

LES RESTRUCTURATIONS ET LEUR IMPACT SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL

Notion et réglementation des restructurations

Restructurations : un regard d'économiste

par *Nadia JACOBY* (1), Maître de conférences, Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne (2)

PLAN

I. Les restructurations :
un concept aux
manifestations variées

II. Les fusions-acquisitions :
simple outil ou
déclencheur de
restructurations ?

III. Restructurations et
délocalisations : quel
rôle pour les politiques
industrielles ?

Depuis plusieurs années, la presse se fait régulièrement l'écho d'opérations de restructuration. Qu'il s'agisse d'une prise de participation ou d'un rachat partiel (comme récemment General Motors dans PSA-Peugeot Citroën), de l'ouverture d'une nouvelle unité de production à l'étranger (comme Renault à Tanger) ou de la fermeture d'un site pour cause de regroupement ou de délocalisation, les annonces se succèdent et les analyses sur les conséquences pour l'économie nationale s'enchaînent. Le phénomène est cependant complexe tant il renvoie à des situations économiques variées, des motivations différentes et des moyens de mise en œuvre hétérogènes. Les restructurations ne sont, en effet, pas uniquement un outil de gestion de crise pour les entreprises, elles surviennent également durant des périodes de conjoncture économique favorable. Elles ne sont pas non plus la réponse unique à un besoin de réduction des coûts de production conduisant inévitablement à des licenciements ; elles peuvent également survenir par anticipation, afin d'éviter à une entreprise de se retrouver en difficulté. Elles sont alors un outil au service de la stratégie industrielle.

Mais, au-delà, la question des restructurations soulève un important débat sur le rôle et la place des politiques industrielles et sur la nécessité de maintenir un tissu industriel sur le territoire national. Ainsi, les restructurations sont-elles une nécessité pour la survie des entreprises confrontées à une concurrence internationale toujours plus forte ou bien un outil de recherche perpétuelle d'accroissement du profit ?

C'est ce que nous allons tenter de comprendre en étudiant de la manière la plus large possible le phénomène de restructuration avant de s'intéresser plus précisément aux fusions-acquisitions et aux délocalisations.

I. Les restructurations : un concept aux manifestations variées

Historiquement, le concept de « restructuration » est ancien et les premières fusions-acquisitions (F&A) (3) apparaissent aux Etats-Unis à la fin du XIX^e siècle alors que l'économie américaine connaît une évolution technologique et un développement de ses infrastructures sans précédent (4). En France, les premières opérations

remontent au début du XX^e siècle. Pechiney naît en 1921 de la fusion de deux entreprises aux métiers complémentaires dans l'aluminium et dans la chimie (5). Quelques années plus tard, en 1928, l'histoire de Rhône-Poulenc débutera également par une fusion (6). Cependant, le phénomène de restructuration renvoie à

* Le colloque des Instituts du Travail s'est tenu les 3 et 4 novembre 2011 à Saint-Etienne.

(1) Nadia.Jacoby@univ-paris1.fr

(2) Centre d'Economie de la Sorbonne (UMR CNRS 8174)

(3) Les fusions-acquisitions sont un type particulier de restructurations consistant en une opération de rachat d'une entreprise par une autre. Nous y revenons plus en détail dans la section consacrée spécifiquement aux fusions-acquisitions.

(4) Parmi les grandes opérations, on compte notamment la création de la Standard Oil Company en 1882, de General Electric en 1889 ou de American Tobacco en 1890.

(5) La fusion concerne la Compagnie d'Alais et Camargue, la Société Electrométallurgique française de Froges et la Société d'Hérault. L'ensemble prendra alors le nom de Compagnie de Produits Chimiques et Electrochimiques Alais, Froges et Camargue (AFC) pour ne s'appeler Pechiney qu'à partir de 1950.

(6) Fusion de la Société chimique des usines du Rhône et des Etablissements Poulenc frères. L'ensemble prendra alors le nom de Société des usines chimiques Rhône-Poulenc.

des situations contrastées au cours de l'histoire. Dans les années 1970-1980 et dans les pays occidentaux, les restructurations concernent des secteurs industriels entiers et se traduisent par des opérations de grande ampleur, mais qui restent ponctuelles. Elles sont souvent motivées par une perte de compétitivité de ces secteurs dans un contexte de concurrence de plus en plus mondialisée. La sidérurgie ou les chantiers navals français en sont des exemples. Mais, à partir des années 1990, les restructurations ne touchent généralement plus des secteurs entiers. Elles prennent des formes variées et s'apparentent à un phénomène plus diffus et plus continu qui s'inscrit dans la durée. On assiste alors à une sorte de restructuration quasi permanente de la sphère économique qui ne touche plus seulement l'industrie manufacturière, mais également les services. Ce phénomène devient progressivement la symptomatique d'un nouveau modèle de développement économique dont les maîtres mots sont rentabilité et adaptabilité. La disparition progressive, en France, au cours de la décennie 1990, du modèle de participations croisées au profit d'un modèle d'économie de marché financier contribue largement à l'amplification de ce phénomène. La montée en puissance de la financiarisation répond à un besoin de rentabilité toujours plus élevée pour les entreprises qui sont par ailleurs confrontées à une concurrence internationale toujours plus forte et nécessitant un pouvoir d'adaptabilité grandissant. Ce phénomène est en outre renforcé par la disparition progressive des politiques industrielles et par une sorte de crise de l'action publique en matière de restructuration qui laisse la place à une économie plus ouverte, mais moins régulée. La restructuration devient alors un outil au service de l'adaptation.

Le concept de « restructuration » regroupe l'ensemble des changements structurels internes et externes mis en œuvre dans une entreprise jugée inadaptée aux objectifs fixés par ses actionnaires et ses dirigeants. Une restructuration peut alors conduire à un changement de périmètre de l'entreprise (par ajout ou suppression d'activité), à un changement de sa localisation (par délocalisation d'activités existantes ou création de nouvelles implantations) ou à des transformations organisationnelles. Les formes prises par ces restructurations sont diverses, mais les origines d'un tel phénomène sont de deux natures. Une restructuration s'explique en effet soit par une inadaptation structurelle, soit par une inadaptation du positionnement de l'entreprise (cf. schéma ci-contre).

L'inadaptation structurelle de l'entreprise comme source de restructuration

Le diagnostic d'inadaptation structurelle résulte d'une analyse concluant à l'inefficacité de l'organisation, à l'insuffisance des performances des moyens techniques de production ou à la présence d'une main-d'œuvre trop abondante. La structure de l'entreprise est alors jugée inadaptée à ses besoins pour répondre à la demande. Elle est conduite à se restructurer ; on est dans le domaine de la restructuration traditionnelle donnant lieu à des suppressions d'effectifs, des fermetures de sites, des délocalisations, externalisations et autres réorganisations internes.

L'histoire récente ne manque pas d'exemples, le cas très médiatisé de l'usine Continental de Clairoix dans l'Oise ou encore celui, un peu plus ancien, de Metaleurop dans le Pas-de-Calais sont de parfaites illustrations. Chez Continental, la problématique reposait sur une forte baisse de la demande de pneus de « première monte » ajoutée à la détérioration du marché de pneus de remplacement. Dans ce contexte, ajouté à la forte internationalisation de l'entreprise, l'usine de Clairoix a été jugée peu compétitive au regard des autres unités de production du groupe en Europe. La direction de l'entreprise avait notamment indiqué qu'elle estimait le coût de production à Clairoix environ 13 % supérieur à celui de l'autre usine française située à Sarreguemines. Malgré les efforts des salariés, qui avaient accepté de retravailler 40 heures hebdomadaires à la demande de l'entreprise en 2007, Continental a rationalisé sa production en Europe et fermé l'usine de Clairoix pour transférer la production vers un autre site européen.

Au-delà d'un problème structurel, une restructuration peut également être motivée par le constat d'un mauvais positionnement de l'entreprise. L'évolution de l'environnement concurrentiel révèle parfois une inadaptation de la nature du métier de l'entreprise ou un

Restructuration			
inadaptation au niveau des structures:	inadaptation au niveau du positionnement:		
Inefficacité de l'organisation Performances insuffisantes des moyens techniques Main d'œuvre trop abondante	Inadaptation de la nature du métier	Position concurrentielle inappropriée	
↓	↓	↓	
Plans de restructuration avec :	Abandon de certains métiers	Besoin de croissance	
Suppression d'emplois Fermetures de sites	Arrêt d'activité avec fermeture de site	↓	↓
Délocalisation	Cession d'activité	Croissance interne	Croissance externe
Externalisation	Scission	Investissement avec effets à moyen-long terme	Implantation à l'étranger
Réorganisation interne	LMBO Mise sur le marché		F&A

positionnement concurrentiel inapproprié. Dans le premier cas, l'entreprise peut être conduite à abandonner certaines activités afin de se recentrer sur ce qu'elle juge le plus porteur. Elle dispose à cet égard de différents moyens qu'elle mobilise selon la situation dans laquelle elle se trouve et les opportunités qui s'offrent à elle. Dans le second cas, l'entreprise constate que sa position concurrentielle ne correspond pas aux objectifs qu'elle se fixe. Elle est alors confrontée à un besoin de croissance qu'elle satisfera par des opérations de croissance interne ou externe.

L'inadaptation de la nature du métier de l'entreprise comme source de restructuration

La décision d'abandonner une activité peut conduire à la *fermeture d'un site* de production. Mais il s'agit d'une solution brutale et socialement compliquée à laquelle les entreprises ne recourent qu'en l'absence de solution alternative. La fermeture de site reste une solution de dernier recours lorsqu'il s'agit de se recentrer et d'abandonner une activité.

Le recentrage est, le plus souvent, motivé par la nécessité de dégager des ressources permettant de financer une activité nouvelle ou en croissance dans le périmètre de l'entreprise ; il s'agit d'abandonner une activité alors même que cette dernière n'affiche pas une perte intrinsèque de compétitivité. C'est plutôt le manque de synergies entre les différents métiers de l'entreprise face à la pression concurrentielle qui motive cette décision. L'évolution du périmètre stratégique de l'entreprise est alors guidée par la performance relative des différentes activités et par la cohérence qui existe entre elles. Dans cette perspective, une solution fréquente consiste à céder l'activité devenue non stratégique, on parle alors de *cession* ou « *carve-out* ». Une telle opération de recentrage porte le plus souvent sur une activité en bonne santé. Ainsi, en 2007, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur deux de ses principaux métiers (les Services et l'Hôtellerie), Accor cède GO Voyages pour un montant de 281 millions d'euros. Cette activité contribuait alors au chiffre d'affaires du groupe à hauteur de 118 millions d'euros et dégagait un profit brut de l'ordre de 13 millions d'euros (7). Poursuivant cette stratégie, Accor cède en 2008 sa participation résiduelle dans les activités de restauration collective au Brésil.

Une entreprise qui souhaite se désengager d'une activité peut également procéder à une *scission*, consistant à séparer en sociétés distinctes les branches d'activité de l'entreprise. Les actions des sociétés nouvellement créées sont alors distribuées aux actionnaires en échange des actions de la société d'origine. En pratique, les scissions peuvent se réaliser suivant trois modalités. Soit elles

passent par une forme d'une attribution automatique des titres de la filiale sous forme de distribution de dividendes en titres, on parle alors de *spin-off*. Soit elles s'opèrent par échange facultatif des titres de la filiale contre les titres de la société dans le cadre d'une offre publique de rachat réalisée par la société sur son propre capital, on parle alors de *split-off*. Soit, enfin, l'opération prend la forme d'une scission juridique avec disparition de la société préexistante, on parle alors de *split-up*. Ainsi, en 2009, face aux effets de la crise financière de 2008 et aux pertes qu'elle a subi, la banque américaine Citigroup sépare ses activités de banque de dépôt de ses activités de banque d'investissement. Citigroup devient une société holding regroupant deux filiales, l'une en charge des activités de banque de détail, banque d'investissement et banque commerciale (Citicorp) et l'autre en charge des activités de courtage, gestion d'actifs et produits financiers (Citi Holdings).

Une autre possibilité pour les entreprises désireuses de sortir d'un de leurs métiers consiste à favoriser le rachat de l'activité par les salariés. Lorsque seule une des activités de l'entreprise est concernée, l'opération s'effectue en deux temps. Dans un premier temps, l'activité est filialisée, par une opération de scission par exemple ; s'opère ensuite le rachat de cette filiale. Le *LMBO (Leveraged Management Buy-Out)* est alors un dispositif permettant aux salariés de racheter l'activité par endettement avec effet de levier. Il consiste en la création d'une société holding détenue par les salariés et porteuse de la dette financière liée au rachat. Les revenus générés par l'activité rachetée remboursent alors la dette contractée par la holding. Cette technique est identique à celle du LBO, mais l'opération est ici portée par les salariés de l'entreprise. Les exemples de rachat d'entreprise par leurs salariés suivant cette technique sont relativement rares. Celui de l'entreprise Panaget, PME bretonne fondée en 1929 et fabricante de parquet, est néanmoins emblématique, puisqu'en 2011, une petite vingtaine de ses salariés a racheté l'entreprise pour un peu moins de 7 millions d'euros. Elle était alors la propriété d'un groupe industriel allemand depuis 1995. Celui-ci, après l'avoir acquise et investi plusieurs millions d'euros pour moderniser l'outil de production, avait décidé de se séparer de ses activités de fabrication de parquet.

Enfin, une dernière possibilité s'offre aux entreprises désireuses de se désinvestir d'une activité. L'introduction en bourse précédée, si nécessaire, d'une filialisation est une option possible, mais dont la réussite dépend beaucoup de la santé du marché boursier. Aussi, dans certains cas, l'entreprise vendeuse peut préférer négocier une cession avec un partenaire privilégié, pour éviter le risque de marché. C'est, par exemple, le cas de Lagardère

(7) Source : communiqué de presse du groupe Accor disponible en ligne à l'adresse suivante :

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/FR/GOVOVF3.pdf

qui, cherchant à céder les 20 % qu'elle détient dans le capital de Canal+, souhaitait trouver un accord, notamment avec Vivendi, détenteur des 80 % restants du capital de la chaîne. Après quelques mois de recherche et de négociation avec différents partenaires et face au refus de Vivendi, Lagardère semble aujourd'hui n'avoir d'autre solution que l'introduction en bourse.

L'inadaptation de la position concurrentielle de l'entreprise comme source de restructuration

Au-delà de la nécessité parfois d'abandonner certains métiers, l'entreprise peut être confrontée à un problème de positionnement stratégique. Elle doit alors répondre par la croissance et, selon la rapidité avec laquelle l'entreprise doit croître, elle recourt à des opérations de croissance interne ou de croissance externe.

La croissance interne relève d'une logique d'engagement à long terme et de développement des activités par l'investissement. Il s'agit d'une trajectoire de croissance pérenne, qui passe par de l'investissement en recherche et développement ou dans de nouvelles unités de production, engageant toujours l'entreprise dans la durée. C'est le retour sur investissement qui alimente effectivement la croissance.

Parallèlement, lorsque les investissements, dont les effets se produisent à moyen ou long terme, ne satisfont pas les besoins de croissance rapide, l'entreprise recourt à des opérations de croissance externe aux effets plus immédiats. Cette stratégie consiste principalement dans le rachat d'unités existantes ou dans l'alliance avec un partenaire afin de créer ensemble, plus rapidement, une nouvelle unité. Mais en fonction des objectifs stratégiques, cette croissance externe peut être de nature intensive ou extensive. Une opération dite extensive donne lieu à une extension géographique de l'activité de l'entreprise avec, par exemple, l'ouverture ou le rachat d'une entité sur un nouveau marché. Les cas des rachats de Banco del Lavoro par BNP Paribas ou bien de Dofasco par Arcelor sont, à ce titre, très illustratifs. En effet, la stratégie de croissance externe extensive d'Arcelor s'illustre en 2006 lorsqu'elle parvient à racheter son

concurrent canadien Dofasco après de longues tractations. L'objectif du sidérurgiste français était, depuis plusieurs années, de pénétrer le marché américain, premier marché mondial, afin d'augmenter sa part de marché auprès des constructeurs automobile américains. Cette opération s'est avérée une réussite pour le groupe, mais elle n'a pas empêché quelques mois plus tard son rachat par son concurrent indien Mittal Steel.

D'un autre côté, les entreprises se livrent également à des opérations de croissance externe intensive pour lesquelles il n'y a pas de dimension d'expansion internationale. Elles absorbent alors un de leurs concurrents nationaux et augmentent ainsi leur taille et leurs parts de marché. Les fusions-acquisitions sont pour elles, comme pour l'ensemble des entreprises engagées dans des opérations de croissance externe, un outil particulièrement précieux pour mettre en œuvre une telle stratégie. Même si elles répondent à des motivations légèrement différentes, les stratégies de croissance intensive et extensive ne sont néanmoins pas exclusives et l'on rencontre parfois des cas où les entreprises s'engagent dans des opérations leur permettant à la fois d'étendre leur pouvoir de marché sur leur marché de référence, tout en développant leur activité à l'international. La fusion Air France-KLM en 2003 en est un exemple tant elle a permis à Air France d'augmenter à la fois son chiffre d'affaires (de près de 30 % sur les trois premières années, sans suppression d'emplois) et le nombre de dessertes à travers le monde (notamment avec la forte présence de KLM en Europe du nord et en Asie).

En définitive, la problématique des restructurations est vaste et les dispositifs au service de cette stratégie industrielle ne manquent pas. Néanmoins, et au-delà d'une compréhension de ce phénomène grandissant, il convient de s'interroger sur les raisons qui expliquent l'augmentation des restructurations, ainsi que sur les facteurs déclencheurs. En nous intéressant plus précisément aux opérations de fusions-acquisitions, nous tentons de comprendre l'évolution du rôle de ce dispositif dans le déclenchement des restructurations.

II. Les fusions-acquisitions : simple outil ou déclencheur de restructurations ?

Les opérations de fusions-acquisitions (F&A) ont connu un tournant majeur au milieu des années 1990 avec une augmentation très forte à la fois du nombre d'opérations et de la valeur de celles-ci. L'accélération des opérations

transnationales et la nécessité pour certaines entreprises d'atteindre une taille critique mondiale ont largement contribué à amplifier ce phénomène qui s'observe tant à l'échelle européenne qu'à l'échelle mondiale. Dans un

(7 bis) Des statistiques par région du monde, par pays ainsi que par secteurs sont disponibles sur le site de l'Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances. Deux graphiques illustrent plus spécifiquement notre propos ; ils sont disponibles à l'adresse

suivante : http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html?PHPSESSID=04e589083b98ce3f84dad6ff74c092a#MergersAcquisitions_Worldwide

contexte de concurrence mondiale accrue, la survie de nombreuses entreprises dépend de leur place dans le classement mondial. Elles cherchent à atteindre un deuxième ou troisième rang mondial, quitte à se désengager d'activités jugées insuffisamment rentables pour financer leur expansion. Les F&A sont alors un moyen d'entrée rapide et efficace sur un nouveau marché. Elles sont de plus, en Europe, facilitées par l'existence du marché unique. On voit ainsi les F&A transfrontalières européennes croître en valeur de 50 % (8) en 2000. On note également, la même année, que 50 % des acquisitions mondiales sont réalisées par des firmes européennes, alors que les entreprises américaines ne participent qu'à 25 % des opérations (9). La France est également fortement engagée dans ce processus, comme en témoignent le nombre et l'ampleur des opérations réalisées à cette période (10).

Au-delà de ce constat, quelles sont les principales motivations pour s'engager dans une opération de F&A ?

Quelles motivations ?

Un choc exogène ou une modification de l'environnement concurrentiel, tel que l'émergence d'une innovation technologique ou la déréglementation d'un secteur, peuvent conduire une entreprise à revoir sa stratégie et ainsi s'engager dans une opération de F&A. Le cas d'Air France-KLM mentionné précédemment s'inscrit dans cette logique, caractérisée par une modification de l'environnement concurrentiel au travers de la déréglementation du secteur du transport aérien.

Dans d'autres circonstances, la recherche d'économies d'échelle, nécessitant une augmentation rapide des capacités de production, va motiver l'engagement dans une opération de F&A. Ainsi, la réduction des coûts permet soit d'augmenter la rentabilité, soit de financer les dépenses de recherche et développement (R&D) indispensables à la survie des entreprises dans certains secteurs, comme la pharmacie par exemple. Ce type d'opération entre concurrents, appelé F&A horizontale, est de plus en plus répandu et s'observe dans de nombreux cas dans lesquels la volonté de dégager des synergies par la F&A est manifeste. Ainsi, dans leur opération de 2008, GDF et Suez estimaient les synergies dégagées par la fusion à 1 Mds €/an à l'horizon 2013, grâce notamment aux effets de taille sur les approvisionnements, aux économies sur les achats et aux réductions de coûts opérationnels sur le périmètre du nouveau groupe.

Mais une F&A permet également de renforcer la puissance et le pouvoir de négociation. Dans une logique de concentration sectorielle, à l'échelle nationale ou supra-

nationale, des entreprises peuvent décider d'une F&A afin de réduire leur vulnérabilité et leur risque d'OPA (offre publique d'achat). Elles préfèrent ainsi choisir le partenaire avec lequel elles s'allient plutôt que de se trouver rachetée par un concurrent plus gros et plus puissant dans lequel elles seront diluées après le rachat. La fusion Carrefour-Promodès en 1999 est, à ce titre, un bon exemple : avec un actionnariat qui se désagrège, le groupe Carrefour était devenu « OPable », notamment par l'américain Wal-Mart avec lequel il livre une bataille féroce dans la conquête des marchés émergents ; dans le même temps, Promodès venait d'échouer dans sa tentative de rachat de Casino. Dans ce contexte, et suivant la logique mondiale de concentration qui caractérise le secteur de la grande distribution, les deux français décident de se regrouper. Cette opération prendra la forme d'une offre publique d'échange (OPE) amicale de Carrefour sur Promodès.

Pour améliorer leur position concurrentielle, modifier la structure de marché et empêcher par exemple l'arrivée d'un nouveau concurrent redouté, certaines entreprises réalisent des investissements de type défensif. Leur taille après fusion est alors telle qu'elle dissuade davantage les tentatives de pénétration du marché et renforce la position concurrentielle de la nouvelle entité ; elles créent ainsi une sorte de barrière à l'entrée. Cette stratégie de F&A, lorsqu'elle est réalisée avec un partenaire sur un marché cible, peut également permettre de contourner les éventuelles barrières réglementaires d'accès au marché.

Enfin, une fusion peut également être motivée par le besoin d'accroître la satisfaction des actionnaires. Une F&A réussie crée davantage de valeur pour l'actionnaire qu'un investissement de croissance interne dont les retombées s'entendent à plus longue échéance. Satisfaire l'actionnaire est un moyen de le fidéliser, donc de stabiliser son actionnariat et ainsi de se protéger contre les risques d'OPA.

Jusque récemment et durant de nombreuses années, la logique des F&A reposait sur la recherche de complémentarités et sur le besoin d'augmenter son chiffre d'affaires. Ces opérations ne donnaient donc lieu qu'à un petit nombre de restructurations tant les recouvrements d'activités entre les entreprises engagées dans la fusion étaient faibles. Aujourd'hui, la logique est assez différente et elle repose souvent sur la nécessité d'abaisser ses coûts pour être plus compétitif et ainsi mieux résister aux pressions concurrentielles, ou pour renforcer son pouvoir de négociation, ou encore pour satisfaire l'actionnaire. Cela se traduit par un nombre de plus en plus grand d'opérations entre « égaux », i.e. entre entreprises de même taille, de même nationalité et/ou exerçant le même

(8) Source : Thomson Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances.

(9) id.

(10) Pour n'en citer que quelques-unes : 1997 Axa-UAP, Suez-Lyonnaise, CGE-Havas-C+ ; 1999 Rhône-Poulenc-Hoescht ; 2000 Total-Pétrofina-Elf, BNP-Paribas, Vivendi-Seagram ; 2001 Usinor-Arbed-Acelaria

métier de base. Les recouvrements d'activités sont alors beaucoup plus nombreux et les restructurations beaucoup plus fréquentes. Les F&A ne sont plus seulement un moyen de se restructurer, elles sont à l'origine même de restructurations. Or, si les F&A peuvent être un outil efficace

lorsqu'elles répondent à un besoin de restructuration de l'entreprise, elles peuvent vite devenir socialement dommageables lorsqu'elles sont mises en œuvre sous la pression et qu'elles déclenchent des restructurations.

III. Restructurations et délocalisations : quel rôle pour les politiques industrielles ?

Un autre phénomène, lié à la stratégie des entreprises et dont les conséquences en matière de restructurations industrielles peuvent être importantes, est la délocalisation. Cette notion présente cependant des contours assez flous et il n'existe pas de définition précise de ce phénomène. Il est donc difficile d'en mesurer correctement l'ampleur. Cependant, au sens strict, une délocalisation est un déplacement d'une activité d'un territoire vers un autre. Elle a généralement pour objectif de diminuer les coûts de production, ou de pénétrer un marché nouveau et se rapprocher de ces consommateurs, ou bien encore de contourner des barrières à l'importation sur un marché. Mais la difficulté réside dans la délicate question de savoir si l'entité nouvellement créée aurait pu l'être sur le territoire national, ou bien si cette expansion n'est que le reflet de l'internationalisation commerciale de l'entreprise. La seule implantation à l'étranger ne suffit pas pour parler de délocalisation. Par exemple, lorsqu'un constructeur automobile implante une nouvelle unité de production dans un pays étranger, s'agit-il d'une délocalisation ou d'une stratégie d'accroissement de parts de marché dans ce pays ? Il est souvent très difficile de répondre à cette question, et ce pour deux raisons. La première raison est que, généralement, l'implantation de la nouvelle usine n'est pas concomitante à la fermeture d'une autre usine sur le territoire national. La seconde raison est que cette stratégie d'implantation répond souvent à plusieurs objectifs en même temps. Ainsi, la récente ouverture de l'usine Renault à Tanger permet au constructeur automobile français, leader sur le marché marocain, à la fois de renforcer sa présence dans le pays, de construire dans le même temps un site industriel pilote dont l'impact sur l'environnement est réduit à des niveaux jamais atteints dans le secteur, et de lancer deux nouveaux modèles d'entrée de gamme. Il n'en reste pas moins qu'il est possible de s'interroger sur les raisons pour lesquelles le groupe n'a pas choisi de construire une telle usine en France. Mais là est aujourd'hui le cœur de la réflexion sur la stratégie des groupes industriels internationalisés. Leur stratégie de développement

économique doit-elle être réalisée prioritairement dans leur pays d'origine ou bien à l'échelle des implantations du groupe ? Leur responsabilité sociale ne vaut-elle que dans leur pays d'origine ou bien doivent-ils également contribuer au développement économique des pays dans lesquels ils sont présents ? La réponse à une telle question est très délicate et renvoie au rôle des politiques industrielles.

Poursuivant notre réflexion sur le concept de délocalisation, l'idée assez répandue selon laquelle les entreprises occidentales délocalisent massivement vers les pays à bas coût de main-d'œuvre est à nuancer. En effet, le coût de la main-d'œuvre dans les coûts de production de l'industrie manufacturière varie entre 5 % et 25 %. Une étude de la CNUCED (11) montre également que les critères de localisation retenus par les entreprises sont bien plus vastes que le seul coût de la main-d'œuvre. La stabilité politique et macroéconomique, la qualité des infrastructures et en particulier des télécommunications, le coût du travail qualifié et sa disponibilité, la fiscalité, la qualité des services financiers, l'attitude à l'égard des investisseurs étrangers, etc., sont classés parmi les premiers critères retenus par les entreprises dans leur choix de localisation. L'environnement économique et institutionnel offert par les pays est ainsi déterminant dans ces choix. Les territoires sont en concurrence les uns avec les autres et, dans ce contexte, le rôle des politiques industrielles est, une fois encore, majeur.

Ainsi, pour éviter des délocalisations trop massives en Europe, ne faudrait-il pas favoriser une dynamique de rattrapage des pays d'Europe de l'Est leur permettant une croissance plus forte et impliquant une réduction des écarts salariaux ? Ne faudrait-il pas envisager des politiques industrielles européennes coordonnées et structurées autour de projets type Airbus, ESA ou dans l'esprit des pôles de compétitivité français mais en évitant le saupoudrage des moyens ?

Nadia Jacoby

(11) Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement.