés finaux à la fois dans les économies développées et dans les économies émergentes. Les modifications des structures de coûts, des facteurs liés à la demande et des technologies pourraient conférer à la production et à la fabrication un caractère de plus en plus régional. Pour certains produits, les faibles coûts (de main-d'œuvre) et les longues chaînes de valeur continueront de présenter d'importants avantages compétitifs pendant un certain temps, mais pour d'autres biens et services, la production tendra à s'organiser de plus en plus à l'échelon régional.

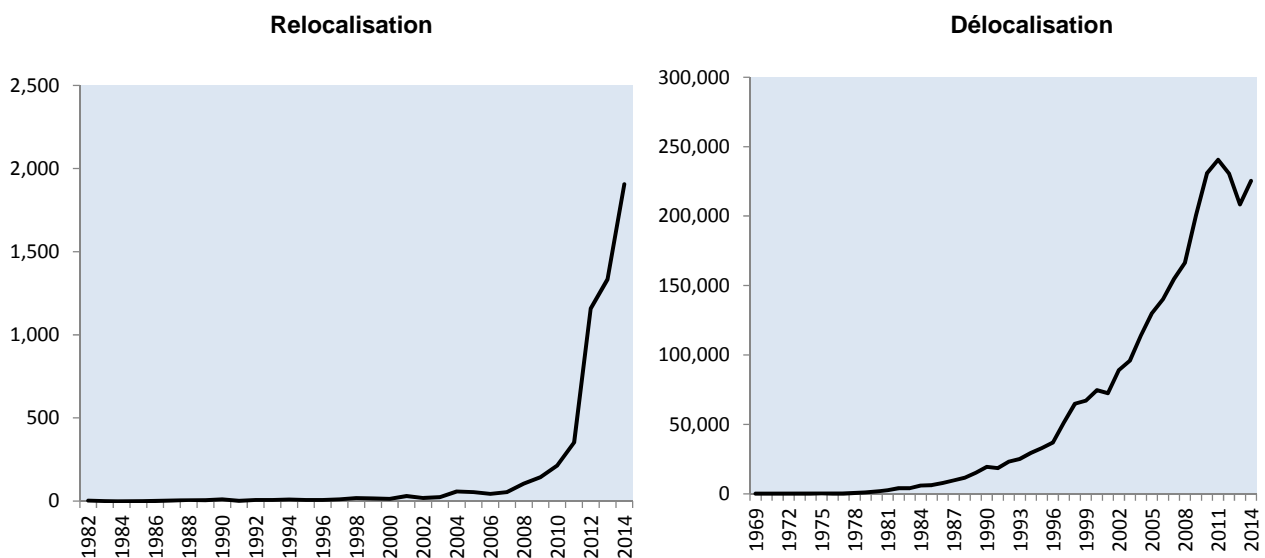
## LA RELOCALISATION : MYTHE OU RÉALITÉ ?

### 1. Une attention croissante portée à la relocalisation

Ces dernières décennies, la délocalisation des activités et des emplois a été un axe important du discours sur les industries manufacturières dans les économies développées. Il s'est cependant avéré depuis quelques années que les sociétés manufacturières des économies de l'OCDE tendent à rapatrier leurs activités. Des cas d'opérations majeures de relocalisation par un certain nombre de multinationales (comme Apple, General Electric, NCR, Ford) ont donné de plus en plus de visibilité au phénomène qui, de ce fait, a récemment suscité un regain d'attention de la presse (économique), donné lieu à des études universitaires et alimenté les débats politiques. Les discussions sur la relocalisation se poursuivent et de profonds désaccords existent à propos de l'ampleur effective de cette tendance. Certains prédisent que la relocalisation deviendra une évolution fondamentale du début du 21<sup>e</sup> siècle tandis que d'autres, plus sceptiques, insistent sur le faible nombre d'entreprises qui décident actuellement de rapatrier des activités et des emplois.

Une récente étude de l'Université de Cranfield intitulée *White Paper on Reshoring (2015)*, qui dénombre les articles dans les médias faisant référence à la relocalisation et à la délocalisation, illustre la modification de l'attention mobilisée par la délocalisation et la relocalisation. Le graphique 1 montre l'importance croissante de la délocalisation dès la fin des années 1980 et le début des années 1990, par opposition à la baisse d'attention qui lui est accordée ces dernières années. La relocalisation est en revanche un phénomène bien plus récent (très peu d'articles traitaient de la relocalisation avant 2000) et la couverture dans les médias n'a pris de l'ampleur que ces quatre dernières années. Pourtant, le nombre d'articles portant sur la relocalisation ne représente qu'une fraction de ceux qui mentionnent la délocalisation.

**Graphique 1. Décompte des articles dans les médias faisant référence à la relocalisation et à la délocalisation**



Source : Université de Cranfield (2015).

Dans tous les pays de l'OCDE, la relocalisation est un point de plus en plus souvent évoqué lors de discussions en cours sur les politiques publiques, en particulier sur l'avenir des activités manufacturières. Le rapatriement des emplois est d'ailleurs un sujet considéré comme important en ces temps où les pays de l'OCDE sont confrontés à un chômage élevé et croissant. Le principal argument – et espoir – est que la relocalisation créera de la valeur ajoutée et des emplois dans les industries manufacturières des pays de l'OCDE et contribuera globalement à redynamiser la compétitivité des économies de l'OCDE dans le secteur manufacturier.

Le débat sur les politiques en faveur de la relocalisation occupe tout particulièrement les États-Unis, où l'on attend de la relocalisation qu'elle donne lieu à une renaissance des industries manufacturières dans le pays. Au début de son second mandat, le Président Obama a accueilli à la Maison Blanche un forum axé sur le nombre croissant d'entreprises qui choisissent d'« internaliser » les emplois et de réaliser de nouveaux investissements aux États-Unis. Dans une première étude sur la question, le Boston Consulting Group a signalé par exemple que, sur les 200 entreprises américaines au chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard USD qui ont fait l'objet de l'enquête, plus de la moitié rapatriait des emplois aux États-Unis, ou avait l'intention de le faire au cours des deux prochaines années (Boston Consulting Group, 2011). Le même cabinet de conseil projetait que la production relocalisée, associée à la hausse des exportations, pourrait créer entre 2.5 et 5 millions d'emplois aux États-Unis d'ici 2020 (Boston Consulting Group, 2013).

Le débat sur la relocalisation occupe moins l'Europe. Cela s'explique entre autres par le fait que, contrairement aux industries manufacturières aux États-Unis, celles d'Europe ont été moins affectées par la délocalisation des activités, notamment en Chine. Dans un certain nombre de pays, cependant, la relocalisation figure parmi les priorités politiques de ces dernières années, mais souvent pour différentes raisons. Le Royaume-Uni, par exemple, considère que la relocalisation est un phénomène qui peut concourir à rééquilibrer son économie, tandis que l'Allemagne, grande puissance manufacturière, considère la relocalisation comme un facteur déterminant pour l'avenir de son secteur manufacturier (notamment dans le contexte du projet *Industrie 4.0*). En Italie, la discussion sur la relocalisation se concentre plutôt sur un positionnement « 100 % Made in Italy » pour inciter les sociétés italiennes à réintroduire les activités de production en Italie. En France, le ministère du Redressement productif a récemment conçu aussi des initiatives en faveur de la relocalisation, en complément des mesures qu'il a prises pour dissuader la délocalisation par les entreprises françaises.

Plus récemment encore, le débat sur la relocalisation dans un certain nombre de pays s'est étendu, au-delà des activités manufacturières, aux services (par exemple, un certain nombre d'entreprises ont relocalisé leurs activités de centres d'appel en raison d'un manque de compétences linguistiques). Contrairement aux industries manufacturières qui ont rapatrié leurs activités essentiellement de Chine, il semblerait que les services soient surtout rapatriés d'Inde et, dans une moindre mesure, des Philippines. La relocalisation des services en est apparemment à un stade encore plus précoce que celle des activités manufacturières, car elle concerne un nombre plus restreint d'entreprises et d'emplois. Cela s'explique, entre autres, par le fait que la délocalisation des services n'a pas vraiment décollé comme certains observateurs l'avaient prédit [voir par exemple Blinder (2007)]. En outre, la délocalisation des services paraît se ralentir et, selon certains observateurs, ce sont les aspects « faciles » de la création de valeur dans les services qui ont été délocalisés et les éléments restants sont bien plus difficiles à délocaliser (en raison des connaissances spécialisées indispensables, de la proximité nécessaire avec la clientèle, etc.).

Le présent rapport examine plus en détail le phénomène de la relocalisation, en décortiquant le concept même et en analysant les différentes motivations des entreprises qui décident de relocaliser des activités. Il rassemble les éléments disponibles, non pas pour tenter de déterminer qui a raison et qui a tort dans le débat – il est fort peu probable de parvenir avant un certain temps à régler les problèmes soulevés par la relocalisation – mais plutôt pour comprendre l'importance de la relocalisation, non seulement à

l'aune de ses effets sur les différentes entreprises, mais aussi du point de vue de l'économie dans son ensemble. Le rapport est destiné à servir de support pour guider le débat politique sur la relocalisation à la lumière des actions et projets mis en œuvre par les pouvoirs publics dans les pays de l'OCDE. En situant le phénomène de relocalisation dans le cadre plus général des évolutions liées au rééquilibrage de la production à travers le globe, notamment à la tension entre chaînes de valeurs mondiales et régionales, ce rapport contribue au projet de l'OCDE sur la Prochaine révolution de la production.

## 2. Gros plan (théorique) sur la relocalisation

### 2.1 Clarifications terminologiques

Dans le cadre du débat (politique) actuel sur la relocalisation, différents termes sont utilisés de manière interchangeable (comme la relocalisation (*reshoring*), le rapatriement (*backshoring*), la relocalisation de voisinage (*nearshoring*), la relocalisation de proximité (*onshoring*), mais on ne peut pas toujours savoir si ces termes ont la même signification. La documentation spécialisée donne quelques éclairages, mais témoigne encore d'un désaccord sur la terminologie exacte. Ellram (2013) définit la relocalisation comme « le rapatriement des activités manufacturières dans le pays de la société mère », mais d'autres la décrivent simplement comme un changement de lieu par rapport à un précédent pays étranger (Fratocchi *et al.*, 2014). Le « rapatriement » a été décrit dans la documentation comme la « reconcentration des composantes de l'entreprise chargées de la production par leur transfert depuis les propres sites et les fournisseurs de l'entreprise à l'étranger vers son site de production d'origine » (Kinkel et Maloca, 2009) et « la relocalisation géographique d'activités fonctionnelles créant de la valeur, depuis un site à l'étranger vers le pays d'origine de la société » (Holz, 2009).

En revanche, la relocalisation de voisinage a été décrite comme la décision de relocaliser des activités précédemment délocalisées, non pas nécessairement vers le pays d'origine de la société, mais plutôt vers un pays voisin du pays d'origine. Bogar et Holmes (2013), par exemple, ont examiné l'attrait croissant du Mexique pour les entreprises aux États-Unis qui cherchent à délocaliser leurs activités : le Mexique étant proche des États-Unis et de ses marchés, les entreprises disposent ainsi d'une grande souplesse. De même, selon Klier (2013), le Mexique est devenu un lieu particulièrement intéressant pour l'industrie automobile, en raison non seulement du faible coût de la main-d'œuvre, mais aussi de l'amélioration des formations et des infrastructures, et des changements apportés à la politique commerciale. Le Boston Consulting Group (2014), par exemple, a signalé que les structures de coûts observées dans les activités manufacturières au Mexique (notamment les composantes telles que les coûts salariaux, les taux de change, la productivité de la main-d'œuvre et les coûts énergétiques) s'étaient considérablement améliorés ces dernières années : la production de biens manufacturés coûte moins cher au Mexique qu'en Chine, avec un écart de 4 points de pourcentage.

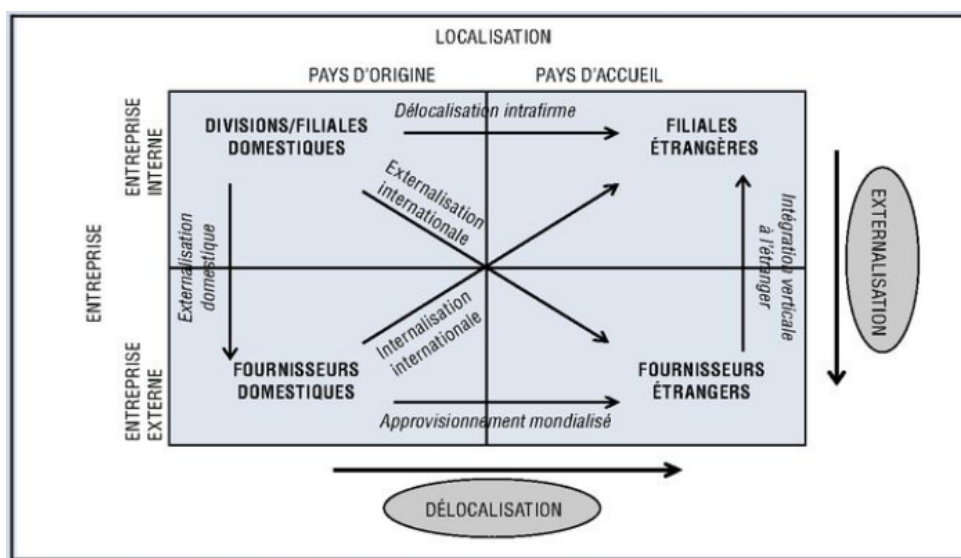
Les concepts de relocalisation, rapatriement et relocalisation de voisinage se réfèrent tous à l'inverse de la délocalisation. Ces phénomènes ne sont pas entièrement nouveaux ; des activités ont toujours été retransférées dans le pays d'origine, généralement à la suite d'expériences décevantes de production à l'étranger. Mais l'importance croissante (apparente) de la relocalisation semble suggérer que les entreprises prennent du recul par rapport aux stratégies et aux investissements à l'international. Le changement de mode de production, qui est passé d'un processus intégré se déroulant à un seul endroit à une approche faisant appel à des réseaux dispersés dans les chaînes de valeurs mondiales (CVM), a entraîné un déplacement des activités manufacturières vers les économies émergentes.

La délocalisation et l'externalisation ont d'ailleurs transformé des secteurs manufacturiers qui étaient implantés depuis des décennies à l'échelle nationale et abouti à l'apparition des CVM (OCDE, 2013). L'externalisation consiste à acheter des biens et des services intermédiaires auprès de fournisseurs extérieurs spécialisés (autrement dit, elle concerne la décision de « faire faire », au lieu de « faire



soi-même ») alors que la délocalisation consiste, pour une entreprise, à acheter des biens et des services intermédiaires auprès de fournisseurs étrangers (autrement dit, elle porte sur la décision du lieu d'implantation). La délocalisation englobe l'externalisation internationale (les activités qui sont confiées à des prestataires indépendants à l'étranger) et l'internalisation internationale (le transfert de tâches spécifiques au sein de l'entreprise vers une société affiliée à l'étranger) (graphique 2).

**Graphique 2. Stratégies d'externalisation et délocalisation des sociétés**



Source : OCDE (2013).

Afin de proposer une définition de travail pour ce rapport et des analyses ultérieures, la relocalisation peut être décrite comme une décision qui revient sur un précédent processus de délocalisation et entraîne un transfert des activités vers le pays d'origine (rapatriement) ou le pays voisin (relocalisation de voisinage) de l'entreprise. La relocalisation ne se traduit pas nécessairement par un rapatriement ou la fermeture de toutes les activités auparavant délocalisées. Par exemple, des entreprises aux États-Unis peuvent décider de rapatrier des activités de production de la Chine vers les États-Unis (ou de réaliser une relocalisation de voisinage vers le Mexique), tout en poursuivant leur production en Chine pour desservir le marché local/régional. La relocalisation porte fondamentalement sur le lieu d'implantation des activités (tout comme la délocalisation)<sup>1</sup>, et ce, indépendamment de la structure de propriété (les activités peuvent être effectuées en interne ou externalisées en s'adressant à des fournisseurs indépendants). Des exemples de relocalisation sont, entre autres, le rapatriement vers l'Allemagne par une entreprise allemande de la production de produits intermédiaires effectuée par des fournisseurs indépendants en République tchèque ou encore le rapatriement vers l'Allemagne par une autre entreprise allemande de la production de sa société affiliée située en République tchèque.

Le concept de relocalisation de proximité est légèrement différent de celui de relocalisation, de rapatriement ou de relocalisation de voisinage, car il correspond à la décision de situer les activités près de la demande. Par conséquent, la relocalisation de proximité peut recouvrir la même notion que la relocalisation (l'entreprise aux États-Unis qui relocalise sa production depuis la Chine vers les États-Unis), étant donné que la décision de relocaliser est dans une large mesure motivée par la volonté de se rapprocher du marché (voir ci-après). Cependant, la relocalisation de proximité peut aussi prendre la forme d'une délocalisation, par exemple dans le cas d'une entreprise aux États-Unis qui implante de nouvelles activités de production en Chine pour répondre à la demande forte et croissante dans ce pays.

D'autres termes parfois utilisés dans le débat sur la relocalisation sont le désengagement à l'international (*international divestment*) et la démondialisation/désinternationalisation (*de-globalisation/internationalisation*). Bien que ces concepts soient de toute évidence liés, là encore des différences – subtiles – existent entre ces termes. Comme on l'a précisé précédemment, la relocalisation n'implique pas nécessairement la fermeture (totale) des activités à l'étranger. Par conséquent, la relocalisation peut aller de pair, mais pas forcément, avec un désengagement (total) à l'international. De même, la relocalisation n'entraîne pas obligatoirement une démondialisation/désinternationalisation, ou la diminution de l'exposition globale des entreprises, car les activités internationales/globales de l'entreprise en question peuvent rester inchangées.

## 2.2 Argumentaire en faveur de la relocalisation

Étant donné que la relocalisation, le rapatriement et la relocalisation de voisinage s'intéressent fondamentalement aux sites où sont exercées les activités (manufacturières), le débat sur la relocalisation revient à un examen de l'attrait des pays pour l'investissement. Il ressort de l'étude OCDE (2011) qu'une multitude de facteurs interviennent quand les entreprises décident des sites où elles vont implanter leurs activités, notamment la taille et la croissance du marché local/régional, les coûts (salariaux), la disponibilité de ressources, le capital humain, la présence de fournisseurs et d'infrastructures scientifiques. Ces facteurs d'implantation tendent à être plus ou moins importants selon les secteurs et les activités tout au long de la chaîne de valeur (production, distribution, recherche-développement, etc.). Si la relocalisation acquiert une certaine importance, cela signifie implicitement que les pays développés deviennent plus attractifs pour l'implantation de certaines activités de production après avoir perdu pendant des décennies des activités de production au profit des pays émergents. Plusieurs raisons ont été mises en avant pour expliquer l'intérêt (nouveau) des facteurs d'implantation dans les pays développés. Ces raisons, à l'image du profond désaccord sur l'ampleur du phénomène de relocalisation, sont classées dans la catégorie des « mythes » ou bien des « réalités ».

### a) Évolution des structures de coûts dans les pays émergents

Depuis que les entreprises ont délocalisé des activités vers les pays émergents à faibles coûts dans les années 1990 et au début des années 2000, les coûts de production ont fortement augmenté dans ces pays. La Chine, par exemple, a vu le salaire horaire moyen augmenter de 15 % à 20 % par an, ce qui a considérablement érodé son avantage en termes de coûts dans les activités à forte intensité de main-d'œuvre. Alors que le salaire horaire moyen dans les économies émergentes était estimé à 2 % de la moyenne aux États-Unis en 2000, il devrait atteindre 9 % en 2015 (Forum économique mondial, 2012). En outre, les coûts énergétiques et les coûts de construction ont apparemment suivi une ascension en flèche ces dernières années dans certaines économies émergentes.

Des voix sceptiques minimisent cette augmentation des coûts salariaux et font valoir que les hausses de productivité ont compensé ces relèvements de salaires, car les coûts unitaires de main-d'œuvre – à savoir les coûts de main-d'œuvre corrigés pour tenir compte de la productivité – ont enregistré une progression moins forte<sup>2</sup>. Un autre argument avancé est que les entreprises en quête de faibles coûts de main-d'œuvre chercheront à investir dans d'autres pays et régions à faibles coûts (y compris la Chine occidentale) conformément à la théorie du vol d'ois sauvages<sup>3</sup> (Akamatsu, 1961 ; Ozawa, 2008). Souvent, cependant, ces pays non seulement n'ont pas les infrastructures de transport, les réseaux d'approvisionnement et l'envergure qui ont favorisé l'essor d'un pays comme la Chine, mais en outre pâtissent des niveaux de productivité et de compétences plus faibles de leur main-d'œuvre. Parallèlement, il importe de noter que les coûts (de main-d'œuvre) ne constituent qu'un des facteurs sur lesquels repose la décision d'investir dans des pays comme la Chine ; la taille et la croissance du marché local sont également des facteurs importants qui incitent les entreprises à implanter de nouvelles activités de production dans ces pays ou à poursuivre la production locale.

*b) Intensification de la numérisation des activités manufacturières dans les économies de l'OCDE*

Les technologies numériques qui font leur apparition, comme les capteurs, la communication de machine à machine (M2M), l'analyse de données et l'intelligence artificielle transforment progressivement la production. Certains affirment que l'utilisation croissante de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication aura pour effet de minimiser l'importance relative des coûts (de main-d'œuvre) dans la détermination des avantages comparatifs dans un certain nombre de secteurs manufacturiers. L'automatisation de plus en plus poussée des processus de production résultant de l'utilisation généralisée des robots risque d'éroder l'avantage des pays émergents en termes de coûts de main-d'œuvre dans la mesure où la part de ces derniers dans les coûts totaux va aller s'amenuisant. Les progrès de la numérisation devraient permettre de plus en plus de réaliser une production de qualité à faible coût dans les économies développées, ce qui aura pour effet de dissuader ces économies de délocaliser leur production, voire d'encourager la relocalisation. Quelques-uns des premiers résultats d'une étude de l'OCDE à paraître donnent à penser qu'il existe dans tous les pays et dans tous les secteurs une corrélation négative entre l'utilisation des robots et la délocalisation (OCDE, 2015).

*c) Le mauvais calcul ou la sous-estimation du « coût total »*

Les problèmes de gestion, de logistique et d'exécution ont souvent donné lieu à des coûts « cachés » significatifs (à savoir des coûts qui n'étaient pas pris en compte dans la décision de délocaliser) et, dans certains cas, annulé la rentabilité de la délocalisation (Porter et Rivkin, 2012 ; Boston Consulting Group, 2014). Les entreprises prennent conscience du fait que le suivi, la communication et la coordination entre des sociétés affiliées éloignées et le siège est élevé et peut être supérieur à ce qui était initialement envisagé.

À l'apogée de la délocalisation, les entreprises imitaient souvent la stratégie de délocalisation de leurs concurrents, sans réfléchir en détail à toutes ses conséquences. Adoptant ce comportement moutonnier (McKinsey, 2005), les entreprises se sont généralement focalisées sur les « coûts départ usine », au lieu du coût total, ne prenant par exemple pas toujours en compte les frais d'expédition de leurs produits au client final. Dans un contexte de capacités d'expédition limitées, conjuguées à la cherté du pétrole et du gaz, les entreprises ont depuis été confrontées à une hausse accélérée des coûts de transport. En outre, étant donné la longueur et la complexité des CVM, elle voyaient une bonne partie de leur fond de roulement mobilisée par les stocks de sûreté et les stocks bloqués par la lenteur du transport. L'effondrement des prix du pétrole et du gaz ces dernières années a cependant apporté un certain soulagement aux sociétés qui avaient délocalisé.

Tous ces facteurs ont fait que les économies de coûts réalisées en délocalisant ont été dans bien des cas inférieures à celles anticipées. Outre qu'elles ont été déçues par les économies sur les coûts, plusieurs sociétés ont aussi rencontré des problèmes de qualité des produits délocalisés. Du fait d'une qualité inférieure à la norme, il a fallu lancer de nouveaux cycles de production et retirer du marché les produits défectueux, ce qui a contribué à l'augmentation du coût total de la délocalisation.

*d) Colocalisation de la recherche-développement, de l'innovation et de la production<sup>4</sup>*

Dans le contexte du débat sur l'importance de la colocalisation des différentes activités jalonnant la chaîne de valeur, il a été avancé que, dans un certain nombre de secteurs, généralement les industries d'ingénierie, le rythme de l'innovation peut faiblir lorsque la production est séparée des activités de recherche-développement et d'innovation (Pisano et Shih, 2009). Compte tenu des effets de feedback parfois importants entre les deux activités dans la chaîne de valeur, l'innovation et les modifications de produits sont généralement plus faciles à gérer dans une chaîne d'approvisionnement courte. Des rythmes d'innovation plus lents risquent d'entamer l'avantage compétitif des entreprises, surtout quand elles

considèrent la production purement comme un centre de coût sans prendre en compte sa contribution à la R-D. Au lieu de délocaliser également les activités de R-D et d'innovation, ce qui pourrait présenter d'autres risques (voir ci-après), certaines entreprises ont rapatrié la production pour la rapprocher des centres de R-D et d'innovation.

*e) Menaces pesant potentiellement sur la propriété intellectuelle en cas de délocalisation*

Lors de la délocalisation d'activités innovantes vers des pays émergents (par exemple, pour adapter des produits et des processus aux marchés locaux), les entreprises découvrent souvent que le niveau de protection de la propriété intellectuelle n'est pas toujours le même que celui du pays d'origine. Elles craignent que les fournisseurs locaux ne puissent devenir des concurrents s'ils acquièrent des connaissances sur le processus de production. Des régimes de droits de propriété intellectuelle moins développés, et en particulier une répression moins stricte, ont incité des entreprises à repenser leurs stratégies de délocalisation et entraîné le rapprochement de certaines activités du pays d'origine.

*f) Équilibre entre économies de coûts et dispersion des risques*

À mesure que les entreprises ont réparti leurs activités à travers le monde, elles sont devenues plus vulnérables aux perturbations dues à des événements inattendus comme des catastrophes naturelles et des troubles politiques. Les chaînes d'approvisionnement sont à présent souvent si complexes et étendues que la défaillance d'un maillon peut rapidement perturber toute la chaîne logistique (OCDE, 2013). Des événements comme le séisme/tsunami de 2011 au Japon, les inondations de 2011 en Thaïlande et l'éruption volcanique en Islande en 2012 ont montré clairement la fragilité des CVM. Afin de diversifier les risques inhérents à leurs chaînes logistiques, les entreprises prévoient de plus en plus fréquemment des CVM de substitution pour le même produit, ajoutant une certaine redondance dans leurs chaînes d'approvisionnement. Pour rendre plus résistantes leurs chaînes d'approvisionnement, les entreprises optent aussi quelquefois pour des CVM plus courtes et peuvent rapprocher la production du marché.

*g) La proximité par rapport au marché peut favoriser la flexibilité*

Le déplacement de la production pour qu'elle soit à proximité des marchés offre aux entreprises d'autres avantages que sont la compression des délais d'approvisionnement et l'accélération de la commercialisation. Pour les produits personnalisés et les articles de mode en particulier, les entreprises ont besoin de pouvoir réagir rapidement à l'évolution de la demande en proposant à bref délai de nouveaux produits. La flexibilité et l'agilité ont souvent été négligées au moment de la décision de délocaliser, essentiellement motivée par le souci de comprimer les coûts. En rapprochant des marchés finaux les centres de production, les entreprises veulent se donner plus de flexibilité face à la concurrence.

*h) L'affaiblissement du dollar et la révolution du gaz et du pétrole de schiste aux États-Unis*

On considère que la relocalisation aux États-Unis en particulier a été favorisée par la baisse du dollar et l'importance croissante du gaz de schiste. Certains éléments suggèrent que le recul des coûts énergétiques dû aux plus grandes quantités disponibles de gaz et de pétrole de schiste (conjuguée à la hausse des coûts énergétiques dans les économies émergentes) a contribué à la relocalisation des activités industrielles à forte intensité énergétique, notamment dans le domaine des produits chimiques, des ciments, des engrais. Cependant, dans d'autres secteurs, où les coûts énergétiques ne constituent qu'une petite composante des coûts totaux de production, l'impact est beaucoup plus limité.

### 3. Données disponibles sur la relocalisation : limitées et peu concluantes

#### 3.1 Résultats d'enquêtes – éléments empiriques

En dépit d'articles sur des cas de relocalisation ayant eu un fort retentissement, les données quantitatives sur la relocalisation restent fragmentaires et souvent anecdotiques par nature, ce qui rend assez difficile une évaluation de l'importance du phénomène et une analyse de ses caractéristiques (Frattochi *et al.*, 2014). Tout comme dans le cas de la délocalisation, la décision d'une entreprise de procéder à une relocalisation, un rapatriement ou une relocalisation de voisinage s'inscrit dans sa stratégie interne, qu'elle préfère ne pas divulguer dans les détails. Cependant, contrairement à la délocalisation et aux pressions politiques associées, une entreprise qui rapatrie des activités dans son pays d'origine ne craint pas de faire de la publicité (positive) autour de telles mesures. Il se peut, par conséquent, que les articles sur la relocalisation, par rapport à ceux sur la délocalisation, comportent moins d'a priori négatifs.

De plus, l'utilisation de données secondaires (officielles) n'est pas simple, dans la mesure où l'entité qui analyse la relocalisation se situe souvent à un niveau inférieur à celui de l'usine et de l'entreprise. Certaines données secondaires ont néanmoins été recueillies, souvent en se fondant sur des articles dans les médias (économiques) concernant des décisions individuelles de relocalisation, et associées à d'autres informations issues de sources diverses. En revanche, les études empiriques récentes tendent à s'appuyer sur des données issues d'enquêtes, qui sont à présent disponibles pour un certain nombre de pays ; la représentativité de l'échantillon utilisé pour ces enquêtes n'a pas toujours été évaluée, cependant, ce qui pose un problème.

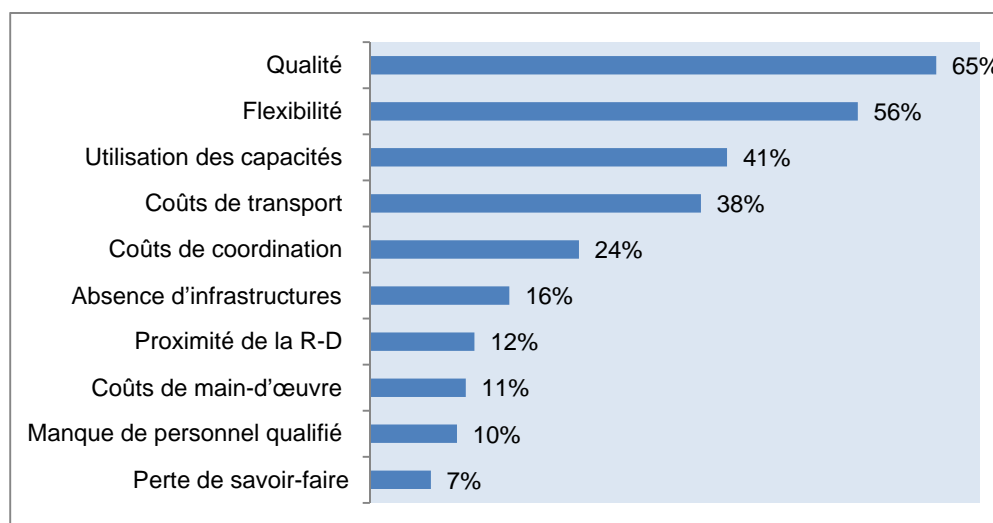
Les données longitudinales sur les entreprises allemandes, extraites de l'étude allemande sur les industries manufacturières [*German Manufacturing Survey*] (entre 1 450 et 1 650 observations dans les différentes séries d'enquêtes réalisées en 1997, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009 et 2012), permettent de conclure, par extrapolation, que quelque 400 à 700 entreprises allemandes par an ont rapatrié leurs activités. Les données les plus récentes montrent qu'environ 2 % de l'ensemble des sociétés manufacturières allemandes ont participé au rapatriement de 2010 à mi-2012 ; un pourcentage qui semble, curieusement, diminuer. Le nombre d'entreprises manufacturières allemandes qui délocalisent des activités à l'étranger affiche aussi un recul régulier, mais il est quatre fois supérieur à celui des entreprises manufacturières allemandes qui rapatrient des activités. Les entreprises allemandes rapatrient des activités de production surtout depuis les pays d'Europe orientale, qui représentent près de 50 % de tous les cas de relocalisation. Les données semblent également suggérer que les rapatriements opérés par les entreprises allemandes se caractérisent par une correction à court ou à moyen terme d'un choix antérieur de lieu d'implantation, car environ 80 % des rapatriements sont survenus 3 à 5 ans après la décision antérieure de délocaliser (Kinkel, 2014).

Une enquête sur les activités manufacturières européennes<sup>5</sup> a aussi permis de disposer de données récentes concernant d'autres entreprises européennes, mais seulement pour la période de 2010 à mi-2012 (Dachs et Zanker, 2014). Les données disponibles sur les pays (Allemagne, Autriche, Danemark, Espagne, France, Hongrie, Pays-Bas<sup>6</sup>, Portugal, Slovaquie, Suède et Suisse) montrent qu'environ 4 % des entreprises de l'échantillon couvert par l'enquête ont rapatrié leurs activités de production. Ce pourcentage est nettement inférieur aux 17 % d'entreprises qui ont délocalisé leurs activités au cours de la décennie précédente. De plus, pendant cette même période de 2010-2012, la délocalisation s'avère plus importante que le rapatriement. Pour chaque entreprise qui rapatrie, il y en a essentiellement plus de 3 qui délocalisent (certaines d'entre elles ayant délocalisé et relocalisé pendant la même période).

Il ressort de l'analyse des caractéristiques du rapatriement au sein de l'Europe les éléments suivants (Dachs et Zanker, 2014) :

- le rapatriement est plus fréquent parmi les grandes entreprises (plus de 150 salariés) et la propension à relocaliser augmente en fonction de la taille de la société ;
- les cas de rapatriement sont moins nombreux dans les secteurs manufacturiers à faible intensité de technologie, mais plus fréquents dans les secteurs à haute intensité de technologie ;
- la comparaison de la propension au rapatriement et à la délocalisation au niveau sectoriel donne des résultats qui ne corroborent pas une forte tendance à une réindustrialisation en Europe ; le secteur du caoutchouc est le seul dans lequel la propension à rapatrier est plus forte que la propension à délocaliser ;
- d'autres pays de l'UE (en Europe occidentale et orientale) représentent près des deux tiers des pays d'origine en ce qui concerne les rapatriements réalisés par des entreprises de l'UE, même si la Chine, l'Inde et les États-Unis sont devenus plus importants au fil du temps (après l'augmentation de la délocalisation par des entreprises de l'UE vers ces pays durant les décennies antérieures) ;
- le rapatriement est motivé dans une large mesure par les problèmes de qualité concernant les produits fabriqués à l'étranger et par la perte de flexibilité (pour répondre rapidement aux évolutions de la demande et aux événements inattendus. Les facteurs liés à l'innovation, comme la perte de savoir-faire et de personnel qualifié, semblent peser moins lourds dans les décisions de rapatriement des entreprises de l'UE ; apparemment, les coûts de main-d'œuvre jouent aussi un rôle mineur (graphique 3).

**Graphique 3. Raisons du rapatriement de la production, de 2010 à mi-2012**



Part de l'ensemble des sociétés rapatriant des activités qui ont donné des réponses valables

*Note* : Résultats pour l'Autriche, la Suisse, l'Allemagne, le Danemark, l'Espagne, la France, la Hongrie, le Portugal, les Pays-Bas<sup>7</sup>, la Suède et la Slovaquie.

*Source* : Dachs et Zanker (2014).

Des informations sur le rapatriement vers le Royaume-Uni peuvent être extraites de diverses études, dont on trouve les références dans Bailey et De Propris (2014). Une première enquête réalisée par Business Birmingham en 2013 a indiqué qu'un tiers des entreprises manufacturières comptaient rechercher des

fournisseurs plutôt au niveau local dans les prochaines années. Cependant, plusieurs enquêtes s'intéressant en particulier aux entreprises actuellement engagées dans des opérations de rapatriement (Bailey *et al.*, 2013 ; Manufacturing Advisory Science, 2013 ; EEF – The Manufacturers' Organisation, 2013) ont signalé qu'environ 15 % des répondants (seulement) étaient engagés dans des opérations de rapatriement. Les enquêtes ont permis d'obtenir des informations sur les différentes raisons d'opter pour un rapatriement, qui sont conformes aux résultats tirés de la European Manufacturing Survey concernant d'autres pays de l'UE, mais elles ont aussi identifié certains obstacles au développement du rapatriement, comme les coûts énergétiques, la réglementation, l'accès au financement, les déficits de compétences, etc. Par ailleurs, une étude effectuée par PricewaterhouseCoopers en 2014 a estimé que le rapatriement pouvait augmenter la production manufacturière de 6-12 milliards GBP au Royaume-Uni et créer 100 000 à 200 000 emplois d'ici le milieu des années 2020.

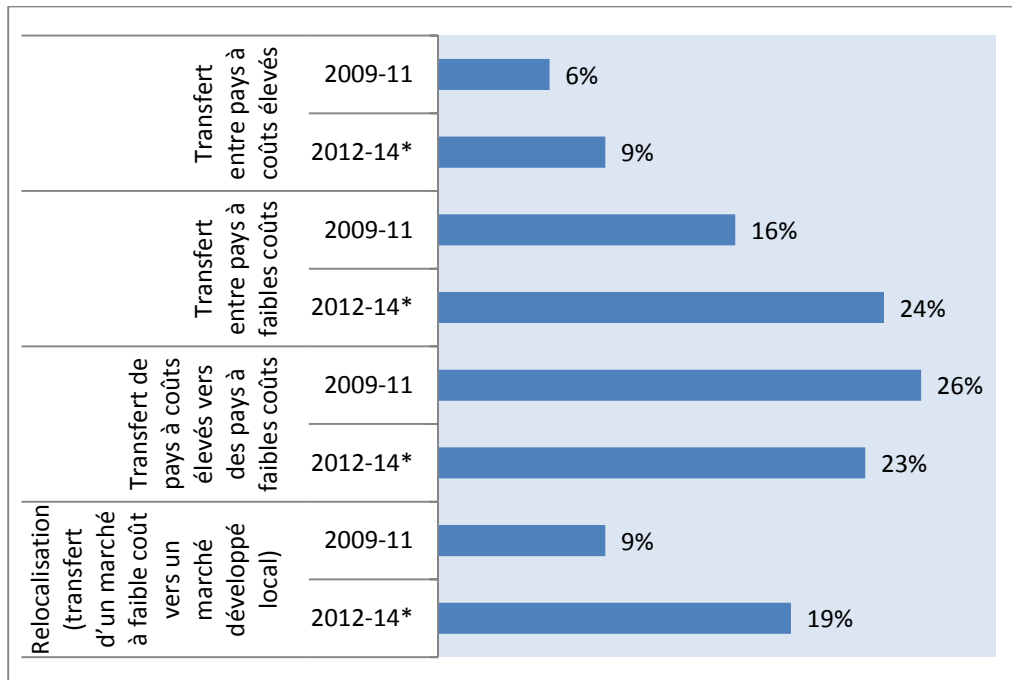
Un rapport similaire de 2011 effectué par un autre cabinet de conseil – « Made in America Again » du Boston Consulting Group – a stimulé la discussion sur la relocalisation aux États-Unis. Dans ce rapport et des études de suivi réalisées au fil des années suivantes, le Boston Consulting Group a estimé que les activités manufacturières aux États-Unis pouvaient créer 2.5 à 5 millions d'emplois dans les usines et dans les services connexes d'ici 2020. Selon le Boston Consulting Group, qui s'est surtout concentré sur la détérioration de la compétitivité par les coûts de la Chine<sup>8</sup>, plusieurs secteurs aux États-Unis arrivent à un « tournant » au-delà duquel les entreprises manufacturières seront de plus en plus nombreuses à rapatrier des activités vers les États-Unis. Le Boston Consulting Group a non seulement réalisé des calculs très détaillés des coûts par rapport aux coûts totaux (livrés), mais il a aussi enquêté auprès de quelque 200 entreprises aux États-Unis dont le chiffre d'affaires dépassait 1 milliard USD ; il en ressort qu'en 2013, 54 % des dirigeants avaient l'intention de relocaliser certaines activités ou en avaient l'intention (contre 37 % en 2012). En outre, plus de 20 % des répondants en 2013 – soit deux fois plus qu'en 2012 – ont indiqué qu'ils avaient encore d'importantes opérations de rapatriement en cours ou transféreront la production aux États-Unis dans un proche avenir. Le Boston Consulting Group prédit que, même si la réaffectation de la production mondiale n'en est qu'aux premiers stades, la relocalisation des activités depuis les pays à faibles coûts (de main-d'œuvre) contribuera à la redynamisation des activités manufacturières aux États-Unis. Très vite, ces prédictions ont été examinées de près et, sans doute était-ce prévisible, d'autres rapports ont exprimé des doutes quant à la « renaissance » prochaine du secteur manufacturier aux États-Unis (voir par exemple Nager et Atkinson, 2015 ; Goldman Sachs, 2013 ; Morgan Stanley, 2013).

Le débat sur la relocalisation se poursuit aux États-Unis, les observateurs convaincus que l'on assiste à un phénomène de relocalisation comme ceux qui contestent cette thèse défendant vigoureusement leurs points de vue respectifs. Une autre source d'informations (positives) sur la relocalisation aux États-Unis est la Reshoring Initiative (2015), qui fournit des estimations montrant que le nombre d'emplois créés par la relocalisation (mais aussi par l'investissement direct étranger) en 2014 a été légèrement supérieur au nombre d'emplois perdus du fait de la délocalisation. A l'inverse, AT Kearney (2014) s'est montré plus sceptique sur la relocalisation vers les États-Unis, signalant quelque 300 cas de relocalisation en 2014. Bien que ce nombre progresse au fil du temps, AT Kearney fait valoir que l'augmentation des cas de relocalisation s'est ralentie ces dernières années. Selon AT Kearney, cette évolution, conjuguée aux nombreuses opérations de délocalisation à l'étranger menées par les entreprises, fait douter de l'impact de la relocalisation sur des indicateurs agrégés comme la production et les emplois.

Une autre étude intéressante, notamment sur l'importance relative de la délocalisation et de la relocalisation, est l'analyse réalisée par Hackett Group en 2012. Ce travail, qui s'inspire des données issues d'une enquête sur les stratégies d'approvisionnement mondial des grandes entreprises, conclut entre autres que le volume net des capacités manufacturières rapatriées dans les pays développés compense à peine le volume qui continue d'être délocalisé. Un examen des stratégies d'approvisionnement à l'échelle mondiale révèle que la délocalisation depuis les pays à coûts élevés vers des pays à faibles coûts restera dans

l'ensemble un phénomène plus important que le transfert des pays à faibles coûts vers les pays à coûts élevés, même si la relocalisation devrait s'accélérer (graphique 4). Hackett Group prévoit une réaffectation majeure des capacités de production parmi les pays à faibles coûts, qui aura en particulier pour conséquence la perte par la Chine d'une part considérable de capacités au profit d'autres économies émergentes, tandis que la part des capacités de production mondiale que représentent les pays développés devrait rester quasi identique.

**Graphique 4. Capacités manufacturières subissant l'impact d'un changement de stratégie d'approvisionnement (en %)**



Source : Hackett Group (2012).

Au lieu d'évaluer l'importance de la relocalisation pour les économies en Europe et aux États-Unis, la récente analyse de Fratocchi *et al.* (2015) a étudié les différences entre la relocalisation vers Europe et celle vers les États-Unis. En utilisant des données secondaires comme les journaux, les livres blancs réalisés par des consultants, etc., 476 décisions effectives de rapatriement, mais aussi de relocalisation de voisinage, ont été identifiées, le nombre de cas de relocalisation par les entreprises européennes et américaines étant à peu près égal :

- Le rapatriement semble être un phénomène plus courant que la relocalisation de voisinage, le nombre de cas de rapatriement étant plus de 10 fois supérieur au nombre de cas de relocalisation de voisinage aux États-Unis ; la relocalisation de voisinage s'est avérée relativement plus importante en Europe<sup>9</sup>, même si le rapatriement reste sept fois supérieur à la relocalisation de voisinage (en nombre de cas).
- Les pays à partir desquels les entreprises aux États-Unis relocalisent sont surtout la Chine et d'autres pays asiatiques, tandis qu'en ce qui concerne les entreprises européennes, ce sont à la fois les pays d'Europe orientale et occidentale qui ont été concernés.

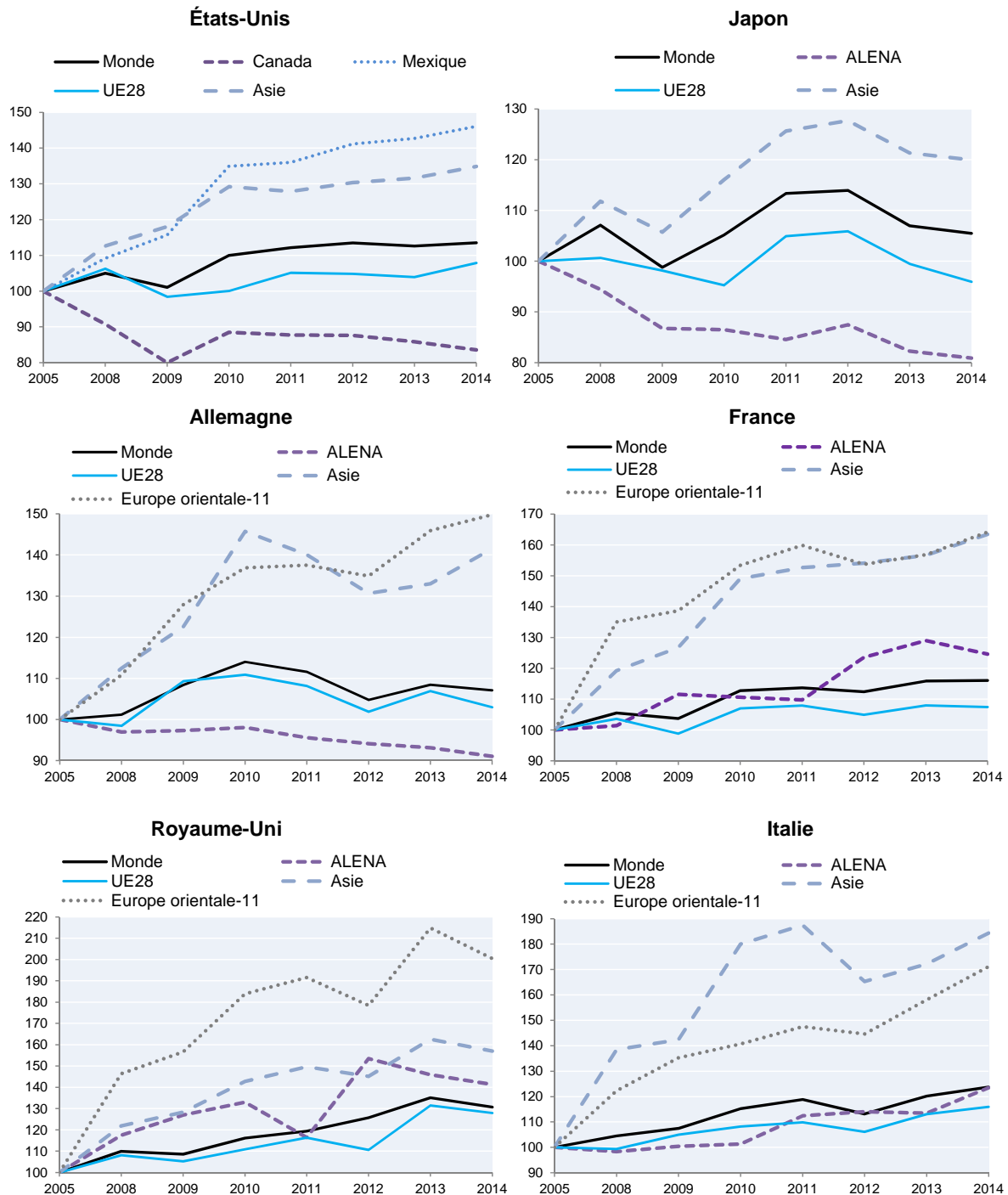


- La relocalisation en Europe est un phénomène qui est survenu depuis plus longtemps qu'aux États-Unis, certains cas de relocalisation en Europe remontant aux années 1990 et même aux années 1980 ; la relocalisation par des entreprises aux États-Unis est bien plus récente.
- Le rapatriement se produit dans une grande diversité d'industries manufacturières, y compris des industries à faible intensité de technologie (les vêtements et les chaussures en Europe et les meubles aux États-Unis) et à haute intensité de technologie (par exemple, l'électronique, les appareils électriques) ; la relocalisation de voisinage semble plus concentrée dans un certain nombre de petits secteurs, le nombre de cas étant particulièrement élevé dans les industries européennes du textile et du vêtement.
- Les facteurs de coûts représentent la principale motivation derrière la relocalisation, les coûts de main-d'œuvre et logistiques étant tout particulièrement évoqués parmi les principales raisons. La réduction des écarts de coûts entre les pays émergents et développés semble être plus importante pour les entreprises aux États-Unis.
- En plus des facteurs de coûts, la mauvaise qualité de la production délocalisée et l'exploitation des effets de réputation associés au pays de production constituent deux autres grandes motivations pour relocaliser parmi les fabricants en Europe et aux États-Unis.

### ***3.2 Données commerciales agrégées : part des importations dans la demande intérieure***

Pour prendre de saines décisions de politiques publiques, on ne peut se fonder uniquement sur des résultats limités obtenus par des enquêtes et sur des éléments empiriques concernant des cas spécifiques. Des éléments supplémentaires sur les effets cumulés de la relocalisation sont nécessaires. En dépit de l'insuffisance de données, car en général la relocalisation n'est pas un phénomène couvert par les statistiques officielles, les données économiques classiques peuvent être utilisées – indirectement cependant – pour analyser dans quelle mesure la relocalisation par différentes entreprises a entraîné des changements à l'échelle de l'économie au sens large. Un premier indicateur naturel qui peut servir à alimenter le débat sur la relocalisation est la part de la demande intérieure satisfaite par les importations. L'idée derrière cet indicateur est que, si le rapatriement prend plus d'ampleur – pour toutes les raisons évoquées précédemment, y compris la nécessité de rapprocher la production de la demande finale – on peut s'attendre à ce que la demande intérieure se déplace progressivement des importations vers la production intérieure<sup>10</sup>. Le graphique 5 montre l'évolution de la part des importations dans la demande intérieure depuis 2005 pour un certain nombre de pays. Par exemple, les importations depuis le Mexique pour répondre à la demande finale aux États-Unis ont augmenté de près de 50 % entre 2005 et 2014.

**Graphique 5. Évolution de [la demande d'importations/la demande intérieure], 2005-2014 (2005 = 100)**



*Remarque :* L'Europe orientale-11 se compose de la Pologne, la Hongrie, la République tchèque, la République slovaque, la Roumanie, la Bulgarie, l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, la Slovénie et la Croatie.

*Source :* Les calculs se fondent sur différentes bases de données de l'OCDE (base de données sur le commerce bilatéral par industrie et catégorie d'utilisation finale, base de données OCDE-OMC sur les échanges en valeur ajoutée et Principaux indicateurs économiques).

Les résultats indiquent que, pour la plupart des pays, la croissance de la part des importations pour répondre à la demande intérieure s'est effectivement ralentie ces dernières années, mais les signes d'un

véritablement inversement de la part de ces importations sont moins convaincants. Dans des pays comme les États-Unis, la France et l'Italie, la part de la demande intérieure correspondant à des produits en provenance d'autres pays continue d'augmenter ; en revanche au Japon, en Allemagne et au Royaume-Uni, la part des importations pour satisfaire la demande intérieure a diminué ces toutes dernières années.

Si l'on examine plus en détails l'origine des importations, l'Asie (hors Japon et Corée) est une provenance qui continue de prendre de l'importance pour la plupart des pays importateurs. Cette observation semble contredire ceux qui affirment que la concurrence par les coûts d'un pays comme la Chine est en train de s'éroder, même si la part croissante des importations venues d'Asie peut s'expliquer par le transfert de la production réalisée en Chine vers d'autres pays de la région. On notera qu'aux États-Unis, la part des importations mexicaines a sensiblement augmenté ces dernières années, ce qui peut être dû à la décision d'entreprises aux États-Unis d'effectuer une relocalisation de voisinage de leurs activités vers le Mexique. Les résultats concernant les pays européens n'étaient pas l'idée d'un rapatriement des activités depuis les pays d'Europe orientale vers les pays d'Europe occidentale, car la part des importations en provenance d'Europe orientale a augmenté jusqu'en 2014 ; le Royaume-Uni constitue à cet égard la seule exception.

On notera que les éléments présentés ne démentent pas l'existence/l'importance du rapatriement, mais montrent que le rapatriement ne produit pas (encore) de puissants effets cumulés sur les économies nationales. De manière plus générale, ces éléments doivent être interprétés avec prudence, car la relocalisation n'est qu'un des facteurs des évolutions illustrées par les graphiques ; d'autres facteurs, notamment la compétitivité générale des pays ou encore le contexte macroéconomique, ont aussi leur importance.

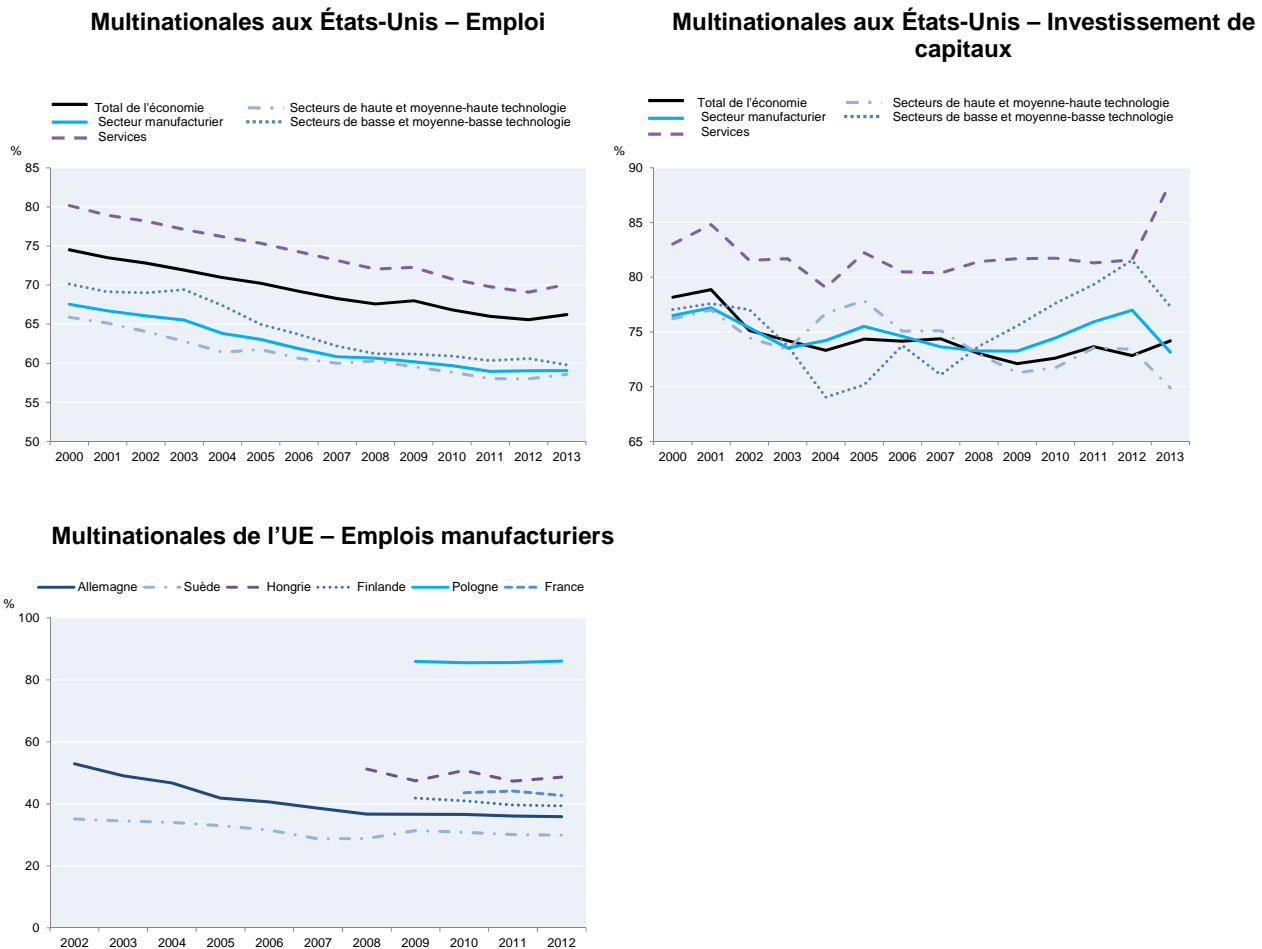
### ***3.3 Données agrégées sur les activités des entreprises multinationales : répartition géographique des ressources productives***

Une deuxième source de données qui pourrait contribuer à mettre en évidence l'importance de la relocalisation à un niveau plus agrégé concerne la répartition géographique des ressources productives au sein des réseaux multinationaux. Si le rapatriement devient un phénomène majeur également au niveau agrégé, on pourrait s'attendre à ce qu'une telle évolution se reflète dans la répartition géographique des facteurs de production des entreprises multinationales ; autrement dit, une part croissante des ressources productives devrait se déployer dans les pays d'origine de ces entreprises. Le graphique 6 montre l'évolution de la part nationale des ressources productives au sein des réseaux multinationaux, sur la base des données de l'OCDE concernant l'activité des entreprises multinationales, AMNE, pour les États-Unis, la France, l'Allemagne, la Suède, la Finlande, la Hongrie et la Pologne<sup>11</sup>. Les données sur les entreprises multinationales des États-Unis, qui donnent le plus de précisions, permettent une analyse de la répartition géographique de la main-d'œuvre ainsi que du capital (autrement dit, les investissements en capital fixe dans les machines, les bâtiments, etc.) dans les réseaux des entreprises multinationales.

En ce qui concerne les résultats pour les entreprises multinationales aux États-Unis, la part des emplois dans le pays d'origine n'a pas augmenté, mais quelques éléments indiquent une concentration croissante de l'investissement de capitaux aux États-Unis. Jusqu'en 2013, par exemple, les multinationales du secteur manufacturier à faible et à moyenne intensité de technologie aux États-Unis ont investi une part croissante de capitaux aux États-Unis. Certaines indications montrent que les autres multinationales du secteur manufacturier aux États-Unis ont aussi rapatrié leurs investissements de capitaux jusqu'en 2013, tandis que pour les multinationales du secteur des services aux États-Unis, le rapatriement ne semble avoir décollé qu'en 2013. Par conséquent, là encore, les éléments dressent un tableau d'ensemble quelque peu mitigé et font douter des répercussions du rapatriement sur l'emploi. En particulier, le rapatriement par les entreprises multinationales aux États-Unis ne se traduit pas nécessairement par une augmentation du nombre d'emplois dans ce pays, mais plutôt par un inversement de la tendance à la baisse du nombre

d'emplois dans les industries manufacturières. Si l'on examine le nombre d'emplois en termes absolus derrière ces parts observés dans le pays d'origine, par exemple, on constate que la tendance croissante au rapatriement dans les industries manufacturières à moyenne et à moyenne-faible intensité de technologie (jusqu'en 2013) n'a pas entraîné une hausse des emplois dans ces industries.

**Graphique 6. Part du pays d'origine dans le déploiement des ressources productives par les entreprises multinationales**



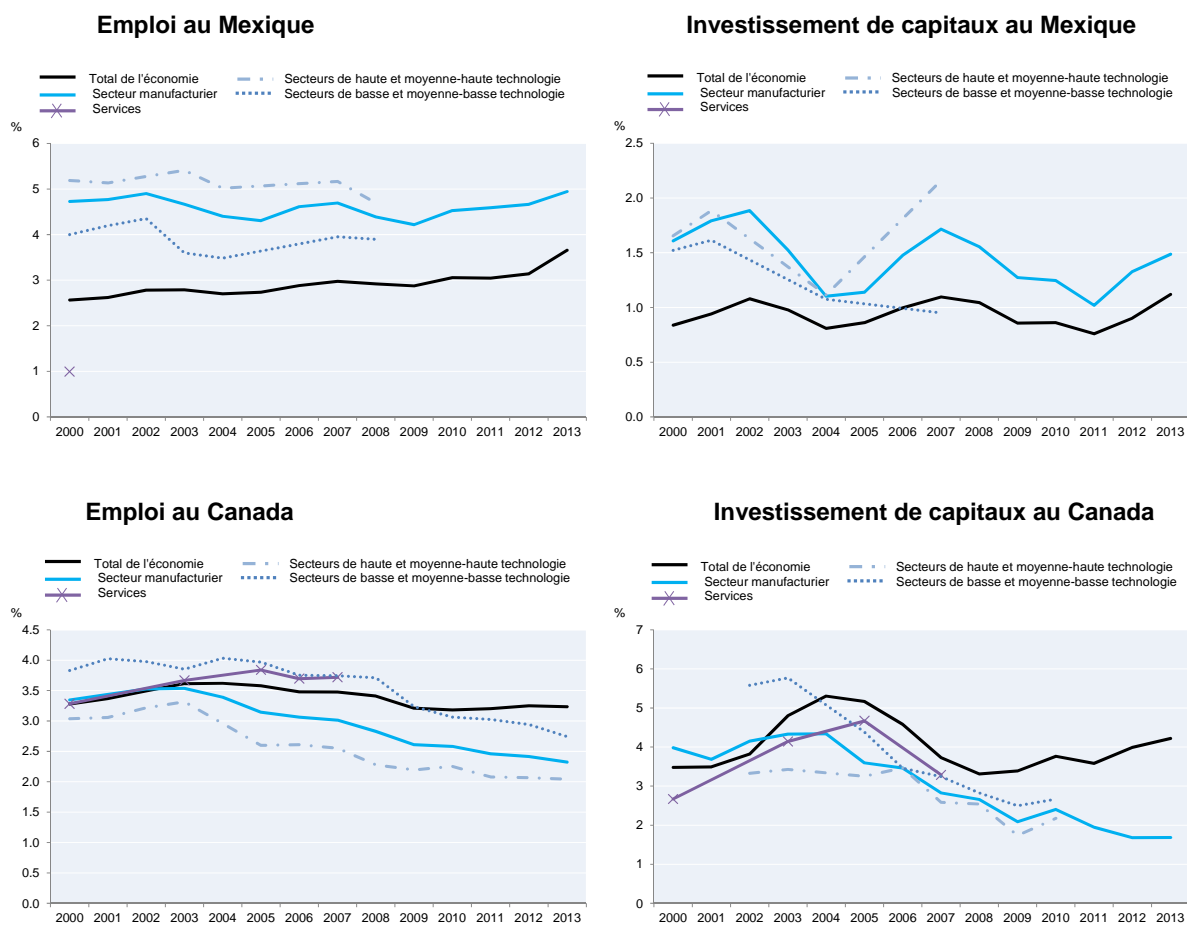
Source : Calculs fondés sur la base de données AMNE de l'OCDE.

Des données plus détaillées sur les États-Unis permettent aussi de vérifier l'éventuelle émergence d'une relocalisation de voisinage de leurs activités par les entreprises multinationales qui ont pour pays d'origine les États-Unis (graphique 7). Les éléments confirment une relocalisation de voisinage vers le Mexique plutôt qu'un rapatriement vers les États-Unis. De toute évidence, la part de l'emploi ou de l'investissement de capitaux déployée au Mexique par les entreprises multinationales qui ont pour pays d'origine les États-Unis augmente dans le secteur manufacturier. Les données n'étaient cependant pas l'hypothèse d'une relocalisation de voisinage vers le Canada par les entreprises multinationales aux États-Unis.

Les données concernant les entreprises multinationales européennes sont bien plus limitées (elles ne portent que sur l'emploi, durant un nombre restreint d'années, et ne donnent pas de précisions sur le secteur en dehors de son caractère manufacturier). En général, les entreprises multinationales françaises, allemandes, suédoises, polonaises, hongroises et finlandaises ne procèdent pas à une redistribution

géographique de l'emploi vers leurs pays d'origine respectifs. Cependant, contrairement aux entreprises multinationales ayant pour pays d'origine les États-Unis, la part du pays d'origine dans l'emploi des entreprises multinationales européennes est restée plutôt stable au cours des années les plus récentes pour lesquelles des données sont disponibles, ce qui suggère que les réaffectations d'emplois du fait d'un éventuel rapatriement et de la poursuite de la délocalisation produisent des effets qui s'annulent mutuellement.

**Graphique 7. Part de l'emploi et de l'investissement de capitaux au Mexique et au Canada concernant les entreprises multinationales ayant pour pays d'origine les États-Unis**



Source: Calculs fondés sur la base de données AMNE de l'OCDE.

On soulignera une fois encore qu'il faut interpréter avec prudence ces éléments agrégés, qui ne donnent que des indications indirectes sur la relocalisation (ou son absence). Lorsque les entreprises multinationales ont décidé d'une plus forte (ou plus faible) augmentation (ou diminution) de l'emploi ou de l'investissement de capitaux dans le pays d'origine par rapport à l'étranger, cela peut s'expliquer par d'autres facteurs que le rapatriement. Les données de la base AMNE présentent l'inconvénient majeur de n'être disponibles que jusqu'en 2013 (pour les États-Unis), ce qui ne permet pas de rendre compte des dernières évolutions de la relocalisation. On notera en outre que les données sur les entreprises multinationales ne concernent que les initiatives de relocalisation dans le périmètre de l'entreprise. Par conséquent, les activités de rapatriement des entreprises multinationales consistant à ne plus faire appel à un fournisseur indépendant en Chine et à confier la production des intrants à un fournisseur indépendant dans le pays d'origine ne sont pas prises en compte dans les résultats présentés.

### 3.4 Données sur les multinationales collectées au niveau des entreprises : conclusions économétriques sur la relocalisation

Pour obtenir des informations plus systématiques sur les activités de relocalisation menées par les entreprises multinationales, une analyse économétrique a été entreprise à l'aide de la base de données ORBIS de BvD (édition 2011). Cet ensemble de données comporte des informations détaillées sur les bilans (y compris le nombre d'employés et le capital fixe) de millions d'entreprises implantées dans de nombreux pays membres et non membres de l'OCDE, ainsi que des informations sur la structure de propriété et la configuration des groupes pour l'année 2009.

Cet ensemble de données présente, malgré sa richesse, quelques carences importantes, en particulier en termes de couverture et d'exhaustivité. Par exemple, la base ORBIS serait globalement moins complète pour les petites entreprises<sup>12</sup>; cependant étant donné que, dans la présente analyse, l'attention porte surtout sur les sociétés affiliées des entreprises multinationales – qui sont généralement des structures plus grandes et anciennes que les sociétés indépendantes présentes sur le territoire national – cela ne devrait pas constituer un problème trop important pour cet exercice empirique.

Environ 20 % des entreprises répertoriées dans la base de données ORBIS font partie d'un groupe, mais seulement une part infime à un groupe multinational (c'est-à-dire une entreprise qui compte des sociétés affiliées dans différents pays) : les sociétés affiliées de multinationales représentent en effet entre 1.9 % et 3.2 % du total pour la période concernée (tableau 1) et moins de la moitié sont implantées dans le même pays que la tête du groupe. Environ la moitié des entreprises qui constituent l'échantillon se situent dans des pays de l'OCDE à revenu élevé (cette part augmentant considérablement en 2009 et en 2010, on en déduit que la composition de l'échantillon s'est grandement modifiée au cours des deux dernières années). Le reste de l'échantillon est principalement composé d'entreprises situées dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (par exemple, le Brésil, la Chine et la Russie), tandis qu'environ 4 % des entreprises sont implantées dans des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ou à faible revenu<sup>13</sup>.

**Tableau 1. Composition de l'échantillon**

Année	Effectif	Part des entreprises appartenant à un groupe (en %)	Part des entreprises multinationales (en %)	Sociétés affiliées de multinationales implantées dans le pays d'origine (en %)	Part des pays à revenu élevé (en %)
2003	697 736	27.7	3.0	1.1	53.9
2004	932 330	23.6	2.7	1.0	43.8
2005	974 124	22.4	2.8	1.1	47.3
2006	1 178 676	24.6	2.6	1.0	47.4
2007	1 397 821	21.0	2.2	0.8	59.1
2008	1 639 852	18.8	1.9	0.7	52.6
2009	1 927 132	16.2	2.2	1.0	72.1
2010	700 489	11.9	3.2	1.8	88.5

Source : Élaboré par les auteurs à partir de la base de données ORBIS de BvD.

L'analyse commence par l'estimation d'un modèle de référence pour évaluer si les résultats concernant la distribution géographique des ressources productives au sein des réseaux des entreprises multinationales (fondés sur les données agrégées susmentionnées) sont confirmés. Pour analyser si le nombre d'employés et l'investissement en capital fixe des sociétés affiliées de multinationales du pays d'origine, c'est-à-dire le siège de la maison mère et les sociétés affiliées implantées dans le même pays que

celui-ci – suivent au fil du temps une autre trajectoire que les sociétés affiliées qui sont implantées à l'étranger, des estimations ont été réalisées à l'aide du modèle suivant :

$$y_{it} = YEAR_t + MNE_t + MNEHOME_t + averageemployment_{it} + FIRM\_FE_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

où YEAR désigne l'année, MNE les entreprises multinationales, MNEHOME le pays d'origine des entreprises multinationales, *average employment* le nombre moyen d'employés et FIRM\_FE les effets fixes de l'entreprise,

et où la variable dépendante est le taux de croissance sur un an du nombre total d'employés ou du capital fixe. L'indice *i* se rapporte aux entreprises et *t* aux années. Le taux de croissance est calculé conformément à la méthode employée dans Desai *et al.* (2009), autrement dit il est égal à la variation en glissement annuel du nombre d'employés ou du capital fixe divisé par la moyenne des deux années<sup>14</sup>.

$$Growth(y)_t = (y_t - y_{t-1}) / [0.5 * (y_t + y_{t-1})]$$

où *growth* désigne la croissance.

Les variables indépendantes sont une variable indicatrice de l'année, une variable indicatrice des liens avec des multinationales par année (ou MNE ; elle est égale à 1 si l'entreprise fait partie d'un groupe d'entreprises multinationales une année donnée)<sup>15</sup> et une variable indicatrice du pays d'origine (ou MNEHOME ; elle est égale à 1 si l'entreprise fait partie d'un groupe multinational au cours d'une année donnée et se situe dans le même pays que le siège du groupe), ainsi que le nombre moyen d'employés que compte l'entreprise sur toute la période considérée, combiné à la variable indicatrice de l'année et à un effet fixe. La variable MNE<sub>t</sub> correspond par conséquent à la différence moyenne, en pourcentage, entre le nombre de personnes employées par des sociétés affiliées de multinationales et le nombre de personnes employées par les entreprises indépendantes implantées dans le même pays/au cours de la même année, par rapport à l'année de référence 2003, toutes caractéristiques permanentes (par exemple, le secteur) restant égales par ailleurs. La valeur de la variable MNEHOME<sub>t</sub> indique s'il existe ou non une incidence supplémentaire dans le cas des entreprises implantées dans le même pays que le siège de la multinationale.

En rapprochant<sup>16</sup> la variable indicatrice de l'année et celle relative aux entreprises multinationales (MNE), on constate que, par comparaison avec les entreprises indépendantes, les sociétés affiliées des entreprises multinationales ont vu croître le nombre de leurs employés durant la période 2006-10 (colonne 3 du tableau 2). On observe par ailleurs, lorsque l'on tient compte de la variable indicatrice du pays d'origine des multinationales (MNEHOME), que les sociétés affiliées qui y sont implantées ont connu un « surplus de croissance » supplémentaire de 2007 à 2009. Comme les estimations de la variable MNEHOME limitées à l'échantillon des entreprises situées dans des pays à revenu élevé sont rarement significatives (colonne 4), on en déduit que ce « surplus de croissance » ne concerne guère ces pays.

Les estimations pour lesquelles le capital fixe constitue la variable dépendante suivent dans l'ensemble un schéma similaire (colonnes 1 et 2), à quelques exceptions dignes d'intérêt. Toutes les variables indicatrices de l'année combinées avec la variable fictive MNEHOME sont significatives et les estimations ponctuelles sont supérieures, en valeur absolue, à celles obtenues avec le modèle dans lequel le taux de croissance des effectifs est la variable dépendante. A la différence des estimations concernant le nombre d'employés, celles-ci conservant leur ordre de grandeur et leur significativité lorsqu'on restreint l'échantillon aux « pays à revenu élevé », ce qui donne à penser que le phénomène a été plus pertinent dans les pays à revenu élevé (qui représentent environ 40 % de l'échantillon).

Tableau 2. Modèle de référence : résultats économétriques

Variable dépendante Échantillon	Taux de croissance du capital fixe		Taux de croissance de l'emploi	
	Tous pays	Revenu élevé	Tous pays	Revenu élevé
YEAR=2005	0.125*** (0.00211)	0.00478 (0.00383)	-0.00621*** (0.000710)	-0.00399*** (0.00101)
YEAR=2006	-0.0557*** (0.00191)	-0.0380*** (0.00330)	-0.0238*** (0.000692)	-0.00498*** (0.000993)
YEAR=2007	-0.0653*** (0.00200)	-0.0509*** (0.00336)	-0.0388*** (0.000688)	-0.0109*** (0.000983)
YEAR=2008	-0.0367*** (0.00193)	-0.0409*** (0.00349)	-0.0589*** (0.000717)	-0.0407*** (0.00100)
YEAR=2009	-0.154*** (0.00347)	-0.106*** (0.00348)	-0.135*** (0.000918)	-0.0900*** (0.00105)
YEAR=2010	-0.00704*** (0.00261)	-0.00667* (0.00344)	-0.0910*** (0.00139)	-0.0654*** (0.00146)
YEAR=2005 et MNE=1	-0.120*** (0.00596)	-0.0126* (0.00695)	0.00342 (0.00411)	0.00436 (0.00419)
YEAR=2006 et MNE=1	0.0334*** (0.00610)	0.0195*** (0.00694)	0.0150*** (0.00396)	-0.000644 (0.00418)
YEAR=2007 et MNE=1	0.00890 (0.00622)	8.93e-05 (0.00708)	0.0253*** (0.00396)	0.00751* (0.00415)
YEAR=2008 et MNE=1	-0.0567*** (0.00655)	-0.0444*** (0.00748)	0.0211*** (0.00396)	0.0177*** (0.00410)
YEAR=2009 et MNE=1	0.0256*** (0.00709)	-0.0106 (0.00738)	0.0369*** (0.00414)	0.00307 (0.00423)
YEAR=2010 et MNE=1	-0.0513*** (0.0126)	-0.0462*** (0.0130)	0.0302*** (0.00621)	0.0128** (0.00630)
YEAR=2005 et MNEHOME=1	0.0163* (0.00880)	0.0279*** (0.00901)	0.00871 (0.00622)	-0.00125 (0.00609)
YEAR=2006 et MNEHOME=1	0.0215** (0.00911)	0.0214** (0.00938)	0.00975 (0.00619)	0.00323 (0.00620)
YEAR=2007 et MNEHOME=1	0.0417*** (0.00921)	0.0385*** (0.00948)	0.0145** (0.00616)	0.00218 (0.00618)
YEAR=2008 et MNEHOME=1	0.0918*** (0.00972)	0.0944*** (0.0101)	0.0223*** (0.00618)	0.00325 (0.00616)
YEAR=2009 et MNEHOME=1	0.0630*** (0.00961)	0.0554*** (0.00984)	0.0303*** (0.00634)	0.0121* (0.00633)
YEAR=2010 et MNEHOME=1	0.00827 (0.0208)	0.00677 (0.0210)	-0.00270 (0.00946)	-0.0151 (0.00949)
Constante	0.106*** (0.00137)	0.0826*** (0.00245)	0.0525*** (0.000525)	0.0338*** (0.000693)
Effets fixes de l'entreprise	OUI	OUI	OUI	OUI
R <sup>2</sup>	0.011	0.003	0.022	0.016
N	2 349 106	1 038 147	2 735 035	1 289 889

Remarque : Estimation des effets fixes sur un échantillon constant ; la variable dépendante est le taux de croissance, sur un an, de l'emploi (col. 1-2) et du capital fixe (3-4). Écarts-type robustes entre parenthèses. Une estimation des effets aléatoires sur l'échantillon constant a donné les mêmes résultats.

Source : Élaboré par les auteurs à partir de la base de données ORBIS de BvD.



Globalement, ce premier ensemble de résultats est assez conforme aux données agrégées recueillies au sujet de la relocalisation des entreprises multinationales, précédemment étudiées. Les sociétés affiliées de multinationales du « pays d'origine », autrement dit le siège et les sociétés affiliées qui sont implantées dans le même pays que celui-ci, enregistrent une croissance relativement plus rapide (ou une contraction moins rapide) que les autres sociétés affiliées de multinationales. Le fait que les ressources productives croissent plus fortement dans les pays d'origine que les ressources productives des sociétés affiliées qui sont implantées à l'étranger a pour conséquence directe une concentration croissante des ressources productives dans le pays d'origine au sein des réseaux des entreprises multinationales. Cela semble valoir à la fois pour le nombre des employés et les investissements, mais de façon plus prononcée dans le cas des investissements ; pour cette dernière variable, le résultat est surtout influencé par l'échantillon des sociétés affiliées de multinationales situées dans les pays à revenu élevé (alors que le résultat est non significatif en ce qui concerne le nombre de leurs employés). Le phénomène semble légèrement s'amplifier vers les dernières années dans cet échantillon.

Ce résultat, cependant, ne signifie pas nécessairement qu'un rapatriement a bel et bien lieu, car il est compatible avec un certain nombre d'autres solutions possibles ; par exemple, il pourrait aussi signifier que les multinationales qui n'ont pas délocalisé par le passé enregistrent de meilleures performances que celles qui l'ont fait plus récemment. On en déduit donc, en seconde analyse, que l'évolution du nombre des employés ou des investissements en capital fixe des sociétés affiliées implantées à l'étranger est directement liée à celle observée dans le pays d'origine.

Le second modèle a été conçu dans le même esprit que celui de Desai *et al.* (2009), qui ont mis en évidence un effet positif entre l'évolution des effectifs dans le pays d'origine et à l'étranger. Ce modèle économétrique évalue la relation existant entre le nombre des employés ou le montant du capital fixe des sociétés affiliées de multinationales du *pays d'origine* (autrement dit, implantées dans le même pays que la tête du groupe), et la valeur agrégée de la même variable obtenue pour le même groupe multinational à l'étranger<sup>17</sup> :

$$growth\_home_{git} = growth\_abroad_{pos\_gt} + growth\_abroad_{neg\_gt} + groupgrowth_{gt} + NACE_{it} + \varepsilon_{it}$$

où *growth\_home* désigne la croissance dans le pays d'origine, *growth\_abroad* la croissance à l'étranger et *groupgrowth* la croissance du groupe,

et où le taux de croissance des effectifs ou du capital fixe dans le pays d'origine de l'entreprise *i* qui appartient au groupe *g* durant l'année *t* est calculé par régression sur le taux de croissance agrégée de la même variable des sociétés affiliées situées à l'étranger. La variable de la croissance à l'étranger (*growth\_abroad*) se subdivise en deux variables, selon qu'elle prend une valeur positive ou négative. Cela permet à la variation du taux de croissance observée dans le pays d'origine d'être différente, en signe et en grandeur, selon que les sociétés affiliées à l'étranger connaissent une phase de croissance ou de contraction, respectivement. S'il y a rapatriement, la relation est censée être négative – autrement dit, une hausse du nombre des employés ou des investissements dans le pays d'origine est associée à une baisse à l'étranger. Cependant, une association négative peut être aussi un symptôme de délocalisation, autrement dit une baisse du nombre des employés ou des investissements dans le pays d'origine est associée à une hausse à l'étranger. Par conséquent, dans ce genre d'analyse, il importe de distinguer entre les variations positives et négatives des effectifs et du capital fixe.

C'est d'ailleurs ce que suggèrent les résultats. En moyenne, sur toute la période, ils montrent une association négative importante entre le taux de croissance négatif du capital fixe à l'étranger et le taux de croissance dans le pays d'origine (colonne 1 du tableau 3). Il ressort des estimations que, au sein des différents groupes, une réduction des investissements à l'étranger est associée à une augmentation des investissements dans le pays d'origine<sup>18</sup>. En combinant une variable donnée avec les variables indicatrices de l'année, on obtient des coefficients non significatifs (colonne 2), ce qui laisse supposer que l'association ne change pas d'intensité sur la période.

Le coefficient associé à un taux de croissance positif à l'étranger n'est en revanche pas sensiblement différent de zéro, en moyenne sur toute la période. Ce résultat est assez inattendu, car on aurait pu penser que, lorsqu'un groupe connaît une phase d'expansion rapide, les investissements en capital fixe augmentent à la fois dans le pays d'origine et à l'étranger et sont donc positivement corrélés.

**Tableau 3. Résultats économétriques : modèle pour le rapatriement**

<i>Variable dépendante</i>	Taux de croissance annuel du capital fixe dans le pays d'origine		Taux de croissance annuel de l'emploi dans le pays d'origine	
Croissance positive à l'étranger	-0.000741 (0.00498)	-0.00358 (0.0113)	-0.000934 (0.00279)	-0.00577 (0.00935)
Croissance négative à l'étranger	-0.0329*** (0.00901)	-0.0552 (0.0364)	-0.0148 (0.0100)	-0.0157 (0.0263)
Croissance moyenne du groupe 2003-9	0.986*** (0.0328)	0.989*** (0.0330)	0.962*** (0.0340)	0.965*** (0.0342)
YEAR=2005 et Croissance pos. à l'étranger		0.0216 (0.0179)		0.00742 (0.00992)
YEAR=2006 et Croissance pos. à l'étranger		-0.00406 (0.0155)		0.00515 (0.0116)
YEAR=2007 et Croissance pos. à l'étranger		-0.00873 (0.0166)		-0.00153 (0.0124)
YEAR=2008 et Croissance pos. à l'étranger		-0.0173 (0.0170)		-0.00284 (0.0118)
YEAR=2009 et Croissance pos. à l'étranger		0.0297 (0.0200)		0.0167 (0.0118)
YEAR=2005 et Croissance nég. à l'étranger		0.0184 (0.0431)		0.0129 (0.0303)
YEAR=2006 et Croissance nég. à l'étranger		0.0478 (0.0427)		0.0309 (0.0342)
YEAR=2007 et Croissance nég. à l'étranger		-0.00693 (0.0434)		0.0116 (0.0328)
YEAR=2008 et Croissance nég. à l'étranger		0.0112 (0.0416)		-0.0317 (0.0319)
YEAR=2009 et Croissance nég. à l'étranger		0.0461 (0.0398)		0.000612 (0.0318)
Constante	-0.0182 (0.0235)	-0.0206 (0.0224)	-0.00361 (0.0158)	-0.00189 (0.0171)
Effets fixes années-NACE2	OUI	OUI	OUI	OUI
Effets fixes pays	OUI	OUI	OUI	OUI
R <sup>2</sup>	0.074	0.074	0.064	0.065
N	21 380	21 380	29 256	29 256

*Note* : Estimation des moindres carrés ordinaires ; la variable dépendante est le taux de croissance sur un an du capital fixe (col 1-2) et de l'emploi (3-4) dans le pays d'origine. De même, les variables indépendantes sont les taux de croissance sur un an du capital fixe (col 1-2) et de l'emploi (3-4) à l'étranger. L'échantillon est limité aux sociétés affiliées de multinationales situées dans le même pays que la tête du groupe. Écarts-type robustes regroupés à l'échelon du groupe entre parenthèses.

*Source* : Élaboré par les auteurs à partir de la base de données ORBIS de BvD.

Les résultats concernant le taux de croissance des effectifs sont dans l'ensemble peu concluants (colonnes 3 et 4), dans la mesure où ni les coefficients, ni les taux de croissance positifs et négatifs ne sont significatifs. Le modèle ne permet donc pas d'établir une association statistiquement significative entre la variation du nombre des personnes employées dans le pays d'origine et à l'étranger, respectivement, au sein du même groupe. On notera, cependant, que l'évolution des effectifs ne peut probablement pas être évaluée de façon aussi précise que celle du capital fixe. La main-d'œuvre est extrêmement hétérogène, en termes de compétences, de productivité, d'heures travaillées, etc., et ces aspects ne sont pas pris en compte, car seul le nombre des employés est disponible. En revanche, le capital fixe est évalué à sa valeur comptable, qui reflète mieux la contribution réelle au processus de production.

En résumé, divers ensembles d'éléments plus agrégés sur la relocalisation semblent confirmer quelques effets généraux du rapatriement et de la relocalisation de voisinage sur l'économie au sens large, même s'ils sont dans l'ensemble moins importants et convaincants que ne le laissent supposer les résultats des enquêtes et certains cas. On notera également que la relocalisation des investissements en capital fixe est plus prononcée que celle de l'emploi ; fondamentalement, les éléments présentés ne confortent pas les affirmations selon lesquelles le rapatriement génèrera un grand nombre d'emplois supplémentaires dans le pays d'origine.

#### **4. Le débat sur la politique à suivre en matière de relocalisation**

##### ***4.1 Les initiatives et actions politiques en vue de soutenir la relocalisation***

La relocalisation étant étroitement liée à l'intérêt que témoignent les investisseurs pour tel ou tel pays, les mesures prises par les pouvoirs publics qui ont des répercussions sur les facteurs incitant à implanter des activités dans leurs pays sont aussi directement favorables à la relocalisation. À l'image de la multitude et de la diversité des facteurs d'implantation, différents domaines de la politique publique peuvent influencer sur l'attrait d'un pays pour les investisseurs (OCDE, 2011). En plus des politiques générales qu'ils ont mis en place pour renforcer cet attrait, un certain nombre de pays ont pris des initiatives et des actions spécifiques en faveur de la relocalisation. Celles-ci peuvent recouvrir des mesures de soutien « évidentes » telles que des subventions et/ou des allègements fiscaux, mais aussi des mesures instaurant notamment des dispositifs spéciaux dans le cadre des politiques commerciales. L'examen ci-après de plusieurs exemples de telles politiques s'inspire dans une large mesure de l'étude Frattochi *et al.* (2015). Il est complété par des informations provenant d'autres sources. Les informations disponibles sur ce sujet sont cependant difficiles à recueillir et, par conséquent, loin d'être complètes, et ce, pour diverses raisons, dont l'une est que les mesures prises par les pouvoirs publics pour encourager la relocalisation peuvent être adoptées à différents niveaux d'administration (national, régional ou local), ce qui brouille la vision que l'on peut avoir du soutien réellement accordé aux entreprises qui relocalisent.

Comme on l'a mentionné précédemment, le débat politique sur la relocalisation a surtout lieu aux États-Unis et il a fait l'objet d'une grande attention de la part de l'équipe du Président Obama. Le « Blueprint for an America built to last » (The White House, 2012) formule des propositions spécifiques en faveur du rapatriement des activités de production, à savoir : un appui financier aux entreprises (notamment des allègements fiscaux, des crédits d'impôt et autres incitations), une application plus rigoureuse des réglementations commerciales et des investissements dans les infrastructures logistiques. Cependant, toutes les propositions n'ont pas été transposées dans la législation, la proposition sur les crédits d'impôt, notamment, s'étant heurtée à des difficultés majeures (Frattochi *et al.*, 2015).

En outre, depuis peu de temps, le rapatriement fait l'objet d'une attention croissante de la part du secteur manufacturier aux États-Unis, en particulier dans le cadre de différentes initiatives portant sur la fabrication de pointe. En plus des hausses des budgets nationaux en faveur de la R-D sur les techniques avancées de fabrication – ce qui indirectement peut être favorable au rapatriement, des actions spécifiques

ont été lancées, notamment un programme du Manufacturing Extension Partnership en vue de promouvoir le rapatriement et le calcul exact du coût total de possession (afin d'aider les entreprises à prendre des décisions avisées sur le lieu d'implantation de leurs activités) et la « Make it in America Initiative », qui récompense des projets encourageant le rapatriement. En outre, les universités dites « manufacturières » peuvent bénéficier d'incitations spéciales pour reconcevoir leurs programmes d'études d'ingénierie et leurs cursus axés sur des industries manufacturières particulières. Enfin, certains cas de rapatriement ont été signalés qui auraient bénéficié du soutien d'administrations locales et étatiques (par exemple, d'allègements fiscaux, de dons et autres incitations).

La relocalisation a été un thème souvent abordé dans les communications récentes de diverses institutions de l'UE. Par exemple, le rapatriement est un des objectifs de la stratégie « Renaissance of Industry for a Sustainable Europe » [une renaissance industrielle pour une Europe durable] du Parlement européen. Cette stratégie s'inscrit dans le Programme de stratégie pour l'Europe à l'horizon 2020, qui vise à porter à 20 % la part des activités manufacturières dans le PIB de l'UE. Plusieurs communications de la Commission européenne (notamment, « Une industrie européenne plus forte au service de la croissance et de la relance économique » et « For a European Industrial Renaissance » [pour une renaissance industrielle en Europe]) ont fait explicitement référence à la relocalisation et des propositions de renouvellement de la politique industrielle avancées par la Commission pourraient aider directement la relocalisation. La Commission du développement régional a exprimé, dans une « opinion », son soutien aux initiatives de relocalisation, en particulier dans les régions de tradition industrielle en Europe.

Dans différents pays de l'UE, les autorités britanniques participent au lancement de Reshore UK, une initiative dans le cadre de laquelle des conseils stratégiques et techniques spécialisés sont donnés pour promouvoir l'idée de la relocalisation. Par l'intermédiaire de Reshore UK, les PME peuvent bénéficier d'un soutien financier, tandis que les grandes sociétés manufacturières se voient proposer un accès à des opportunités extrêmement avantageuses dans la chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, l'Advanced Manufacturing Supply Chain soutient le développement de fournisseurs locaux autour des grandes sociétés manufacturières britanniques, l'accent étant placé sur le secteur automobile pour encourager la relocalisation de fournisseurs au Royaume-Uni.

En France, une enquête réalisée en 2013 par le ministère du Redressement productif a révélé que 60 % des entreprises qui ont relocalisé leurs activités ont reçu le soutien de l'administration publique centrale et/ou des autorités locales. Le ministère a conçu l'« outil Colbert 2.0 » qui – tout comme un projet du même type, l'American Reshoring Initiative – aide les entreprises à évaluer la faisabilité des opérations de rapatriement vers la France.

Le gouvernement néerlandais a présenté au Parlement en août 2014 sa vision d'ensemble de la relocalisation mettant clairement l'accent sur l'instauration d'un environnement propice à la compétitivité plutôt que sur l'application de mesures spécifiquement destinées à promouvoir et encourager la relocalisation. Tout comme les gouvernements d'autres pays européens, il a pour objectif de créer des conditions de nature à attirer de nouveaux investissements de la part des entreprises – que ceux-ci se concrétisent par la relocalisation d'activités ou par la réalisation de nouveaux investissements étrangers ou d'investissements dans de nouvelles capacités de la part d'entreprises déjà implantées aux Pays-Bas.

#### **4.2 La gestion des attentes ?**

On peut difficilement prévoir ce qui va se passer, mais les nouvelles positives sur la relocalisation (quoique peu nombreuses) risquent de faire naître de très fortes attentes, dans certains cas irréalistes. En particulier, les sociétés de conseil soulignent certains effets qui pourraient donner de grands espoirs de ré-industrialisation aux économies de l'OCDE. Les responsables de la politique publique semblent compter, entre autres, sur la relocalisation pour résoudre non seulement les problèmes structurels de compétitivité du

secteur manufacturier, mais aussi le chômage dans les pays de l'OCDE. Il faut cependant replacer dans son contexte le phénomène de la relocalisation et examiner en conséquence son éventuelle contribution aux économies développées.

Premièrement, malgré les cas (très médiatisés) d'entreprises qui relocalisent certaines activités, les éléments exposés dans ce rapport et d'autres études laissent une impression mitigée. Dans l'ensemble, les éléments à un niveau plus agrégé suggèrent que la relocalisation est « une goutte d'eau plutôt qu'une inondation » ; les initiatives de relocalisation, qui émanent souvent des pouvoirs publics, ne donnent pas toujours des résultats concrets. Il ressort d'enquêtes sur des entreprises qu'une grande différence existe entre, d'une part, les sociétés qui ont déjà relocalisé leurs activités ou sont en train de le faire et, d'autre part, celles qui en ont l'intention ; systématiquement, ce dernier groupe semble bien plus grand.

Deuxièmement, le phénomène de relocalisation ne signifie pas la fin de la délocalisation. Des éléments empiriques montrent clairement que la délocalisation continue de se produire parallèlement à une intensification de la relocalisation, et cette constatation est valable au niveau des économies nationales/régionales, au niveau des secteurs et même à l'échelon de certaines entreprises. En effet, des entreprises peuvent relocaliser certaines de leurs activités pour desservir les marchés d'origine et voisins, tout en transférant d'autres activités à l'étranger afin de desservir des marchés locaux. L'importance relative de ces deux phénomènes suscite de nombreuses discussions et les éléments disponibles actuellement tendent à suggérer que la délocalisation demeure un phénomène plus important.

Comme on l'a vu précédemment, l'attrait de pays émergents comme la Chine est dû, dans une large mesure, à la taille et à la croissance de leurs marchés, qui contrastent fortement avec la stagnation des marchés dans les pays de l'OCDE. Une nouvelle classe moyenne apparaît en Chine et en Inde, entre autres du fait des hausses sensibles de salaires dans ces pays. La classe moyenne dans le monde, estimée à 1.8 milliard de personnes, pourrait atteindre 3.2 milliards en 2020 et 4.9 milliards en 2030, et on s'attend à ce que l'Asie soit la source de presque 85 % de cette croissance. En 2000, l'Asie (hors Japon) ne représentait que 10 % des dépenses de la classe moyenne mondiale et cette part pourrait atteindre 40 % d'ici 2040 et presque 60 % à plus long terme. La proximité des marchés est un argument qui justifie aussi bien la délocalisation que la relocalisation ; on peut penser que les entreprises vont continuer à être attirées par les économies émergentes en raison de la taille et de l'expansion de leurs marchés (de consommation).

Troisièmement, on aurait tort bien sûr de s'attendre à ce que la relocalisation rapatrie toutes les activités qui ont été délocalisées au cours de ces dernières décennies. Et ce pour une simple raison : la relocalisation n'est pas viable pour toutes les activités (manufacturières). Par exemple, il est fort peu probable d'assister à un retour des produits manufacturés à forte intensité de main-d'œuvre et destinés aux marchés asiatiques. La relocalisation ne rétablira pas les activités manufacturières aux niveaux des années 1970 et 1980 dans les économies de l'OCDE, même si elle peut contribuer à un meilleur équilibre entre activités manufacturières et services dans un certain nombre de pays. Cependant, les services demeureront le principal secteur des économies de l'OCDE.

Quatrièmement, et en conséquence directe des précédentes constatations, l'estimation des éventuels emplois supplémentaires que pourrait générer la relocalisation semble extrêmement élevée, surtout si l'on se fie aux chiffres avancés par les défenseurs de la relocalisation, mais en fait, il est peu probable que celle-ci se traduise par un nombre élevé d'emplois supplémentaires dans les pays d'origine<sup>19</sup>. La plupart des économies de l'OCDE subissent un déclin constant, s'inscrivant dans la durée, des emplois dans le secteur manufacturier lié à la forte croissance de la productivité dans les industries manufacturières (De Backer *et al.*, 2015 ; Pilat *et al.*, 2006). Même en admettant que la relocalisation en soit encore à ses débuts, il ne faut de toute évidence pas compter sur un retour à l'époque où le secteur manufacturier était une large source d'emplois. L'amenuisement de l'écart des coûts salariaux entre les économies développées et émergentes ne suffira sans doute pas à faire revenir dans les pays d'origine les activités à forte intensité de

main-d'œuvre (autrement dit, celles qui sont le plus susceptibles de générer des emplois). Quid de l'idée que l'automatisation accrue contribuera à réduire l'avantage en coûts de main-d'œuvre des pays émergents du fait que la part de ces coûts dans le coût total va diminuer ? Cette idée pourrait assurément plaider en faveur de la relocalisation, mais dans le même temps, l'automatisation a généralement pour effet de réduire la participation de la main-d'œuvre à la production et à la fabrication et, dans ce cas, la relocalisation aura aussi moins d'impact sur les emplois. C'est de fait ce que montrent les résultats de l'observation présentés précédemment : la relocalisation vers des économies de l'OCDE s'observe en particulier à l'aune des investissements en capital – et l'automatisation pourrait être l'une des explications de ce surcroît d'investissement – plutôt qu'à l'aune de l'emploi.

De manière générale, on s'attend à ce que la production génère moins d'emplois à l'avenir et à ce que ces emplois soient de plus en plus qualifiés. Des études au Royaume Uni suggèrent que, du fait de l'amélioration de la productivité dans les activités manufacturières, les emplois relocalisés sont peu nombreux et plus susceptibles d'être hautement qualifiés, techniques et bien rémunérés (Bailey et De Propriis, 2014). Les activités relocalisées ne créeront pas nécessairement beaucoup d'emplois pour les personnes moins bien qualifiées, car la production deviendra plus automatisée, numérique, intelligente et à haute intensité de technologie. En raison de ce creusement des inégalités sur les marchés du travail, les travailleurs peu ou moyennement qualifiés risquent de subir une stabilisation de la hausse ou même des baisses de leurs salaires, tandis que les personnes hautement qualifiées (du moins certaines d'entre elles) pourraient voir leurs salaires augmenter à l'avenir dans les métiers de la production.

Les responsables des politiques publiques ne devraient pas pour autant considérer que le phénomène de relocalisation est insignifiant mais, de toute évidence, une réflexion prudente doit être menée sur ce nouveau phénomène. La relocalisation pourra effectivement concourir à redynamiser les industries manufacturières dans les économies de l'OCDE lorsque la relocalisation de différentes entreprises prendra la forme d'une relocalisation de chaînes entières de valeur et d'approvisionnement. Un autre facteur positif est que le débat sur la relocalisation peut contribuer à faire remonter dans l'ordre des priorités politiques la nécessité de rendre les pays plus attractifs pour les investisseurs. Un aspect tout aussi positif est qu'il n'est plus seulement question pour les pays d'attirer les entreprises multinationales étrangères, un objectif qui a donné lieu à une concurrence croissante ces dix dernières années.

La décision de mettre en œuvre des politiques de relocalisation – on a vu précédemment que de telles politiques peuvent aller de la simple production et fourniture d'informations à l'apport d'un soutien financier – dépend du contexte national mais devrait s'appuyer sur des attentes réalistes concernant les éventuels avantages de la relocalisation. Une politique de relocalisation devrait s'inscrire dans le dispositif élargi visant à stimuler les investissements des entreprises et à préserver la compétitivité (manufacturière) des économies de l'OCDE. À cet égard, il importe aussi de souligner que des mesures discrétionnaires pour soutenir la relocalisation – en particulier un soutien financier/fiscal direct – peuvent engendrer une concurrence déloyale : par exemple, pourquoi une entreprise recevrait-elle un soutien supplémentaire dont ne bénéficie pas une autre entreprise, simplement parce que la première entreprise a délocalisé ses activités par le passé ?<sup>20</sup>

#### **4.3 La « régionalisation » : une nouvelle « mondialisation » ?**

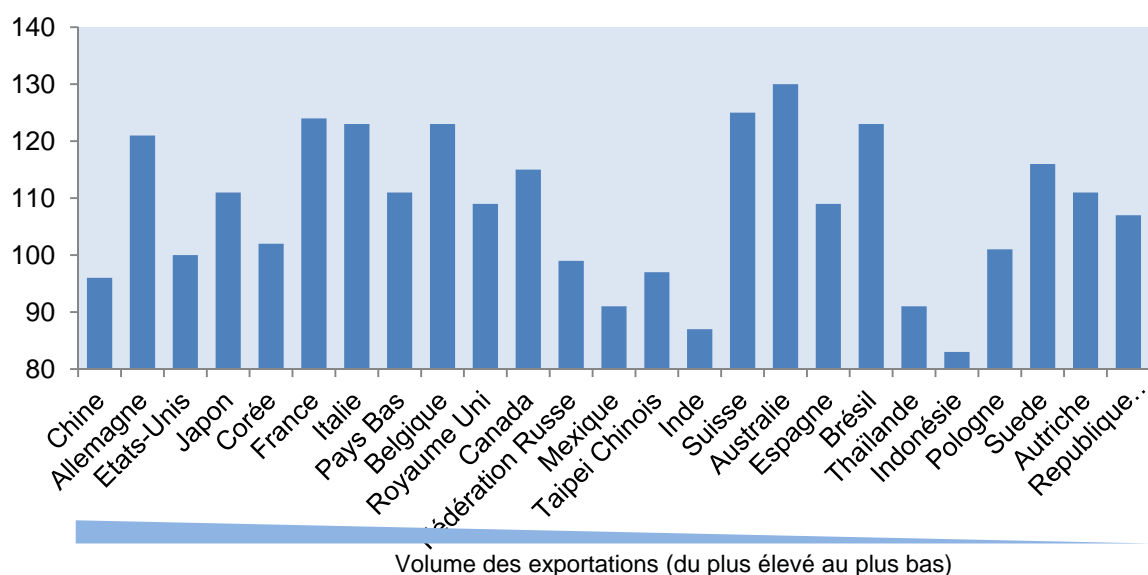
L'organisation de la production en des CVM longues et complexes pour tirer parti de facteurs optimaux liés à des lieux d'implantation à travers le monde entier a montré ses avantages en termes de productivité, d'efficacité, d'économies d'échelle, etc. En revanche, la longueur et la complexité de ces réseaux de production internationaux ont exposé les entreprises à des risques d'approvisionnement majeurs en cas de chocs négatifs et leur ont ôté une certaine souplesse pour répondre à l'évolution des préférences des consommateurs qui se reflète dans la demande. Après des années de délocalisation et d'externalisation à grande échelle, les entreprises cherchent à adopter des stratégies d'approvisionnement plus diversifiées et

envisagent davantage d’options pour structurer leurs processus de production. Délocalisation, relocalisation de voisinage, rapatriement, relocalisation de proximité sont autant de démarches présentes dans ces nouvelles stratégies d’approvisionnement ; au lieu de parler uniquement de relocalisation, McKinsey (2014) préfère qualifier cette évolution de « *nextshoring* » [relocalisation avancée], tandis que d’autres se réfèrent au « *rightshoring* » ou au « *bestshoring* » [relocalisation adéquate ou optimale] pour décrire les changements de comportement des entreprises lorsqu’elles choisissent leurs lieux d’implantation.

En conséquence, un rééquilibrage régional des CVM (du moins de certaines) semble se profiler à l’horizon, ce qui entraînera une plus grande diversification et répartition de la production. En plus des plateformes mondiales dans les CVM, on s’attend à ce que la production se concentre de plus en plus dans des plateformes régionales/locales plus proches des marchés finaux, à la fois dans les économies développées et les économies émergentes. En concevant pour l’avenir de bonnes politiques de production et de fabrication, les responsables des politiques publiques devront prendre en compte ces évolutions générales à l’échelle tant régionale que mondiale.

Premièrement, la modification des coûts de production relatifs dans les différents pays au cours de la dernière décennie pourrait entraîner une régionalisation de la production et de la fabrication. En comparant les coûts de fabrication des 25 premières économies exportatrices, le Boston Consulting Group a démontré que les coûts avaient augmenté très différemment selon les pays. Par exemple, les coûts de fabrication dans des pays émergents comme la Chine, le Brésil, mais aussi les pays d’Europe orientale, ont progressé nettement plus qu’aux États-Unis et au Royaume-Uni, ce dernier pays devenant le fabricant à plus faible coût d’Europe occidentale (graphique 8). La distinction traditionnelle entre les coûts avantageux proposés par les économies émergentes et les coûts élevés associés aux économies développées s’est peu à peu estompée. En fait, on trouve des sites à faible coût dans toutes les régions du globe, ce qui plaide en faveur d’une production (régionale) plus proche des marchés (régionaux), car les entreprises cherchent à être plus réactives face à des événements inattendus dans leurs chaînes de valeur.

**Graphique 8. Indice des coûts de fabrication des 25 premières économies exportatrices, 2014 (États-Unis = 100)**



Source : The Boston Consulting Group (2014).

Deuxièmement, étant donné qu'un arbitrage par les coûts devient plus difficile pour les entreprises, les facteurs liés à la demande prennent une importance croissante dans les futures décisions des lieux d'implantation. Alors qu'auparavant, l'attention portait (exclusivement) sur l'obtention des coûts les plus faibles possibles, les entreprises veulent à présent réagir plus vite aux modifications de la demande et des préférences des consommateurs. La reconfiguration des chaînes d'approvisionnement en choisissant des centres de production plus locaux et, dans une certaine mesure, en dupliquant différents centres de production augmentera la réactivité en cas de fluctuation de la demande. Une transition est même anticipée d'un modèle fondé sur l'offre à un modèle fondé sur la demande, le consommateur devenant nettement plus influent dans la chaîne de valeur de la production ; parce qu'on s'attend à ce que les économies et les sociétés se détournent des marchés de masse pour s'intéresser à des millions de marchés de niche<sup>21</sup>, la demande de produits personnalisés va probablement augmenter. Dans ce contexte, les consommateurs sont de plus en plus sensibilisés aux effets négatifs des flux de transport des produits intermédiaires et finaux au sein des CVM. Dans un contexte d'augmentation de la demande de biens durables de la part des consommateurs, une relocalisation de proximité régionale pour rapprocher la production des marchés aide à réduire les coûts logistiques et les empreintes carbone.

Situer la production à proximité de la demande est un impératif qui devrait aussi avoir un impact sur les lieux d'innovation. Étant donné l'importance croissante de la personnalisation des produits, les entreprises seront d'autant plus performantes qu'elles innoveront rapidement. Il ne s'agira plus seulement d'identifier les besoins locaux et d'y répondre, mais aussi de pouvoir adapter la R-D, la conception, etc. aux conditions changeantes. La proximité entre l'innovation et la production/fabrication sera essentielle pour raccourcir les délais de réalisation et maximiser les effets de feedback entre la production et la R-D. En outre, il faudra aussi regrouper la fabrication et les services, car les services servent de plus en plus à personnaliser les produits.

Comme les entreprises devront desservir des marchés extrêmement divers, l'innovation deviendra plus diversifiée et dispersée car les produits destinés aux marchés développés ne sont pas forcément adaptés aux marchés émergents. Les économies émergentes ne seront plus uniquement des centres d'approvisionnement, mais aussi des centres de demande. La hausse des salaires et l'amélioration du pouvoir d'achat donnent naissance à une nouvelle catégorie de consommateurs qui sont différents des consommateurs « classiques » sur les marchés saturés des pays développés. Cependant, rien ne permet encore de déterminer jusqu'où ira cette dispersion de la R-D et de l'innovation, et si elle se poursuivra au-delà de l'innovation pour adapter les produits et les processus aux besoins locaux. Comme on l'a vu précédemment, de puissantes forces entrent en jeu pour que l'innovation ait lieu essentiellement au siège des entreprises (par exemple, la perte de propriété intellectuelle).

Troisième, l'apparition de nouvelles technologies fera des chaînes de valeur régionales des réseaux plus viables. Par exemple, les investissements dans les robots industriels rendront possible la production également dans des environnements où les coûts (de main-d'œuvre) sont supérieurs. En effet, la robotique de pointe permettra de remplacer la main-d'œuvre dans des tâches toujours plus nombreuses. Des robots plus intelligents devraient réduire la part des coûts de main-d'œuvre dans la structure totale des coûts des nouveaux produits et processus de production, ce qui rendra moins intéressante la délocalisation des activités manufacturières vers des régions à faible coût de la main-d'œuvre.

Les technologies TIC permettront non seulement de générer d'importants gains d'efficacité et de productivité, mais aussi d'augmenter la réactivité des entreprises aux conditions changeantes, d'introduire la conception des produits dans les processus de fabrication, de modifier la fourniture de produits et de services, etc. Les machines rapidement reprogrammables devraient pouvoir fabriquer de multiples produits selon différents cahiers des charges sur la base de capacités de modélisation et de simulation numériques. L'Internet des objets, qui est en rapport avec les progrès dans les méga données, l'informatique en nuage,



la communication entre machine (M2M), et les capteurs et les actionneurs avancés, aideront les entreprises à produire et à innover plus efficacement tout en réduisant les « délais de mise sur le marché ».

De manière générale, la numérisation croissante changera considérablement la production et la fabrication de l'avenir, soutenant par là-même une tendance à la régionalisation des chaînes de valeurs. Actuellement, les fabricants produisent des articles plutôt standardisés et banalisés car les économies d'échelle n'offrent pas la possibilité de proposer des produits aux caractéristiques différentes. Il est à prévoir que, du fait de la numérisation, les économies d'échelle perdront de leur importance dans certains secteurs. En diminuant le coût de production de lots plus petits mais d'une plus grande diversité, la production régionale deviendra (plus) viable économiquement. Les technologies émergentes, comme la fabrication additive, les nouveaux matériaux, les TIC et la nanotechnologie réduiront le coût de la production en petits volumes et offriront la possibilité de proposer un plus grand nombre de produits personnalisés (et même une « fabrication à la demande »). La fabrication additive, telle que l'impression 3D, par exemple, construit des produits par couches successives de matière et permet de proposer des produits personnalisés en les adaptant aux besoins de chaque client.

De toute évidence, ces modifications des structures de coûts, des facteurs liés à la demande et des technologies auront des effets différents selon les secteurs et les produits. Tandis que les produits de la production de masse continueront d'être fabriqués par des méthodes plus traditionnelles (avec toutefois plus d'automatisation et de flexibilité), de nouveaux modes de fabrication s'introduiront progressivement dans les méthodes de production des produits plus avancés. Pour certains produits, les faibles coûts (de la main-d'œuvre) et les longues chaînes de valeur continueront de présenter d'importants avantages concurrentiels pendant un certain temps, mais pour d'autres produits et services, la production tendra à s'organiser de plus en plus à l'échelon régional.

## NOTES

- <sup>1</sup> Par contre, l'internationalisation concerne la décision prise par une entreprise pour que des activités auparavant confiées à des fournisseurs indépendants soient de nouveau réalisées en interne.
- <sup>2</sup> BCG (2014) fournit cependant quelques calculs/estimations selon lesquels l'écart entre les États-Unis et la Chine s'amenuise considérablement en ce qui concerne les coûts unitaires de main-d'œuvre également.
- <sup>3</sup> La métaphore du vol d'oies sauvages a souvent été employée pour décrire le processus d'industrialisation suivi en Asie. Une économie (le Japon par exemple), à l'image de la première oie qui dirige la formation en V, conduit dans son sillage les autres économies (la Corée par exemple) vers l'industrialisation, en transmettant des technologies à d'autres économies au fur et à mesure qu'elle les abandonne au profit de technologies plus récentes. Il semble que ce modèle soit encore appliqué puisque l'on voit des pays comme le Bangladesh, le Cambodge et le Vietnam se lancer à présent dans des activités relevant du secteur du textile et de l'habillement auparavant exercées par la Chine.
- <sup>4</sup> Un projet distinct sur l'importance de la colocalisation de l'innovation et de la production est actuellement en cours.
- <sup>5</sup> L'enquête européenne sur la modernisation des industries manufacturières (*European Manufacturing Survey*) étudie l'innovation technologique et non technologique dans l'industrie européenne. Contrairement à l'Enquête communautaire sur l'innovation, elle est plus focalisée sur la diffusion des technologies et l'innovation organisationnelle (y compris la délocalisation et l'externalisation, et la récente relocalisation). Cette enquête est organisée dans le cadre d'un consortium d'instituts de recherche et d'universités et a lieu tous les trois ans ; plus de 3 500 entreprises dans 13 pays de l'UE ont participé à la dernière enquête en 2012.
- <sup>6</sup> D'autres enquêtes concernant les Pays-Bas (TNS NIPO, Panteia, Nyenrode Business University) font état d'un nombre encore plus faible d'entreprises ayant rapatrié des activités (environ 1 à 2 %).
- <sup>7</sup> D'autres enquêtes concernant les Pays-Bas (TNS NIPO, Panteia, Nyenrode Business University) font état d'un nombre encore plus faible d'entreprises ayant rapatrié des activités (environ 1 à 2 %).
- <sup>8</sup> Dans une étude de suivi, « The Shifting Economics of Global Manufacturing », le Boston Consulting Group (2014) a pris en compte également d'autres pays émergents comme le Brésil, l'Inde, la Russie, etc. dans son analyse détaillée des coûts.
- <sup>9</sup> Cela s'explique très probablement par la petite taille des pays de l'UE par rapport aux États-Unis.
- <sup>10</sup> Une argumentation comparable est utilisée pour construire l'indice AT Kearney's Reshoring Index, qui compare les importations vers les États-Unis et la production basée aux États-Unis.
- <sup>11</sup> Même si la base de données AMNE comporte des informations sur les investissements entrants et sortants réalisés par les entreprises multinationales de 25 pays, les informations sur les sièges des entreprises sont bien plus limitées et ne sont disponibles que pour un nombre restreint de pays.
- <sup>12</sup> La base de données ORBIS n'est pas nécessairement représentative de la population des entreprises du pays considéré ; de plus, la couverture diffère selon le pays à l'autre et dans le temps sans logique apparente (Bravo-Biosca, Criscuolo et Menon, 2013).

- 13 La classification de la Banque mondiale a servi à répartir les économies selon leur revenu : faible, intermédiaire ou élevé. Les économies à faible revenu sont définies comme étant celles dont le revenu national brut (RNB) par habitant, calculé au moyen de la méthode Atlas de la Banque mondiale, était de 1 045 USD ou moins en 2014 ; les économies à revenu intermédiaire sont celles qui avaient un RNB par habitant de plus de 1 045 USD mais inférieur à 12 736 USD.
- 14 L'indice de croissance a la propriété utile d'être neutre par rapport à la taille et de se situer dans une fourchette de -2 et +2. Pour un examen détaillé des propriétés de l'indice de croissance, voir Haltiwanger, Jarmin et Miranda (2013).
- 15 La définition du groupe est fixe au fil du temps, par conséquent la composante qui est autorisée à changer au fil du temps est uniquement l'effet qu'a le fait d'appartenir à un groupe d'entreprises multinationales, sur la variable de résultat.
- 16 Sur la base de l'échantillon des entreprises qui employaient en moyenne au moins 10 personnes durant la période 2003-2010 ; des données plus récentes ne sont pas disponibles pour le moment, mais seront incluses à l'avenir pour identifier les effets plus récents de la relocalisation.
- 17 Comme l'analyse consiste en une régression du taux de croissance annuel du capital fixe/du nombre des employés des sociétés affiliées de multinationales du pays d'origine sur le taux de croissance annuel agrégé des sociétés affiliées du même groupe, l'échantillon est à présent limité aux sociétés affiliées de multinationales et il est donc nettement plus petit.
- 18 Étant donné le caractère non représentatif de la couverture de la base de données utilisée pour l'analyse, il est impossible de quantifier l'étendue du phénomène en indiquant le montant des investissements ou le nombre de groupes concernés.
- 19 Certains affirment qu'au vu des effets peu marqués qu'a eus, dans un premier temps, la délocalisation sur l'emploi dans les pays d'origine, les effets de la relocalisation sur l'emploi seront limités. Cette affirmation souffre cependant la discussion, plusieurs études ayant montré que les effets sur l'emploi de la délocalisation diffèrent en général nettement selon les motifs qui l'ont suscitée et selon les activités délocalisées.
- 20 L'argumentation pour l'octroi d'incitations (financières) à des investisseurs étrangers se fonde généralement sur les avantages qu'apportent ces entreprises (en termes de technologie, de savoir, de formation, etc.) et sur les répercussions potentielles pour l'économie intérieure. De telles mesures de politiques publiques suscitent elles aussi des débats, car les éléments empiriques disponibles concernant les répercussions sont assez contrastés (OCDE, 2011).
- 21 Par exemple, Anderson (2006) explique, dans sa théorie de la longue traîne, que les économies auront tendance à ne plus se concentrer sur un petit nombre de « hits » [succès] (les produits et les marchés concernant une large clientèle) en tête de la courbe de la demande pour s'intéresser à un nombre considérable de niches dans la traîne.

## RÉFÉRENCES

- Akamatsu, K. (1961), “A Theory of Unbalanced Growth in the World Economy”, *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 86, pp. 196-217.
- Anderson, C. (2006), *The Long Tail*.
- AT Kearney (2014), *The Truth About Reshoring: Not What It's Cracked Up to Be!*
- Bailey, D. and L. De Propris (2014), Manufacturing Reshoring and Its Limits: the UK Automotive Case, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Volume 7 (3), pp. 379-395.
- Blinder, A.S. (2007). Offshoring: Big Deal, or Business as Usual?, *CEPS Working Paper*, n°149, juin 2007.
- Bogar, M.A. and M.D. Holmes (2013), *Made in Mexico, An Increasingly Viable Alternative to Chinese Outsourcing*, The Boston Company, juin 2013.
- Bravo-Biosca, A., C. Criscuolo et C. Menon (2013), « What Drives the Dynamics of Business Growth? », *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, n°1, Éditions OCDE.
- Cranfield University (2015), *An Analysis of the UK's Capability to Reshore Production*, un livre blanc de l'Université de Cranfield.
- Dachs, B. et C. Zanker (2014), « Relocalisation des activités de production dans l'industrie manufacturière européenne », *European Manufacturing Survey Bulletin*, n°3, décembre 2014.
- De Backer, K., Desnoyers-James, I. et L. Moussiégt (2015), Manufacturing or Services, - That Is (Not) the Question, Document d'orientation de la Direction de la science, de la technologie et de l'industrie OCDE N° 19, OCDE, Paris.
- Desai, M.A., C. Foley and J.R. Hines Jr. (2009), Domestic Effects of the Foreign Activities of US Multinationals, *American Economic Journal: Economic Policy*, Vol. 1 (1), pp. 181-203.
- EEF – The Manufacturers' Organisation (2013), *Backing Britain. A Manufacturing Base for the Future*, Londres.
- Ellram, L.M. (2013), Off-Shoring, reshoring and the Manufacturing Location decision, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49 (2), pp. 3-5.
- Fratocchi, L., C. Di Mauro, P. Barbieri, G. Nassimbeni et A. Zanoni (2014), When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 20, pp. 54-59.
- Fratocchi, L., A. Ancari, P. Barbieri, C. Di Mauro, A. Troiano, M. Vgnoli et A. Zanoni (2015), Manufacturing Back- and Near-Reshoring: A Comparison of European and North American Evidence in J. Stentoft, G. Vastag et A. Paula (eds), ‘*Research in the Decision Sciences for Innovations in Global Supply Chain Networks: Best Papers from the 2014 Annual Conference*’.
- Goldman Sachs (2013), The US Manufacturing Renaissance: Fact or Fiction?, *US Economics Analyst*, Issue n°13/12.

- Haltiwanger, J., R.S. Jarmin and J. Miranda (2013), Who Creates Jobs? Small Versus Large Versus Young, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 95(2), pp. 347-361.
- Holz, R. (2009), *An Investigation into Off-Shoring and Back-Shoring in the German Automotive Industry*, thèse de PhD, Université du Pays de Galles, Swansea.
- Kinkel, S. (2014), Future and Impact of Backshoring – Some Conclusions from 15 Years of Research on German Practices, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 20, pp. 63-65.
- Kinkel, S. and S. Maloca (2009), Drivers and Antecedents of Manufacturing Offshoring and Backshoring – A German Perspective, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 15, pp. 154-165.
- Klier (2015), The growing importance of Mexico in North America's Auto Production, *Chicago Fed Letter*, The Federal Reserve Bank of Chicago, mai 2013, n°310.
- Manufacturing Advisory Science (2013), *Quarterly Survey Results Q2 2013*, Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.mymas.org/news/mas-barometer-revealsquality-cost-and-delivery-are-prime-drivers-to-moveproduction>.
- McKinsey&Company (2005), Seizing the Emerging Global Labor Market, *The McKinsey Quarterly* 2005, n°3.
- McKinsey&Company (2014), Next-Shoring: A CEO's Guide, *The McKinsey Quarterly*, janvier 2014.
- Morgan Stanley (2013), US Manufacturing Renaissance: Is It a Masterpiece or a (Head) Fake? *Morgan Stanley Blue Paper*, 29 avril 2013.
- Nager, A. et R.D. Atkinson (2015), The Myth of America's Manufacturing Renaissance: The Real State of U.S. Manufacturing, *The Information Technology and Innovation Foundation*, 12 janvier 2015.
- OCDE (2011), *Attractiveness for Innovation: Location Factors for International Investment*, Éditions OCDE, Paris.
- OCDE (2013), *Économies interconnectées : Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales*, Éditions OCDE, Paris.
- OCDE (2015), *Robots in Manufacturing : A First Look at the Evidence*, à paraître, Éditions OCDE, Paris.
- Ozawa, T. (2008), "History Repeats Itself: Evolutionary Structural Change and TNC's Involvement in Infrastructure Overseas, Flying Geese Style", *Working Paper 261*, Centre on Japanese Economy and Business, Columbia Business School.
- Pilat, D., A. Cimper, K. Olsen et C. Webb (2006), The Changing Nature of Manufacturing in OECD Economies, Document d'orientation de la Direction de la science, de la technologie et de l'industrie 2006/9, OCDE, Paris.
- Pisano, G. et S. Shih (2009), Restoring American Competitiveness, *Harvard Business Review*, juillet-août 2009.
- Porter, M.E. et J.W Rivkin (2012), Choosing the United States, *Harvard Business Review*, mars 2012.
- PricewaterhouseCoopers - PWC (2014), *Reshoring – A New Direction for the UK Economy*, Londres.

- The Boston Consulting Group (2011), *Made In America Again, Why Manufacturing Will Return to the U.S.*
- The Boston Consulting Group (2013), *Behind the American Export Surge: The U.S. as One of the Developed World's Lowest-Cost Manufacturers.*
- The Boston Consulting Group (2014), *The Shifting Economics of Global Manufacturing, How Cost Competitiveness Is Changing Worldwide.*
- The Hackett Group (2012), *Reshoring Global Manufacturing: Myths and Realities.*
- The Reshoring Initiative (2015), *Reshoring Initiative Data Report: Reshoring and FDI Boost US Manufacturing in 2014.*
- The White House (2012), *Blueprint for an America Built to Last*, Washington DC.
- Forum économique mondial (2012), *The Future of Manufacturing, Opportunities to Drive Economic Growth*, Genève.