



Les multinationales plus résilientes en matière d'emploi que les groupes nationaux depuis la crise sanitaire, surtout dans leur pays d'origine

Constance Marette, Camilo Umana Dajud & Vincent Vicard*

La crise sanitaire, en faisant prendre conscience des vulnérabilités que les interdépendances occasionnent, a constitué un tournant dans la perception des gains et des risques liés à la mondialisation. Pour autant, le taux d'ouverture mondiale, après avoir connu une baisse liée à une évolution du commerce moins vive lors des confinements que celle du PIB, a rapidement retrouvé son niveau d'avant la crise. Cette évolution globale pourrait toutefois masquer des évolutions plus microéconomiques dans le comportement des entreprises. L'ajustement de l'emploi des entreprises multinationales, qui structurent les chaînes de valeur mondiales, est instructif à cet égard : à la suite de la crise sanitaire, elles ont affiché de meilleures performances en matière d'emploi que les groupes nationaux, et ce, surtout dans leurs filiales nationales, laissant penser qu'un processus de relocalisation pourrait être à l'œuvre.

La pandémie de Covid-19 a mis en évidence les risques associés à une ouverture commerciale importante. Pour certains, elle marque un véritable point d'inflexion vers une nouvelle phase de mondialisation dans laquelle le commerce international n'est plus seulement perçu comme une opportunité de gains économiques, mais aussi comme une source de vulnérabilité et d'insécurité économique.

Les échanges commerciaux ont toutefois fait preuve d'une résilience remarquable ces dernières années. En dépit des discours protectionnistes, des appels à la relocalisation et des politiques de réindustrialisation portées par de nombreux grands pays, l'évolution du taux d'ouverture mondial ne reflète pas un repli sur soi généralisé, mais plutôt une réorientation, limitée, du commerce international.

La montée des risques géopolitiques et climatiques ne fait pourtant pas de doute, ni les menaces d'un tournant protectionniste, déjà perceptible entre les États-Unis et la Chine et renforcé par la réélection de Donald Trump. Dans ce contexte, les entreprises évoluent désormais dans un environnement différent de celui qui prévalait avant la pandémie de Covid-19. Leurs décisions d'investissement et de localisation de leurs activités doivent dorénavant tenir compte d'une série de nouveaux risques liés à leurs chaînes d'approvisionnement, à l'accès au marché et aux risques géopolitiques.

Ces risques sont particulièrement prégnants pour les entreprises multinationales qui structurent les chaînes de valeur mondiales et peuvent

arbitrer entre différents lieux de production. En tant qu'acteurs centraux de l'internationalisation des économies, leurs décisions ont un impact direct sur les marchés du travail des pays où elles sont implantées. La manière dont ces entreprises ont réagi à la crise de la Covid-19 en matière d'emplois, est donc une question cruciale. Y répondre nécessite de distinguer l'évolution de l'emploi de leurs filiales étrangères et de leurs filiales nationales, pour mieux comprendre leur lien avec leur pays d'origine et les conséquences de la présence de multinationales, qu'elles soient nationales ou étrangères sur un territoire.

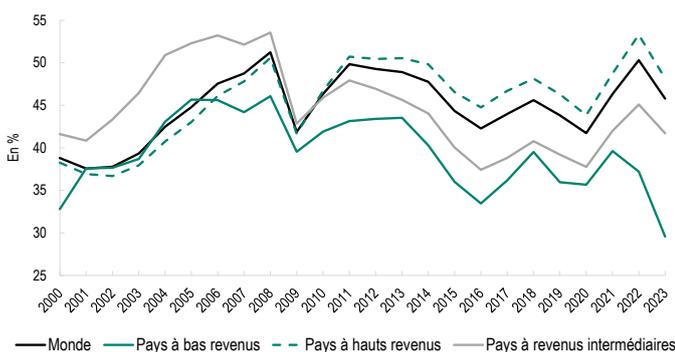
■ Vers une nouvelle ère de la mondialisation après la pandémie de Covid-19 ?

La pandémie de Covid-19 a constitué un véritable choc pour les échanges internationaux – les exportations mondiales de biens et services ont baissé de 9 % en 2020 par rapport à 2019 –, révélant les potentielles fragilités liées à l'allongement des chaînes de valeur mondiales et à la concentration de la production par certaines entreprises et dans certains lieux. Cette crise a également révélé des changements plus structurels du système commercial international, dans lequel les enjeux géopolitiques peuvent davantage l'emporter sur l'économie. Ce changement de

* Constance Marette est étudiante à l'ENS Lyon et était économiste au CIREM au moment de l'écriture de l'article. Camilo Umana Dajud est économiste au CEPII. Vincent Vicard est adjoint au directeur du CEPII et responsable du programme scientifique Analyse du commerce international.

Graphique 1 – L’ouverture commerciale mondiale se maintient, en dépit des discours protectionnistes

Taux d’ouverture commerciale (commerce de marchandises)



Note : Le taux d’ouverture commerciale est le rapport de la somme des exportations et des importations au PIB.

Source : Banque mondiale, WDI.

paradigme en matière d’ouverture commerciale a ensuite été renforcé par l’invasion de l’Ukraine par la Russie et l’utilisation par le gouvernement russe des livraisons de gaz comme moyen de pression sur les Européens. Par ailleurs, dans un contexte de réchauffement climatique, la multiplication des catastrophes naturelles et leur impact sur les chaînes d’approvisionnement accentuent ces questionnements autour de l’avenir des chaînes de valeur mondiales.

Les réponses politiques au Covid-19, et aux difficultés d’approvisionnement qui en ont résulté, ont largement gravité autour de la nécessité de relocaliser la production industrielle ou de régionaliser les chaînes de valeur. La France, par exemple, a lancé en septembre 2020 un appel à projets pour la relocalisation sectorielle dans le cadre du plan de relance, doté d’une enveloppe de près d’un milliard d’euros. Cette problématique s’est ensuite étendue à des politiques de sécurisation des échanges pour réduire les vulnérabilités des chaînes d’approvisionnement de produits stratégiques, ainsi que des politiques de découplage ou de réduction des risques liés aux échanges notamment par l’usage de politiques commerciales. Ces stratégies s’inscrivent dans un cadre de politique industrielle aspirant à développer certaines activités stratégiques sur le territoire ou dans des pays alliés, approches largement partagées et mises en œuvre dans l’ensemble des pays riches aujourd’hui. Ces discours et politiques publiques n’ont pourtant pas conduit à un repli généralisé du commerce international. Les restrictions aux mouvements de personnes et aux échanges, induites par les confinements, ont réduit le commerce mondial de marchandises par rapport au PIB en 2020, mais le taux d’ouverture a rapidement retrouvé son niveau d’avant crise dans l’ensemble des pays (graphique 1)¹.

À partir de 2022, avec l’invasion de l’Ukraine par la Russie, on assiste à un début de fragmentation géoéconomique, aussi bien du commerce de biens que des investissements directs étrangers, qui reste toutefois limitée. Cette réorganisation des échanges au détriment du commerce direct entre pays éloignés diplomatiquement s’accompagne d’une augmentation des échanges par l’intermédiaire de pays connecteurs².

Au-delà des politiques publiques, commerciales ou industrielles, l’évolution des chaînes de valeur mondiales est façonnée par les décisions stratégiques des grandes entreprises multinationales relatives à l’organisation de leurs filiales dans différents pays et leurs choix d’approvisionnement auprès de fournisseurs extérieurs³.

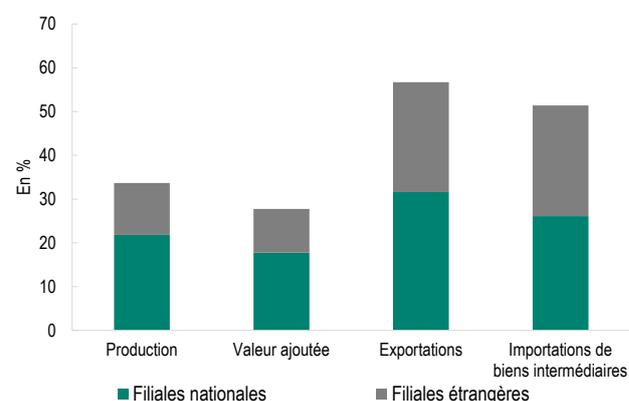
Les multinationales, une activité à l’étranger et sur le sol national

Les entreprises multinationales sont particulièrement exposées aux chocs mondiaux, car elles participent et organisent les chaînes de valeur mondiales et dépendent largement des flux logistiques internationaux pour organiser leur production dans différentes régions du monde. L’essor des chaînes de valeur mondiales se caractérise en effet par une segmentation de la production en différents lieux, nécessitant une coordination entre plusieurs établissements (internes ou externes à l’entreprise) et la mise en œuvre de processus de gestion des approvisionnements (organisation en flux tendu et gestion des stocks).

En structurant les chaînes de valeur mondiales, les entreprises multinationales influencent l’internationalisation des territoires où elles sont implantées. En 2019, elles représentent ainsi 57 % des exportations et 51 % des importations mondiales de biens intermédiaires (graphique 2), un poids supérieur à leur part de la production (34 %) ou de la valeur ajoutée mondiale (28 %).

Graphique 2 – Les filiales nationales des multinationales jouent un rôle prépondérant

Poids des filiales nationales et étrangères des multinationales au niveau mondial en 2019



Note : Les données concernent 76 pays.

Source : Calculs des auteurs à partir de OCDE, Analytical Activity of Multinational Enterprises (AAMNE) version 2024.

Les multinationales sont souvent appréhendées par le prisme de leurs filiales étrangères, ce qui tend à sous-estimer leur rôle dans l’économie de leur pays d’origine, alors que la majorité de leurs activités s’y situe. Deux tiers de leur production et de leur valeur ajoutée sont ainsi réalisés par des

1. Le pic de 2022 reflète en partie la hausse des prix des biens, notamment de l’énergie, consécutive à la crise énergétique.

2. Gopinath, G., Gourinchas, P.-O., Presbitero, Andrea F. & Topalova, P. (2024). Changing Global Linkages: A New Cold War? *IMF Working Paper*, n° 2024/76.

3. Marette, C., Umana Dajud, C. & Vicard, V. (2025). Multinationals Here and There: Domestic and Foreign Affiliates’ Response to the Covid Shock. *CEPII Working Paper*, à paraître.

filiales dans leur pays d'origine, contre seulement un tiers dans l'ensemble des pays étrangers où elles sont implantées (graphique 2). Ces activités dans le pays d'origine correspondent notamment aux fonctions de conception, de supervision, de planification stratégique, organisationnelle et financière, mais aussi de production⁴.

■ Les multinationales, des entreprises différentes face aux chocs ?

En temps normal, les multinationales affichent une productivité plus élevée, mais aussi une volatilité accrue de leur activité, notamment en ce qui concerne leurs filiales étrangères. Leur capacité à déplacer et redistribuer leur production entre plusieurs sites dans différents pays les rend plus mobiles : elles peuvent ainsi ajuster plus facilement leur activité en réponse à des évolutions économiques externes. Les filiales étrangères sont en moyenne plus grandes et plus productives que la moyenne des entreprises, mais présentent aussi une probabilité plus élevée que les entreprises nationales similaires de faire faillite⁵. De plus, elles tendent à transmettre les chocs économiques entre les pays dans lesquels elles opèrent, ce qui renforce la volatilité des économies dans lesquelles elles sont implantées⁶.

En période de crise économique, toutefois, l'effet sur les filiales étrangères des multinationales est indéterminé : la capacité à déplacer la production à l'étranger peut renforcer la volatilité, tandis que la diversification des marchés peut la réduire lors de crises localisées n'affectant pas l'ensemble de l'économie mondiale. Lors de la crise financière de 2008, par exemple, les établissements étrangers des entreprises multinationales ont mieux résisté que les autres établissements similaires, alors que, dans les années de croissance mondiale qui ont précédé, ces deux groupes d'entreprises n'affichaient pas de différence de croissance⁷.

On sait par ailleurs peu de choses sur la réaction des filiales nationales des entreprises multinationales. Les questions de relocalisation, soulevées depuis la crise du Covid-19, sont pourtant directement liées à l'évolution de l'activité nationale par rapport aux activités à l'étranger. Une politique de relocalisation, pour une entreprise, reviendrait à privilégier l'activité nationale et à accroître la part de son pays d'origine dans l'ensemble de ses emplois ou investissements en réponse à un choc. Si l'effet attendu d'une telle politique n'est pas évident, plusieurs études sur les entreprises possédant plusieurs établissements au sein d'un pays montrent qu'elles ont tendance à privilégier l'emploi dans les filiales proches géographiquement de leur siège⁸. Appliqués à l'échelle internationale, ces résultats devraient se traduire par une préservation de l'emploi plus importante dans les filiales nationales qu'étrangères. Qu'en a-t-il été depuis la crise sanitaire ?

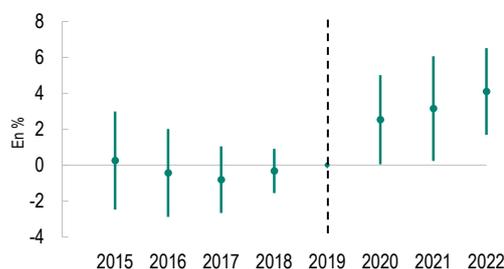
■ Une meilleure performance des multinationales depuis le Covid-19, tirée par les filiales nationales

Étudier l'évolution des entreprises multinationales nécessite de combiner des données sur l'activité des entreprises et leur structure de détention. La base Orbis permet de collecter des données sur les filiales de plus de 35 000 entreprises multinationales, originaires de l'ensemble du globe, dans 29 pays européens et asiatiques. Ensuite, pour juger des performances des multinationales en matière d'emploi avant et après la crise sanitaire, il faut pouvoir les comparer à celles d'entreprises similaires. Cela nécessite de définir un groupe d'entreprises qui a connu une évolution de l'emploi avant la pandémie similaire à celui des entreprises multinationales. Pour cela, le groupe d'entreprises auxquelles sont comparées les multinationales est restreint aux filiales de groupes nationaux (n'ayant pas de filiales à l'étranger), qui sont plus grandes et plus productives que la moyenne des entreprises et donc plus proches des filiales d'entreprises multinationales.

La réaction des multinationales à la crise du Covid et à ses conséquences se distingue de plusieurs manières, qui permettent d'enrichir l'image des évolutions structurelles de la mondialisation dessinée par les données agrégées de commerce et d'investissement internationaux. Tout d'abord, les filiales de multinationales affichent de meilleures performances en matière d'emploi que les filiales de groupes nationaux après le Covid, alors que leurs dynamiques étaient similaires les années précédentes (graphique 3). Cette différence d'évolution de l'emploi peut alors être attribuée à une spécificité des entreprises multinationales (interprétation causale), les trajectoires avant crise étant similaires et l'irruption de la pandémie de Covid étant indépendante des décisions des entreprises (exogène). Elle indique une meilleure performance face au choc du Covid par rapport à

Graphique 3 – Les filiales des multinationales affichent une meilleure performance en matière d'emploi que les filiales de groupes nationaux depuis le Covid

Différence d'évolution de l'emploi entre filiales de multinationales et de groupes nationaux



Notes : Les points représentent la valeur des coefficients estimés ; les traits verticaux, les intervalles de confiance à 95 %. Lorsque ces traits ne courent pas l'axe des abscisses en zéro, le coefficient est statistiquement significatif.

Source : Murette, Umana Dajud & Vicard (2025).

4. Les filiales nationales de groupes étatsuniens du secteur manufacturier représentent ainsi 78 % des dépenses de R&D et 80 % de l'emploi de R&D (Bilir, K. & Morales, E. (2020). Innovation in the Global Firm. *Journal of Political Economy*, vol. 128(4), p.1566-1625).

5. Bernard, A. & Jensen, J. (2007). Firm Structure, Multinationals, and Manufacturing Plant Deaths. *The Review of Economics and Statistics*, vol. 89 (2), p.193-204 et Görg, H. & Strobl, E. (2003). Footloose Multinationals? *Manchester School*, vol. 71(1), p.1-19.

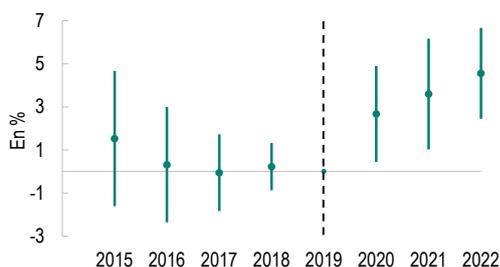
6. Kleinert, J., Martin, J. & Toubal, F. (2015). The Few Leading the Many: Foreign Affiliates and Business Cycle Comovement. *American Economic Journal: Macroeconomics*, vol. 7(4).

7. Alfaro, L. & Chen, M.X. (2012). Surviving the Global Financial Crisis: Foreign Ownership and Establishment Performance. *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 4(3), p.30-55.

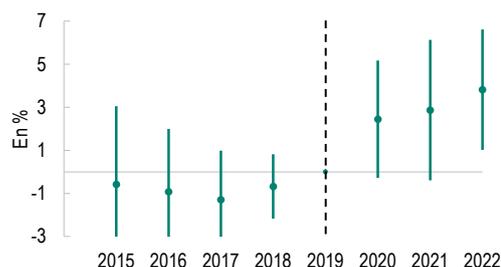
8. Landier, A., Nair, V.B. & Wulf, J. (2009). Trade-Offs in Staying Close: Corporate Decision Making and Geographic Dispersion. *The Review of Financial Studies*, vol. 22(3), p.1119-1148 et Bassanini, A., Brunello, G. & Caroli, E. (2017). Not in My Community: Social Pressure and the Geography of Dismissals. *Journal of Labor Economics*, vol. 35(2), p.429-483.

Graphique 4 – Les multinationales ont privilégié l’emploi dans leurs filiales nationales

4.a – Différence d’évolution de l’emploi entre filiales nationales de multinationales et filiales de groupes nationaux



4.b – Différence d’évolution de l’emploi entre filiales étrangères de multinationales et filiales de groupes nationaux



Notes : Les points représentent la valeur des coefficients estimés ; les traits verticaux, les intervalles de confiance à 95 %. Lorsque ces traits ne coupent pas l’axe des abscisses en zéro, le coefficient est statistiquement significatif.

Source : Marette, Umana Dajud & Vicard (2025).

des entreprises similaires, l’évolution de l’emploi y ayant été en 2020 de 2,4 % plus favorable, mais ne permet pas de conclure sur l’évolution en niveau de l’emploi : les multinationales ont soit moins réduit l’emploi, soit plus augmenté l’emploi que les filiales de groupes nationaux.

La surperformance des filiales de multinationales ne se limite pas à la réponse immédiate à la crise Covid, mais perdure dans le temps. Non seulement le différentiel d’emploi ne se résorbe pas à partir de 2021, mais il tend à se renforcer en 2022. Cette différence structurelle pourrait indiquer un changement durable dans le modèle de mondialisation des entreprises multinationales, influençant leurs choix de localisation à long terme.

Toutes les filiales ne se valent cependant pas en matière de résilience de l’emploi depuis le Covid : la surperformance est principalement portée par les filiales nationales des multinationales, plutôt que par leurs filiales étrangères (graphique 4.a). Ces dernières affichent néanmoins une meilleure performance que les filiales des groupes nationaux, mais moins marquée. Le mode d’internationalisation des multinationales locales ou étrangères compte donc dans la réaction aux chocs qui affectent les marchés du travail : ceux dominés par des entreprises multinationales nationales ont mieux résisté au choc du Covid que ceux ayant une forte présence de filiales de multinationales étrangères. Par ailleurs, la spécificité des filiales nationales est valable quelle que soit leur localisation sur le sol national : les filiales implantées dans la même région que les sièges sociaux n’ont pas affiché de meilleures performances que celles situées dans d’autres régions.

Cette meilleure performance des filiales des multinationales ne résulte pas de différences sectorielles entre filiales de multinationales et filiales des groupes nationaux : elle persiste lorsque l’on compare des entreprises opérant dans un même secteur et un même pays. Il s’agit donc bien d’un choix des entreprises multinationales de privilégier l’emploi dans leur pays d’origine, plutôt que d’une décision liée à la nature de l’activité réalisée, puisque l’on sait que les pays où les multinationales ont leur siège sont aussi ceux où se concentrent les fonctions d’innovation, notamment.

La relative stabilité du taux d’ouverture mondial masque ainsi des changements microéconomiques dans le comportement des entreprises multinationales. La meilleure résilience de l’emploi des multinationales dans leur pays d’origine depuis la crise du Covid-19 semble indiquer un processus de relocalisation de leurs activités. La persistance de cette dynamique jusqu’en 2022 est cohérente avec un changement structurel du comportement des multinationales, dont les choix de localisation peuvent déterminer le futur de la géographie des chaînes de valeur mondiales. Les plans de relance, qui ont perduré jusqu’en 2022 dans plusieurs pays, ont cependant pu influencer les décisions des entreprises multinationales et retarder certains ajustements dans leur pays d’origine qui pourraient se matérialiser avec leur extinction.

La Lettre du

CEPII

© CEPII, PARIS, 2024

Centre d’études prospectives
et d’informations internationales
20, avenue de Ségur
TSA 10726
75334 Paris Cedex 07

contact@cepii.fr
www.cepii.fr – @CEPII_Paris
Contact presse : presse@cepii.fr

Le CEPII (Centre d’Études Prospectives et d’Informations Internationales) est le principal centre français d’étude et de recherche en économie internationale. Les analyses et études du Centre contribuent au débat public et à la formulation des politiques économiques en matière de politique commerciale, compétitivité, macroéconomie, finance internationale et croissance.

RÉDACTEURS EN CHEF :
ISABELLE BENSIDOUN
ANTOINE VATAN

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
ANTOINE BOUËT

RESPONSABLE DES PUBLICATIONS :
ISABELLE BENSIDOUN

RÉALISATION :
LAURE BOIVIN

ISSN 2493-3813

Décembre 2024

Pour s’inscrire à
La Newsletter du CEPII :
www.cepii.fr/Resterinforme

Cette Lettre est publiée sous la responsabilité de la direction du CEPII. Les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs.

RECHERCHE ET EXPERTISE
SUR L’ÉCONOMIE MONDIALE

