

## COMPRENDRE LES CHOIX DE RELOCALISATIONS INDUSTRIELLES : QUEL CADRE THEORIQUE METTRE EN ŒUVRE ?

Valérie FERNANDES\*

---

Résumé. - Les relocalisations sont aujourd'hui profondément ancrées dans le débat public européen et notamment français, au sens où elles participent au questionnement sur la ré-industrialisation du pays. Notre article permet d'une part de clarifier les différents sens donnés au terme de relocalisation et d'autre part de proposer un cadre théorique pour mieux comprendre les déterminants des relocalisations. Le croisement des différentes théories proposées - l'approche par le territoire et en particulier la théorie centre-périphérie, la GVC, la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources - enrichit la compréhension du phénomène. Les deux cas d'entreprises ici présentés offrent la possibilité, dans leur diversité, d'appréhender l'intérêt de ces théories. Au-delà, ils mettent en exergue les dangers d'une délocalisation mal maîtrisée et les enjeux stratégiques d'une relocalisation réussie.

Mots-clés : Relocalisations ; Global Value Chains ; Transactions ; Ressources.

### 1. Introduction

Dans un contexte globalisé où les supply chains se complexifient et où les stratégies de sourcing à l'international s'affinent, on observe cependant des mouvements de relocalisation d'entreprises, toutes tailles confondues. Une étude récente du BCG (Sirkin, Zinser et Hohner, 2011) conclut que d'ici à 2015, produire aux Etats-Unis sera aussi compétitif que de produire en Chine. En Europe et en France en particulier, loin d'être une tendance majoritaire, ces décisions

---

\* Professeure associée, Groupe Sup de Co La Rochelle - Cerege, 102 rue de Coureilles, 17024 La Rochelle cedex, fernandesv@esc-larochelle.fr.

de relocalisation ne sont pas pour autant un épiphénomène et méritent une attention toute particulière, tant elles peuvent paraître singulières à l'heure où les délocalisations sont un modèle dominant.

En effet, comment expliquer ces choix ? Sont-ils de nature tactique ou stratégique ? A quel type d'industrie s'appliquent-ils ? Quelles sont les variables explicatives de ces décisions ? Afin de tenter de répondre à ces questions, notre recherche va dans un premier temps proposer un cadre théorique permettant de mieux appréhender le concept de relocalisation. Puis, dans un second temps, à travers deux cas d'entreprises, nous actionnerons les théories ainsi mobilisées afin d'identifier leur pouvoir explicatif et leur intérêt dans le cadre des relocalisations. A cet effet, nous proposerons alors une grille de facteurs explicatifs des choix de relocalisation.

## **2. Les relocalisations : quelles mobilisations théoriques ?**

### ***2.1 Définition***

Depuis la fin des années 90, on assiste à un fort développement des délocalisations dans les pays à bas salaire. Elles sont perçues par les opinions publiques comme destructrices d'emplois et potentiellement ravageuses à l'échelle d'un territoire. Le phénomène de la relocalisation d'activités industrielles suscite des interrogations et fait l'objet d'attentions toutes particulières de la part des médias qui se font ainsi l'écho d'entreprises ayant choisi de relocaliser leurs activités en France (les jouets Smoby, le lunetier Atol, les skis Rossignol par exemple). Il peut être perçu par les opinions publiques de beaucoup de pays occidentaux et, notamment en France, comme le pendant vertueux de la délocalisation « destructrice » d'emplois au profit des pays à bas coûts salariaux. Illustration de la relative nouveauté de ce phénomène, sa définition n'est pas clairement établie (Fernandes et Akono, 2011). On peut ainsi affirmer que la relocalisation est un concept très peu défini dans la littérature, voire quasiment ignoré dans la littérature anglo-saxonne, et pour lequel aucune traduction n'existe réellement (Belbenoit-Avich J., 2009), ce qui rend plus difficile encore son étude, même si parfois « relocalization » est utilisé. Quant au terme anglosaxon « relocation », il est en fait le plus souvent employé pour désigner la délocalisation. D'autres termes comme « inshore », « nearshore » ou « reverse offshoring » semblent alors plus appropriés.

Pour El Mouhoud (2007, p.41), la relocalisation peut se définir au sens large ou au sens strict. Au sens strict, il s'agit « du retour vers le pays d'origine d'unités productives, d'assemblage ou de montage antérieurement délocalisées sous diverses formes dans les pays à faible coût salariaux ». Au sens large, le phénomène de relocalisation peut être compris comme un « ralentissement du processus de délocalisation vers les pays à bas salaire, c'est-à-dire la remise en cause des décisions de délocalisation ou la non-délocalisation dans les secteurs sensibles à la compétition par les coûts ». Nous distinguerons la relocalisation au sens large

réticulaire et la relocalisation au sens large physique. La relocalisation réticulaire consiste à préférer au sous-traitant localisé en dehors du territoire d'origine un sous-traitant localisé sur ce territoire (ce que Belbenoit-Avitch (2010) appelle en partie relocalisation virtuelle). La relocalisation physique concerne, quant à elle, des entreprises qui, ayant délocalisé une production, fabriquent à nouveau sur leur territoire d'origine un produit similaire, tout en conservant la production délocalisée. Pour d'autres auteurs, la notion de relocalisation peut être encore élargie. Ainsi, Goel, Moussavi et Srivatsan (2008) en arrivent même à considérer que ramener des activités de production près du pays d'origine est une forme de relocalisation. Ils démontrent ainsi que rapatrier une production au Mexique, auparavant localisée aux Etats-Unis puis délocalisée en Chine, peut devenir économiquement intéressante. Nous l'appellerons relocalisation péricentrale.

En ce qui nous concerne, dans le cadre de notre recherche, nous considérons comme une relocalisation à la fois les sens strict et large (tableau 1). En revanche, la relocalisation péricentrale n'est pas prise en compte dans la suite de notre recherche.

	Périmètres	
Relocalisation au sens strict	Retour des activités délocalisées dans le pays d'origine	
Relocalisation au sens large	<i>Réticulaire</i>	<i>Physique</i>
	Remplacement des sous-traitants localisés dans des pays à bas coût par des sous-traitants localisés dans le pays d'origine.	Production relocalisée dans le pays d'origine mais maintien des unités de production délocalisées.
Relocalisation péricentrale	Relocalisation sur un territoire près du territoire d'origine.	

Tableau 1 : La relocalisation : des périmètres variables.

## 2.2 Un cadre théorique pluriel

Plusieurs théories peuvent être utiles pour comprendre les délocalisations et ainsi offrir un cadre d'analyse pertinent (tableau 2). Notre choix se porte sur quatre d'entre elles : l'approche par le territoire, le pilotage des flux, la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources.

### 2.2.1 L'approche par le territoire

L'approche par le territoire est en effet essentielle quand on s'intéresse à la question de la localisation des entreprises. Différentes théories, ancrées dans l'économie géographique, aident à mieux comprendre les choix de localisation. Ainsi la théorie de l'avantage comparatif

développée par Ricardo stipule que la localisation des industries entre nations concurrentes dépend de leurs dotations en facteurs de production et donc des coûts de ces mêmes facteurs. Dans le prolongement des travaux de Ricardo, le modèle HOS (Hecksler- Ohlin -Samuelson) identifie les différences de dotation en facteurs de production comme source d'avantages comparatifs. Ainsi un pays a intérêt à se spécialiser dans la production de biens qui utilisent fortement le ou les facteurs dont il est le mieux doté. La concurrence internationale s'organise donc par rapport aux coûts du travail et du capital pour les productions librement localisables, même s'il ne s'agit pas des seuls facteurs. D'où une spécialisation des pays à bas coûts salariaux dans la production de biens « banalisés ». Ce concept apparaît ainsi comme une explication ou une justification des délocalisations, liées à la globalisation des économies (Samuelson, 2004), mais il ne permet de traiter que partiellement les problématiques de la relocalisation car il repose avant tout sur une certaine conception de la division internationale du travail. La théorie centre/périphérie semble alors intéressante au sens où elle complète ce modèle. En effet, elle permet d'appréhender la mondialisation et elle repose sur le principe que l'espace du capitalisme global est structuré entre un centre, des semi-périphéries et des périphéries. Grasland et Van Hamme (2010) utilisent cette théorie afin de comprendre les logiques de délocalisations/relocalisations contemporaines. Ils analysent pour cela les trois secteurs d'activité que sont le secteur textile, le secteur automobile et le secteur des filières chimiques et mécaniques ainsi que les éventuelles relocalisations au sein de l'Union Européenne. Leurs conclusions sont dans un premier temps assez en concordance avec la théorie centre/périphérie. Ainsi, les régions centrales et intermédiaires ont développé des spécialisations fortes dans le textile afin de garder les productions (comme en Italie par exemple pour la production haut de gamme, la conception, le design et le marketing). Un certain nombre d'activités se sont diffusées, mais semble-t-il de façon limitée, vers les espaces dits « péricentraux », c'est-à-dire l'Europe centre-orientale (l'adhésion à l'Union Européenne de ces pays ayant accéléré les processus). La proximité spatiale avec les marchés semble donc jouer un rôle important. Le secteur automobile a, quant à lui, connu une diffusion limitée vers les espaces péricentraux. Il s'est en effet diffusé vers certains pays semi-périphériques comme l'Espagne dans les années 70 et 80, pour ensuite investir dans les années 90 des espaces proches de l'Europe centre-orientale. On note que la proximité spatiale semble jouer un rôle important. L'industrie chimique est, quant à elle, restée stable ces dernières années et continue à se localiser au centre. Cela est dû principalement au fait que la chimie est une industrie à haute intensité de recherche (par exemple, l'industrie pharmaceutique). Enfin, le dernier secteur étudié, celui de la mécanique, fait montre d'une localisation croissante au sein de l'Allemagne, et ne se diffuse quasiment pas vers les espaces périphériques : il reste donc localisé au centre. Pour les auteurs, ceci est « le résultat de politiques industrielles cohérentes de long terme, du maintien d'un capitalisme industriel national et de systèmes éducatifs performants. »

Grasland et Van Hamme (op.cit) en concluent que « l'évolution de la répartition de l'activité de quelques secteurs industriels au sein de l'espace européen confirme les logiques

mondiales ». Ainsi, les secteurs à forte intensité de main d'œuvre (comme le textile) se localisent à la périphérie alors que les secteurs les plus « intensifs en capital » et en qualifications élevées restent dans le centre et se diffusent très peu en périphérie. Mais si l'on cherche à affiner les analyses afin de mieux comprendre les logiques spatiales fines de localisation des secteurs, alors la seule approche centre/périphérie ne suffit plus. En effet, d'autres facteurs apparaissent décisifs comme la concentration du secteur, l'accès à une main d'œuvre qualifiée, l'environnement institutionnel et entrepreneurial. Il semble alors nécessaire de « prendre en considération des facteurs explicatifs liés aux potentialités endogènes des territoires pour comprendre leur capacité à capter les processus de relocalisation à l'échelle continentale ». Les théories du commerce international comme celle des avantages comparatifs des différents types de territoire (on peut ainsi penser au modèle de Heckscher-Ohlin-Samuelson) ne suffisent donc pas pour expliquer la division du travail centre/périphérie. Les conclusions des travaux de Grasland et Van Hamme (op.cit.) montrent que les espaces périphériques ne se contentent pas d'accueillir des industries à forte main d'œuvre (donc peu qualifiée) mais s'industrialisent. Pour autant, les écarts ne se réduisent pas autant qu'il était prévisible. En effet, il faut prendre en considération le rôle fondamental joué par les firmes multinationales dans le processus de relocalisation industrielle à l'échelle mondiale : « soit elles investissent directement pour (dé)localiser certains segments de production en périphérie, soit elles choisissent de sous-traiter les segments les moins stratégiques de la production dans le cadre d'une sous-traitance internationale. Elles gardent le contrôle de la chaîne de valeur. La décision économique reste localisée très majoritairement au centre mais une grande partie de la valeur ajoutée produite sur l'ensemble d'une chaîne de valeur est appropriée par le centre. »

### 2.2.2 Le pilotage des flux

D'autres approches théoriques existent pour comprendre les mouvements de délocalisation/relocalisation comme celles centrées sur l'étude du pilotage des flux mondiaux. Il s'agit notamment de l'approche de la Global Value Chain (GVC), qui fait référence à d'autres approches voisines comme la chaîne de valeur, le concept de structure-comportement-performance ou encore celui de supply chain management. Pour Keane (2008), l'approche de la GVC décrit un ensemble d'activités requises pour délivrer un produit ou un service depuis la conception en passant par les différentes étapes liées à la production jusqu'à la livraison au consommateur et son retrait en fin de vie. En d'autres termes, l'approche GVC concerne tout ce qui touche à la création de valeur et à son management. Elle étudie en particulier les trois caractéristiques suivantes de toute industrie : les aspects géographiques liés aux différentes activités de la chaîne, le pouvoir entre les acteurs de la chaîne et avec les autres, et enfin, le rôle que les institutions jouent dans la structuration des relations commerciales et dans la localisation industrielle (Sturgeon, Van Biesebroeck, et Gereffi, 2008). Gereffi, Humprey et Sturgeon (2005) présentent une typologie de la gouvernance des value chains, composée de cinq situations génériques : le marché, les chaînes de valeur modulaires, les chaînes de valeur relationnelles, les

chaines de valeur captives et la hiérarchie. Chaque situation est ensuite décrite selon la complexité des transactions, la capacité à codifier ces transactions et les compétences de la base fournisseur. Analysant certains secteurs d'activité, les auteurs en concluent que « finalement, il n'y a pas une façon meilleure qu'une autre pour organiser les GVC. Dans certains cas, l'intégration verticale peut être l'approche la plus compétitive pour gouverner la chaîne de valeur. » Ils citent notamment l'exemple de Zara qui fabrique une partie de ses articles dans ses usines espagnoles. Appliquant l'approche de la GVC à l'industrie automobile, Sturgeon et al. (op.cit) identifient une forte localisation des constructeurs et de leurs fournisseurs près des bassins de consommation (donc plutôt au centre qu'en semi-périphérie), la gouvernance de ces GVC évoluant entre les chaînes de valeur relationnelles et les chaînes de valeur captives. Les principaux éléments explicatifs sont : des besoins techniques (pratiques de juste à temps par exemple nécessitant la proximité des fournisseurs), des pressions politiques ou encore les variations du marché. En outre, l'importance pour les consommateurs occidentaux d'être assurés que les éléments fondamentaux de leur véhicule sont fabriqués dans le pays du constructeur est forte. Ce point, qui pose la question de l'animosité du consommateur vis-à-vis du pays producteur, est par ailleurs traité par Funk et al. (2010). Ces derniers démontrent que les consommateurs sont affectés négativement dans leurs intentions d'achat quand le produit ou une partie du produit est fabriqué dans un pays « suscitant l'animosité ».

Enfin, deux autres théories nous semblent incontournables pour appréhender les déterminants dans le choix stratégique de relocaliser ou pas des activités : il s'agit de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des ressources. Fondatrices, elles servent de base par exemple à la GVC.

### **2.2.3 La théorie des coûts de transaction**

Le choix de faire appel à la théorie des coûts de transaction s'explique par l'intérêt porté aux formes organisationnelles et aux alternatives de faire ou faire faire auxquelles les entreprises sont confrontées. Pour Rumelt, Schendel et Teece (1991), « au sein du management stratégique, les coûts de transaction sont le champ où la pensée économique, la stratégie et la théorie des organisations se rencontrent ». Cette théorie nous paraît donc toute indiquée pour identifier des facteurs explicatifs dans le choix de relocaliser tout ou partie d'activités.

La transaction, unité d'analyse, est un transfert de biens ou de services d'un agent économique à un autre ainsi que des droits de propriété associés. Pour Williamson (1989), les transactions sont fonction des structures de gouvernance qui diffèrent dans leurs coûts et leurs compétences et ce, de manière discriminante. La théorie des coûts de transaction vise à comparer les coûts engendrés par ces modes de gouvernance. Le cadre initial des coûts de transaction porte sur « l'analyse de la gouvernance qui traite de l'identification, de l'explication et de la résolution de toutes les formes de problèmes contractuels » (Williamson, 1996a). L'objectif des entreprises est de réduire ces coûts. Trois formes génériques de gouvernance

s'offrent alors à elles : le marché, la hiérarchie et la forme hybride. Williamson distingue les coûts de transaction ex-ante des coûts ex-post. Les coûts ex-ante concernent l'établissement du contrat et de l'accord commercial. Ils incluent les coûts occasionnés par la recherche d'information, la rédaction contractuelle, les négociations, la recherche de garanties, par exemple. Les coûts ex-post sont composés des coûts d'administration de la relation, de son contrôle et de sa surveillance. Pour Coeurderoy et Quelin (1998), ce sont « des coûts de mauvaise adaptation, de marchandage, d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les conflits sont soumis, et enfin aux coûts d'établissement d'engagements sûrs. » On peut faire l'hypothèse qu'une délocalisation puisse générer des coûts de transaction bien supérieurs à ceux attendus, amenant alors à une relocalisation afin de réduire ces coûts (gestion de la relation dans l'unité délocalisée nécessitant un contrôle accru, ou bien des coûts de négociation élevés avec l'administration du pays d'accueil par exemple).

Les principales dimensions qui expliquent que les transactions diffèrent sont la spécificité des actifs, la fréquence des relations et l'incertitude, auxquelles s'ajoute la facilité de mesure de la performance de la relation.

La spécificité des actifs est le critère le plus significatif pour examiner la gouvernance des relations contractuelles. Elle représente le degré auquel un actif peut être redéployé pour des usages et des utilisateurs alternatifs sans sacrifier de la valeur productive. Selon David et Han (2004), moins les actifs sont spécifiques et plus le recours au marché est privilégié ; plus la spécificité des actifs est élevée et plus des solutions proches de la hiérarchie sont adoptées. Elle est en relation avec la notion de coûts cachés. On peut donc considérer que les coûts de transaction trop élevés liés à une délocalisation induisant des coûts cachés importants conduisent à une relocalisation.

On peut distinguer plusieurs formes de spécificité des actifs (Williamson 1989,1996b) :

- La spécificité de l'emplacement ou de site : il s'agit de la situation géographique de sites pouvant permettre d'économiser sur les stocks et les frais de transport.
- La spécificité des actifs physiques : cela concerne les actifs dédiés à une utilisation spécifique (par exemple, des moules spécialisés nécessaires à la production d'un composant).
- La spécificité des actifs humains : elle porte sur le développement de compétences particulières.
- Les actifs dédiés : ce sont des actifs que l'entreprise a besoin d'acquérir dans le cadre d'une transaction particulière. Des investissements discrets, par exemple, peuvent être faits pour un matériel particulier demandé par un client.

- Le capital de la marque : il permet de construire la réputation de l'entreprise.
- La spécificité temporelle : elle s'opère quand la notion de délai est cruciale.

Autre dimension des coûts de transaction, la fréquence des relations contractuelles amène à considérer l'organisation des transactions : si elle est ponctuelle, on favorise le recours au marché, si elle est récurrente, des formes de coordination spécifiques sont à privilégier. S'agissant des délocalisations, on se situe plutôt dans le dernier cas, ce qui suppose donc des modes de contrôle spécifiques pour gérer la relation avec les entités délocalisées – du contrôle sur les résultats au contrôle social (Fernandes, 2007).

Dernière dimension des coûts de transaction, l'incertitude et la complexité conduisent les entreprises à développer des procédures spécifiques afin de s'assurer du résultat désiré. L'incertitude est liée à l'asymétrie informationnelle entre les parties contractantes et à l'incapacité de prévoir l'ensemble des événements qui peuvent survenir en raison de la complexité de l'environnement. Pour se prémunir de situations perçues comme difficiles et critiques, les entreprises peuvent préférer la solution hiérarchique (on peut citer par exemple les situations de hold-up, où une entreprise en position de force menace d'arrêter l'engagement). Les délocalisations, ne serait-ce que par l'effet du changement induit dans l'organisation, génèrent de l'incertitude (notamment quand la délocalisation se réalise dans des territoires éloignés des lieux de consommation) et peuvent introduire une complexité supplémentaire, notamment dans la gestion de la supply chain. Les travaux de Gereffi et al. illustrent ce point ainsi que ceux de Manuj et Mentzer (2008) qui démontrent que les supply chains globales sont plus risquées que les supply chains nationales.

Enfin, il est important de souligner que l'opportunisme peut dans certains cas générer des coûts de transaction très élevés, particulièrement dans le cas de délocalisations (en particulier dans des pays éloignés géographiquement du pays d'origine, en raison de la difficulté à contrôler sur d'aussi longues distances les unités délocalisées, les fournisseurs et les sous-traitants).

En résumé, les coûts de transaction engendrés par la délocalisation deviennent importants à mesure que la spécificité des actifs est forte, que les relations entre les différentes unités ou avec les sous-traitants demandent une forte coordination, et que l'environnement est incertain. Alors, la relocalisation devient une option économiquement intéressante. En complément, citons El Mouhoud (2007) qui précise que, « en raison de la nature de l'activité, de la spécificité des actifs et des connaissances mobilisées, des modalités de la concurrence, les entreprises qui optent pour une organisation cognitive du travail présentent une propension plus importante à l'ancrage territorial que les firmes tayloriennes flexibles. »

#### 2.2.4 La théorie des ressources

La théorie des ressources est complémentaire à la théorie des coûts de transaction, car elle met en avant des variables ignorées ou peu prises en compte par la théorie des coûts de transaction, comme la confiance ou l'apprentissage. D'ailleurs, Durand et Gomez (2001) confrontent les deux approches pour en conclure que l'une n'est en rien supérieure à l'autre et qu'elles se distinguent sur une variable fondamentale : le temps. « L'économie des coûts de transaction se réfère au temps comme instant qui permet de mettre en évidence un choix. Le courant des ressources se situe dans un temps comme durée sur lequel s'appuie une accumulation/soustraction de ressources » (Durand et Gomez, 2001, pp.125).

Le courant des ressources s'inspire des travaux de Penrose (1995, réédition de 1959) portant sur la théorie de la firme. L'entreprise y est présentée comme une organisation administrative et comme un ensemble de ressources productives. Le système des ressources est au cœur du développement de l'entreprise tout comme les facteurs environnementaux. Les interactions entre les ressources doivent donc être exploitées.

La notion d'avantage concurrentiel se situe à la base du courant des ressources. Les ressources sont un stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par l'entreprise. Elles sont converties en produits finis ou en services, par l'utilisation d'une large gamme d'actifs et de mécanismes de liaison comme la technologie, les systèmes d'information, les systèmes d'encouragement ou encore la confiance. Grant (1991) a identifié six catégories majeures de ressources : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, la réputation et les ressources organisationnelles. On remarque que cette typologie est assez similaire à celle des actifs telle que présentée dans la théorie des coûts de transaction<sup>1</sup>. Les capacités sont les capacités à déployer les ressources, souvent en les combinant, en s'appuyant sur les processus organisationnels pour atteindre un objectif. Ce sont des processus tangibles ou intangibles basés sur l'information, qui sont spécifiques à l'entreprise et développés dans le temps. Contrairement aux ressources, les capacités sont basées sur le développement, le support et l'échange d'information à travers le capital humain de l'entreprise. Elles sont souvent développées dans des domaines fonctionnels (Amit et Shoemaker, 1993). La relation entre les ressources et les capacités suppose de la part de l'organisation le développement de la coopération et de la coordination entre les équipes de travail (Grant, 1991).

Les travaux de Peteraf (1993) sont remarquables au sens où un modèle général des ressources et de la performance de l'entreprise est présenté. Ce modèle est composé de quatre facteurs fondamentaux pour l'obtention d'avantages concurrentiels, et donc de retours sur

---

<sup>1</sup> On peut considérer que les actifs et les ressources sont le même concept : *"the usual way in which the organization theory deals with assets specificity is in conjunction with resource dependency."* (Williamson, 1996b, op.cit., p.45).

investissement élevés : l'hétérogénéité des ressources, les limites ex-post à la concurrence, la mobilité imparfaite et les limites ex-ante à la concurrence.

Les ressources et les capacités soutenant la production sont hétérogènes entre les entreprises. Ce constat est un principe fondamental du courant des ressources, qui repose sur l'unicité de chaque entreprise. Cela implique que les entreprises, aux capacités différentes, peuvent pratiquer la concurrence sur les marchés et atteindre au moins le seuil de rentabilité. Mais les entreprises aux ressources supérieures peuvent obtenir des revenus, des rentes. Le terme de rente est préféré à celui de profit si les gains n'induisent pas une nouvelle concurrence. « La stratégie peut être perçue comme la quête de rentes [...] : si les ressources se déprécient, deviennent obsolètes ou sont copiées par d'autres entreprises, alors les rentes qu'elles génèrent tendront à disparaître » (Grant, 1991). De manière générale, l'existence et le maintien des rentes se fondent sur le manque de compétition, soit dans l'acquisition, soit dans le développement de ressources complémentaires. Les rentes proviennent des services des ressources durables perçus comme importants par le client. Ainsi que le soulignent Mahoney et Pandian (1992), une entreprise peut avoir des rentes non pas parce qu'elle a de meilleures ressources, mais parce que ses compétences lui permettent d'en faire un meilleur usage.

L'avantage concurrentiel sous-tend donc la condition d'hétérogénéité. Si l'hétérogénéité est un phénomène de courte durée, les rentes seront alors fugaces. Puisque la stratégie s'intéresse aux rentes à long-terme, la condition d'hétérogénéité doit être durable pour ajouter de la valeur. Cela suppose des limites ex-post à la concurrence car si cette dernière est trop importante, les rentes peuvent être dissipées par la diffusion des ressources rares qui, très vite, ne le sont plus, nuisant ainsi aux essais monopolistiques ou oligopolistiques pour restreindre le rendement. La concurrence ex-post érode donc les rentes en augmentant le rendement ou en rendant les courbes de demande plus élastiques. L'entreprise aura une position soutenable en fonction de la difficulté qu'auront les concurrents à répliquer ses actifs ou ressources. Ainsi, si certains actifs ne peuvent être acquis sur le marché, les concurrents chercheront soit à les imiter (par un développement en propre), soit à les substituer par d'autres (Dierickx et Cool, 1989). L'imitation imparfaite et la substitution imparfaite des ressources permettent alors à l'entreprise de se protéger et donc de préserver ses rentes.

Les ressources à mobilité imparfaite sont celles qui peuvent être commercées mais qui sont plus précieuses à l'intérieur de l'entreprise : spécialisées, elles répondent à des besoins spécifiques de celle-ci. Parce que les ressources immobiles<sup>2</sup> ou imparfaitement mobiles ne sont pas commercialisables ou sont moins valorisées par d'autres usages, elles restent attachées à l'entreprise et elles peuvent être une source d'avantages concurrentiels durables. La mobilité

---

<sup>2</sup> Les ressources immobiles ne peuvent pas être commercées, comme par exemple les ressources idiosyncrasiques qui n'ont pas d'autres utilisateurs que l'entreprise.

imparfaite est donc une condition nécessaire à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable mais elle n'est pas suffisante.

Les limites ex-ante à la concurrence sont une dernière condition à la création d'avantages concurrentiels. La performance économique des entreprises dépend non seulement des gains dus à la stratégie déployée mais aussi de ses coûts de mise en œuvre. En fait, avant qu'une entreprise ne puisse établir une position supérieure grâce à ses ressources, la compétition doit être limitée pour y accéder. C'est-à-dire que la valeur ex-post d'une opération doit être supérieure au coût ex-ante d'acquisition des ressources nécessaires.

Une délocalisation mal maîtrisée ou qui génère des dysfonctionnements importants (retards, problèmes de qualité, animosité du consommateur lié au pays de fabrication par exemple) va nuire à la position concurrentielle de l'entreprise. A l'inverse, une relocalisation maîtrisée d'activités peut au contraire renforcer ou développer les avantages concurrentiels. La relocalisation peut ainsi permettre de renforcer l'hétérogénéité des ressources par exemple par un contrôle étroit de ces dernières (afin de limiter les risques de copie) ou par un accès plus aisé à des personnels très qualifiés. Elle autorise alors un renforcement ou un maintien des limites ex-post à la concurrence, rendant ainsi difficile la réplique de ses ressources, particulièrement si ces dernières sont difficiles à acquérir car spécifiques à l'entreprise (comme un mode d'organisation particulier, l'accès à un label comme le made in France). Le courant des ressources est donc une théorie intéressante pour mieux comprendre les choix de relocalisation. Le tableau 2 ci-après synthétise les objectifs des théories présentées ainsi que les niveaux d'analyse.

	Champ	Objectifs	Niveau d'analyse
Approche par le territoire	Economie géographique	Expliquer le commerce international.	Le territoire.
Global Value Chain	Stratégie/Supply chain	Expliquer la structure des chaînes de valeur	Les acteurs de la chaîne de valeur.
Théorie des coûts de transaction	Economie.	Expliquer les différentes formes de gouvernance.	Les transactions entre agents économiques.
Théorie des ressources	Stratégie.	Expliquer la création des avantages concurrentiels.	La combinaison des ressources.

Tableau 2 : Cadre théorique des relocalisations, éléments de comparaison.

### 3. Pourquoi relocaliser: proposition d'une grille explicative

Lors de cette seconde partie, nous nous attacherons, à travers deux cas d'entreprises françaises, à actionner le cadre théorique présenté précédemment afin d'en tester la pertinence. Le premier cas est basé sur l'analyse de données secondaires issues d'articles de presse (annexe

1), de reportages télévisuels et données internes à l'entreprise (rapport d'activité, rapport syndical). Le second cas croise à la fois des données issues de la presse (annexe 1), des informations internes issues du site web de l'entreprise et une interview avec l'actuel PDG. Puis, nous concluons cette partie par la présentation d'une grille de facteurs expliquant les choix de délocalisation et de relocalisation d'activités.

### 3.1 *Le cas de Gantois*

Gantois est une entreprise spécialisée notamment dans le tissage métallique et localisée à Saint Dié des Vosges, au Nord Est de la France. 200 ouvriers à plein temps y travaillent. En 2003, la décision est prise de délocaliser des ateliers en Roumanie, notamment celui du tissage de métal. La délocalisation est effective dès 2004. Ainsi que l'explique le directeur de la communication, « nous subissons la pression des équipementiers qui nous disaient : si vous ne nous suivez pas, vous ne vous développerez pas. [...] L'Europe de l'Est, c'était l'eldorado pour tous les industriels. [...] Une entreprise cotée qui délocalise... Vous gagnez dix points dans la semaine » (Libération, 2009). La Roumanie est préférée à d'autres pays de l'Europe de l'Est, comme la Pologne ou la République Tchèque, pour des raisons de coût, et notamment de coût de main d'œuvre. Or, ces coûts représentent à l'époque 70% du coût total des activités délocalisées. Deux sites sont alors construits : l'un à Timisoara, l'autre à Otelu Rosu. Il s'agit d'une délocalisation vers des pays dits péricentraux, conformément à la théorie centre/périphérie. Le mode de gouvernance de la GVC de Gantois est de nature hiérarchique, au sens où les salariés roumains travaillaient exclusivement pour cette entreprise. Pour autant, les relations entre la maison mère en France et les usines roumaines sont difficiles (problèmes de contrôle, conflits salariaux). Fin 2007, la crise automobile, associée à des problèmes de non qualité et de coûts cachés, amène l'entreprise Gantois à relocaliser fin 2009 ces activités sur le site français de Saint Dié des Vosges. « Alors qu'il y a quatre ans, le groupe tablait sur la mise en service de cette usine roumaine, cette dernière s'est avérée être un foyer de pertes. En 2008, elle enregistrait un résultat négatif de 2,6 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 8,7 millions, et connaît une baisse d'activité de l'ordre de 60 % » (Les Echos, 2009). Cette délocalisation aurait coûté au total 6 millions d'euros à l'entreprise. Car outre le problème économique conjoncturel, de réels coûts cachés ont pesé sur l'opération de délocalisation. Le premier concerne celui de la non-qualité. L'entreprise devait vérifier quasiment chaque pièce revenue en France. En effet, les toiles métalliques, qui sont ensuite utilisées par exemple dans la fabrication de filtres pour l'industrie aéronautique ou automobile, présentent de nombreux défauts d'ondulation, des problèmes de tissage. Ces défauts génèrent alors une grande insatisfaction chez les clients. Ainsi que la direction les évalue, ces coûts de non qualité atteignent 500 à 600 K€. Le nouveau directeur général, arrivé en 2009, démontre même qu'au final, un ouvrier roumain coûte 6 euros de plus par heure (36 €/h) que son homologue français (30€/h). En effet, si le taux de main d'œuvre directe est effectivement beaucoup plus bas en Roumanie qu'en France, la productivité y est de 40% inférieure à la productivité française. Si l'on y ajoute les coûts liés à la nécessité de

davantage encadrer les usines roumaines (problème de compétences), les problèmes de non-qualité, les coûts de transport ainsi que les frais de gestion du personnel (auxquels s'ajoutent des augmentations de salaires), alors, le différentiel de coût n'est plus en faveur de la délocalisation en Roumanie.

Il s'agit d'une relocalisation au sens strict (tableau 1). Mais relocaliser cette production ne se fait pas sans difficulté. Tout d'abord, ce sont plus de vingt machines à tisser qu'il faut rapatrier et remonter. Or, la plupart des ouvriers qui possédaient l'expertise a été licenciée. Seul un demeure dans l'entreprise. Le choix est fait par la direction des ressources humaines de développer en interne la compétence en favorisant la polyvalence du personnel, la situation financière de l'entreprise ne lui permettant pas de nouvelles embauches, sachant que six mois minimum sont nécessaires pour former un opérateur sur ce type de machine. Ainsi, les activités délocalisées par Gantois l'ont-elles été pour de mauvaises raisons : là où on pensait que le seul levier pour dégager un avantage concurrentiel était le coût de main d'œuvre (d'où une délocalisation vers des espaces péricentraux présentant des coûts inférieurs à la France), on se rend compte en fait que les produits nécessitent l'utilisation de machines spécifiques (actifs ou ressources physiques), avec du personnel formé et compétent (actifs ou ressources humaines). Le mimétisme de l'entreprise Gantois – nous délocalisons car les autres le font – a probablement occulté une réflexion profonde sur les risques et les opportunités de cette délocalisation. En outre, on réalise que la non-qualité écorne gravement l'image de marque de l'entreprise auprès de ses concurrents (capital de la marque et réputation) et donc nuit au maintien de ses avantages concurrentiels et de sa rentabilité. La chaîne de valeur mise en place est ainsi défaillante : problème de contrôle des « fournisseurs internes » que sont les usines roumaines, enchaînement de dysfonctionnements et au final, une mauvaise gouvernance se traduisant par une destruction de valeur. La relocalisation permet alors à l'entreprise de se réappropriier la spécificité de ses actifs (physique et humain notamment) et de renforcer le capital de marque à travers une meilleure qualité.

### 3.2 *Le cas de Geneviève Lethu*

Créée en 1972, l'entreprise Geneviève Lethu, du nom de sa fondatrice, est spécialisée dans les arts de la table. Localisée dans le Sud-Ouest de la France, elle réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires et possède 110 magasins en France et à l'étranger. L'entreprise a choisi dans les années 90 de délocaliser plus de 40% de sa production en Chine. Comme le dit l'actuel dirigeant, cette entreprise a fait comme tant d'autres, « chercher le miroir aux alouettes » : quand les rapports de prix de revient sont de 1 à 5, la tentation est grande de ne prendre en compte que ce critère pour justifier une délocalisation. Or, dès 2003, après l'arrivée de son nouveau PDG, décision est prise de relocaliser une grande partie de la production dans l'hexagone. Aujourd'hui, seulement 9% de la production reste localisée en Asie, essentiellement des articles où le coût de la main d'œuvre intervient à 80% dans le coût de revient. Il est important à ce stade de préciser que Geneviève Lethu ne possède aucun site de production : l'entreprise sous-traite

toute la production, et se concentre sur le développement des produits, leur marketing et leur commercialisation. La première raison avancée par Edmond Kassapian, l'actuel PDG, pour justifier cette relocalisation des activités de sous-traitance sur le territoire français est la qualité défailante des produits, rédhibitoire pour un positionnement revendiqué comme moyen et haut de gamme. Plus précisément, deux types de problèmes liés à la qualité des produits fabriqués en Chine sont apparus. Le premier concerne l'exécution de la commande. L'entreprise se rend alors compte que les sous-traitants chinois ont du mal à respecter le cahier des charges : « nous demandions des assiettes rouge de 27 centimètres et nous pouvions les recevoir couleur bordeaux et d'une autre dimension » (Sud Ouest, 7 juin 2009). Le second problème concerne les normes de sécurité. Or, ces dernières n'étaient pas respectées : ainsi, les peintures utilisées pour les articles destinés à la table (assiettes par exemple) ne sont pas conformes aux normes européennes et françaises (comme la peinture au cadmium). Aujourd'hui, sur le site internet du groupe Geneviève Lethu, la valeur mise en avant de façon explicite est bien celle de la qualité comme en témoigne la citation de son PDG : « Nous sommes une entreprise située sur un terrain moyen/haut de gamme. Nous avons un devoir de qualité et de créativité ». Une autre raison, non moins importante, justifie la relocalisation des activités : celle de la protection de la marque en termes de copie et de contrefaçon. L'entreprise a ainsi retrouvé une collection entièrement copiée par un sous-traitant chinois dans un salon international. Une troisième raison porte sur l'augmentation des coûts, et notamment des coûts de matière première (par exemple l'acier), mais aussi des coûts de transport. Enfin, la dernière raison, directement liée au positionnement stratégique de l'entreprise, porte sur le Made in France - « nos partenaires étrangers ne voulaient plus des produits de ce type là car ils voulaient des produits français et fabriqués en France » - et le Made in Europe, car une partie de la production a été confiée à des sous-traitants européens (Portugal, Pologne par exemple). A titre d'exemple, le linge de maison, les nappes, les moules à pâtisserie, certains modèles de vaisselle et la coutellerie sont fabriquées en France. Mais une grande partie de la vaisselle est fabriquée en Europe, pour des raisons de coût et de compétences. Car un des problèmes majeurs auquel s'est trouvée confrontée l'entreprise lors de son choix de relocalisation est celui de la sous-traitance française, apte à répondre aux demandes à des coûts acceptables. Selon Edmond Kassapian, « il n'y a plus vraiment la variété de la compétence. Il y a peu d'usines qui survivent et là on a un autre type de problème, c'est que ces industries, pour pouvoir être compétentes, ce sont surtout des PME mais pour pouvoir être placées, il faut surtout investir, mais ces industries doivent avoir un outil de travail performant, pour compenser si vous voulez des écarts de main d'œuvre. Donc, si les PME n'investissent pas et ne suivent pas le mouvement c'est quasi impossible de les faire travailler. »<sup>3</sup>. Cet exemple de relocalisation est particulier : nous sommes plutôt dans le cas d'une relocalisation au sens large et réticulaire (à travers le réseau de sous-traitants). Clairement, on voit bien s'opérer dans les années 90 une délocalisation du centre (la France) vers la périphérie (la Chine) pour ensuite se rendre compte qu'au final d'autres facteurs justifiaient un retour au centre ou dans les pays

---

<sup>3</sup> Propos recueillis lors d'un entretien que nous a accordé E.Kassapian.

péricentraux. L'approche de la Global Value Chain met en exergue la difficulté de gérer sur d'aussi longues distances tout un réseau de sous-traitants, ainsi que les problèmes de logistique et donc de réactivité et de coût. L'approche par les coûts de transaction et par les ressources permet globalement d'expliquer ce choix de relocalisation : les actifs/ressources spécifiques se sont trouvés malmenés (image de marque, spécificité d'emplacement, spécificité d'actifs physiques) qui, combinés à l'opportunisme des sous-traitants chinois (malfaçon, copie, retard), n'ont pu qu'augmenter les coûts de transaction et mettre à mal les avantages concurrentiels. Relocaliser en France et en Europe a permis non seulement de diminuer ces coûts mais aussi repositionner l'entreprise sur son marché et donc d'asseoir sa position concurrentielle.

### 3.3 Facteurs explicatifs des choix de localisation

Ces deux études de cas croisées avec notre cadre théorique nous amènent à proposer une grille explicative des choix de localisation (tableau 3). Elle est composée de facteurs pouvant jouer un rôle dans la décision de localiser, délocaliser ou relocaliser des activités industrielles. Ils sont congruents notamment avec les travaux menés par Gallego et Mahé de Boislandelle (2011), Mercier-Suissa (2011) et Fernandes et Akono (2011, op.cit). Ces travaux ont ainsi mis en exergue tant les raisons liées à l'échec des délocalisations qu'aux autres motivations appelant la relocalisation (comme l'innovation, le « made in France »). Ce tableau est un premier pas vers un outil d'aide à la décision quant aux choix de localisation des activités d'une entreprise. Il est composé de cinq catégories de facteurs : facteurs liés au pays d'origine, facteurs liés au pays d'accueil, facteurs liés aux clients, facteurs liés au supply chain management et facteurs liés aux produits. Ces facteurs sont liés de façon spécifique au cadre théorique présenté. Ils démontrent leur pouvoir explicatif sur les deux cas d'entreprises étudiés. On remarque alors que pour les deux entreprises, les coûts cachés et les coûts oubliés (Gallego et Mahé de Boislandelle, op.cit.) expliquent en grande partie la décision de relocalisation, en particulier pour Gantois. Parmi les coûts cachés, citons la non-qualité et la contrefaçon. Parmi les coûts oubliés, remarquons les coûts logistiques et de transport, souvent sous-estimés. Cette grille représente le premier pas vers la construction d'un modèle causal, qui pourrait avoir un pouvoir prescriptif pour les entreprises.

Facteurs	Cas Gantois	Cas Geneviève Lethu	Approche par le territoire	Global Value Chain	Théorie des coûts de transaction	Théorie des ressources
<b>Facteurs liés au pays d'accueil</b>						
Coût du travail	Augmentation		X			X (Avantage concurrentiel)
Accès aux compétences	Problème de productivité		X		X (Actifs)	X (Ressources)
Risque politique			X		X (Incertitude)	
Risque de contrefaçons		Réel			X (Opportunisme)	

<b>Facteurs liés au pays d'origine</b>						
Système fiscal attractif			X	X		
Accès aux compétences	Politique de formation interne	Un problème pour trouver les sous-traitants	X		X (Actifs)	X (Ressources)
Clusters			X		X (Réduction de l'incertitude et de l'opportunisme)	X (Limites ex post à la concurrence)
<b>Facteurs liés aux clients</b>						
Importance du "Made in"		Très forte (positionnement)			X (Spécificité des actifs)	X (Imitation)
Sensibilité au prix				X (Choix des fournisseurs par exemple)		X (Imitation)
Fréquence des transactions				X (Gouvernance)	X (Fréquence)	
Localisation des clients	Notamment en France (constructeurs automobiles)	Une grande partie des points de vente en France	X	X		
<b>Facteurs liés au supply chain management</b>						
Coût de transport		Elevé (Chine)		X		
Délai de transport				X		
Réactivité				X		X (Mobilité)
Coûts logistiques		Elevé (Chine)	X	X		
Nombre d'intermédiaires				X		
« Time to market »				X		
<b>Facteurs liés aux produits</b>						
Qualité des produits	Dégradée (Chine)	Dégradée (Chine)			X (Actifs)	X (Ressources)
Sécurité des produits		Dégradée (Chine)			X (Actifs)	X (Ressources)
Innovation		Importante			X (Actifs)	X (Ressources)

Tableau 3 : Grille explicative des choix de localisation des activités industrielles en lien avec le cadre théorique : application aux cas de Gantois et Geneviève Lethu.

## 4. Conclusion

Les relocalisations sont aujourd'hui profondément ancrées dans le débat public européen et notamment français, au sens où elles participent au questionnement sur la ré-industrialisation du pays. Notre article a permis d'une part de clarifier les différents sens donnés au terme de relocalisation et d'autre part de proposer un cadre théorique pour mieux comprendre les déterminants des relocalisations. Le croisement des différentes théories proposées – l'approche par le territoire et en particulier la théorie centre-périphérie, la GVC, la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources – enrichit la compréhension du phénomène. Les deux cas d'entreprises ici présentés offrent la possibilité, dans leur diversité, d'appréhender l'intérêt de ces théories. Au-delà, ils mettent en exergue les dangers d'une délocalisation mal maîtrisée et les enjeux stratégiques d'une relocalisation réussie. Un premier prolongement de cette recherche permettra de mesurer l'impact des déterminants sur les choix de relocalisation et ainsi de présenter un modèle testé empiriquement auprès d'un large échantillon de dirigeants et cadres dirigeants. Un second prolongement sera d'explorer les choix de localisation via la théorie des coûts cachés.

## 5. Bibliographie

- Amit R. et Schoemaker P. (1993), «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol.14 n°1, pp.33-46.
- Belbenoit-Avich, J., (2009), « De la notion de relocalisation », 5ème colloque de l'Institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises, IFBAE, 18 et 19 mai 2009.
- Belbenoit-Avich, J., (2010), « Relocalisation - réflexion sur la revue de littérature », Journées d'études sur le management international, 12-13 mars 2010.
- Coeurderoy R. et Quélin B. (1998), «La théorie des coûts de transaction : fondements théoriques et implications managériales », *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, dirigé par Laroche H. et Nioche J.P., Vuibert, Paris, pp.26-60.
- David, R.J., Han, S.K., (2004), «A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics», *Strategic Management Journal*, vol.25 n°1, p.39-58.
- Dierickx I. et Cool K. (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, vol.35 n°12, pp.1504-1511.
- Durand, R., Gomez, P.Y., (2001), « Transactions, ressources et croissance de la firme », dans P.Joffre (dirigé par), *La théorie des coûts de transaction*, Vuibert, p.111-127.
- El Mouhoud, M., (2007), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, Editions La Découverte, p.41-48.

Fernandes, V., Akono, D., (2011), « Impact du développement durable sur les choix de relocalisation : une approche exploratoire », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol.30 n°4, p.9-23.

Gallego, V., Mahé de Boislandelle H., (2011), *Délocalisation et relocalisation en PME*, *Economica*, chapitres 3 et 4.

Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., (2005), « The Governance of Global Value Chains », *Review of International Political Economy*, vol.12, n°1, p.78-104.

Goel, A.K., Moussavi, N., Srivastan, V.N., (2008), « Time to rethink offshoring? », *Mc Kinsey on Business Technology*, winter, n°14, p.32-35.

Grant, R.M., (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, p.114-135.

Grasland, C. , Van Hamme, G., (2010), « La relocalisation des activités industrielles: une approche centre/périphérie des dynamiques mondiale et européenne. », *L'espace géographique*, vol.39, n°1, p.1-193.

Keane, J., (2008), « A 'new' approach to global value chain analysis », Working paper 293, Overseas Development Institute.

Mahoney J.T. et Pandian J.R.(1992), «The resource-based view within the conversation of strategic management» , *Strategic Management Journal*, vol13, pp.363-380.

Manuj, I., Mentzer, J.T., (2008), « Global supply chain risk management strategies », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.38, n°3, p.192-223.

Mercier Suissa C., « Délocalisation-relocalisation : quel ancrage territorial pour les entreprises ? », in Mercier Suissa C. (2011), *Entre délocalisations et relocalisations : mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, HEM-Kartala-IAE de Lyon, pp.17-37.

Penrose E. (1995), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, troisième édition.

Peteraf, M.A., (1993), «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol.14, n°2, p.179-191.

Rumelt, R.P., Schendel, D. , Teece, D.J., (1991), « Strategic Management and Economics », *Strategic Management Journal*, vol.12, p.5-29.

Samuelson, P.A., (2004), «Where Ricardo and Mill rebut and confirm arguments of mainstream economists supporting globalization», *Journal of Economic Perspectives*, vol.18, n° 3, p.135-146.

Sirkin, H.L., Zinser, M., Hohner, D., (2011), « Made in America, again. Why manufacturing will return to the US », *The Boston Consulting Group*, August, p.1-15.

Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., Gereffi, G., (2008), « Value Chains, Networks and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry », *Journal of Economic Geography*, vol. 8, n°3, p. 297-321.

Williamson O.E. (1996a), «Economic organisation: the case for candor», *The academy of management review*, vol.21 n°1, pp.48-55.

Williamson, O.E., (1996b), *The mechanisms of governance*, New York, Oxford University Press.