

N° 416
—
SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2004-2005

Annexe au procès-verbal de la séance du 22 juin 2005

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation (1) sur la **globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emplois,***

Par M. Jean ARTHUIS,
Sénateur.

Tome II : Annexes

(1) Cette commission est composée de : M. Jean Arthuis, *président* ; MM. Claude Belot, Marc Massion, Denis Badré, Thierry Foucaud, Aymeri de Montesquiou, Yann Gaillard, Jean-Pierre Masseret, Joël Bourdin, *vice-présidents* ; M. Philippe Adnot, Mme Fabienne Keller, MM. Michel Moreigne, François Trucy *secrétaires* ; M. Philippe Marini, *rapporteur général* ; MM. Bernard Angels, Bertrand Auban, Jacques Baudot, Mme Marie-France Beaufils, MM. Roger Besse, Maurice Blin, Mme Nicole Bricq, MM. Auguste Cazalet, Michel Charasse, Yvon Collin, Philippe Dallier, Serge Dassault, Jean-Pierre Demerliat, Eric Doligé, Jean-Claude Frécon, Yves Fréville, Paul Girod, Adrien Gouteyron, Claude Haut, Jean-Jacques Jégou, Roger Karoutchi, Alain Lambert, Gérard Longuet, Roland du Luart, François Marc, Michel Mercier, Gérard Miquel, Henri de Raincourt, Michel Sergent, Henri Torre, Bernard Vera.

Entreprises.

ANNEXES

	<u>Pages</u>
ANNEXE N° 1 : ÉTUDE ERNST & YOUNG « ÉTUDE RELATIVE À LA PART DU BUDGET DES MÉNAGES FRANÇAIS CONSACRÉE À DES PRODUITS EXPOSÉS À LA DÉLOCALISATION ».....	3
ANNEXE N° 2 : ÉTUDE KATALYSE « LES DÉLOCALISATIONS DES MÉTIERS DE SERVICES »	93
ANNEXE N° 3 : COMPTES-RENDUS DES AUDITIONS DE VOTRE COMMISSION DES FINANCES	145

ANNEXE N° 1

ÉTUDE ERNST & YOUNG

**« ÉTUDE RELATIVE À LA PART DU BUDGET DES MÉNAGES
FRANÇAIS CONSACRÉE À DES PRODUITS EXPOSÉS
À LA DÉLOCALISATION »**

Sommaire

1.	Introduction et résumé	8
1.1	Pourquoi une étude sur la consommation des ménages et son impact sur les délocalisations ?	8
1.2	En synthèse	9
2.	La méthodologie utilisée	12
2.1	Les moyens mis en œuvre pour l'étude	12
2.2	Définitions et champs de l'étude	15
3.	Le contexte consumériste – les ferments de la délocalisation	16
3.1	Une offre supérieure à la demande	16
3.2	Un contexte d'hyper-concurrence	16
3.3	La perte de la valeur perçue du produit	18
3.4	Le sentiment d'une baisse du pouvoir d'achat	18
4.	Les freins à la délocalisation – existants mais fragiles	21
4.1	Vers une consommation d'équipement et d'usage	21
4.2	Plus de services dans la consommation	22
4.3	La contrainte logistique	22
4.4	La contrainte réglementaire	24
4.5	La différenciation technologique et le niveau d'innovation	24
5.	Les accélérateurs de délocalisation – plus importants que les freins	26
5.1	Un niveau de qualité qui se généralise	26
5.2	Le consommateur aujourd'hui	27
5.3	De nouveaux postes de consommation qui modifient la composition du « panier »	28

6.	Un environnement de moins en moins maîtrisable	29
6.1	La chimie du croisement « contexte consumériste », « freins » et « accélérateurs »	29
6.2	Des ruptures fréquentes sur l'environnement	30
6.3	Un environnement de plus en plus défavorable	30
7.	Des décisions de management marquées par la tyrannie du court terme	32
7.1	La réalisation de gains de productivité	32
7.2	L'externalisation pour variabiliser les coûts	33
7.3	La délocalisation pour réduire directement les coûts	34
7.4	L'innovation sur les produits et les services	34
8.	Premières conclusions et pistes de réflexion	36
9.	L'exposition à la délocalisation par catégorie de produits	38
9.1	Les produits alimentaires	38
9.2	Les boissons alcoolisées et non alcoolisées	40
9.3	Le tabac	42
9.4	Les articles d'habillement et des fourrures	44
9.5	Les chaussures	47
9.6	L'électricité, le gaz et les autres combustibles	49
9.7	Les appareils ménagers	51
9.8	Les articles d'ameublement et les articles de ménages en textile	53
9.9	Les outillages et autres biens et services pour la maison	55
9.10	Les médicaments et produits pharmaceutiques	57
9.11	Le véhicule	59
9.12	Les dépenses d'utilisation du véhicule	61
9.13	Les matériels téléphoniques et les télécopieurs	63
9.14	Les appareils et accessoires audiovisuels et informatiques	65
9.15	Les biens durables et récréatifs	67

9.16	La presse, les livres et la papeterie	69
10.	L'exposition à la délocalisation par catégorie de services	71
10.1	Les loyers	71
10.2	La réparation et l'entretien du logement	72
10.3	Les autres services liés au logement	73
10.4	La médecine non hospitalière	74
10.5	Les services hospitaliers	75
10.6	Les services de transport	76
10.7	Les services postaux et de télécommunications	77
10.8	Les services cultures et récréatifs	78
10.9	Les voyages tout compris	79
10.10	L'éducation marchande	80
10.11	La restauration et les services d'hébergement	81
10.12	Les soins personnels	82
10.13	L'action sociale	83
10.14	L'assurance	84
10.15	Les services financiers	85
11.	Conclusions	86
12.	Annexes	89
12.1	Guide d'entretien auprès des acteurs majeurs de la consommation	89
12.2	Les entretiens réalisés	92

1. Introduction et résumé

1.1 Pourquoi une étude sur la consommation des ménages et son impact sur les délocalisations ?

Le phénomène de la délocalisation est très régulièrement commenté, analysé, voire décrié, dans ses dimensions économiques, sociales et humaines. Conséquence ou fondement de la mondialisation, les délocalisations sont aujourd'hui au cœur de nos préoccupations, et leur coté inéluctable nourrit la vision d'une France sans usine, d'une consommation totalement aseptisée, et d'une population en voie de paupérisation.

Devant les craintes évidentes mais souvent mal exprimées par les parties prenantes de ce débat (industriels, salariés, élus locaux, pouvoirs publics), la recherche des responsables ou des coupables est naturellement empreinte de beaucoup d'irrationnel. Elle cristallise de nombreuses vindictes, sans que pour autant des décisions structurantes aient été récemment proposées.

Parmi les secteurs les plus souvent cités au cœur de ce débat, les industries de grande consommation et le monde de la distribution. Dans ce contexte et afin de mieux appréhender le phénomène, la Commission des Finances du Sénat, et son Président Jean Arthuis, ont souhaité mieux comprendre le lien qui pouvait exister entre l'évolution de la consommation des ménages d'une part, et l'impact sur les délocalisations d'autre part.

Cette approche nouvelle de la question des délocalisations a pour objectifs :

- de mettre en évidence les relations de causes à effets, et d'identifier les réelles causes qui sous-tendent les décisions de délocalisations,
- de poser un constat objectif et lucide sur la situation actuelle,
- et, enfin, de nourrir la réflexion sur les leviers de politique publique susceptibles d'orienter ou d'encadrer le phénomène.

1.2 En synthèse

En quarante ans, les modes de consommation des ménages se sont considérablement modifiés, avec des tendances profondes et durables qui caractérisent une certaine forme de « progrès » économique. Une première analyse de la structure du panier moyen de consommation met en évidence **une évolution sensible en faveur des biens d'usage et d'équipement au détriment des biens de consommation courante**, tels que l'alimentation ou l'habillement.

Cette évolution suggérerait que le panier de la ménagère, dans son ensemble, est moins exposé à la délocalisation qu'il ne pouvait l'être il y a quarante ans, dans la mesure où les nouveaux postes de dépenses sont moins soumis à des transferts à l'étranger. Pourtant et dans le même temps, l'exposition à la délocalisation de ces postes de consommation courante, moins présents dans le panier total, s'est très fortement intensifiée.

Ainsi, le citoyen français consomme moins de produits exposés à la délocalisation, mais **cette part résiduelle est beaucoup plus vigoureusement exposée aux risques de délocalisation**.

L'évolution de la consommation de services conforte cette analyse. En effet, depuis les années 60, la part des services dans la consommation totale des ménages est passée de moins de 40% à près de 60%. Or, **la consommation de services implique généralement une notion de proximité** et d'ancrage local et donc une certaine résistance aux mouvements ou tendances de délocalisation.

Dans le même temps, la croissance des activités de services est limitée par la capacité d'absorption locale (la demande) alors que celle des produits, plus facilement exportables, l'est peu. Ainsi, **l'immatérialisation de la consommation réduit l'exposition aux risques de délocalisation, mais réduit également les potentiels de croissance des activités liées à la consommation des ménages**.

En synthèse, l'exposition à la délocalisation du budget des ménages ne concerne alors pas l'ensemble du panier de consommation, mais la partie exposée semble l'être de plus en plus durement et de façon exponentielle.

Une fois posé le cadre général, et mieux quantifiée la part de la consommation qui est réellement et directement concernée, et donc les secteurs d'activité économique les plus exposés au risque de transfert de production, il était intéressant de décrypter les leviers de la délocalisation, à travers le prisme de la consommation.

Au moins quatre phénomènes expliquent et éclairent de façon très directe le processus de délocalisation de produits et services de consommation.

En premier lieu, **un contexte consumériste défavorable** pose les ferments de ce processus. Il repose d'abord sur une offre qui, quantitativement, dépasse largement et de plus en plus les besoins de la demande, sous l'effet cumulé de l'augmentation des surfaces de ventes et de leurs temps d'ouvertures. Cela se traduit par un contexte d'hyper concurrence entre les acteurs de l'offre qui les conduit inéluctablement à rechercher, hors frontières, des capacités d'approvisionnement et de production à moindre coût. Dans le même temps, les consommateurs modifient leurs repères et leurs arbitrages, notamment du fait d'une perte de valeur et de confiance dans les produits ou les marques, accompagnée d'un sentiment général et croissant de baisse du pouvoir d'achat.

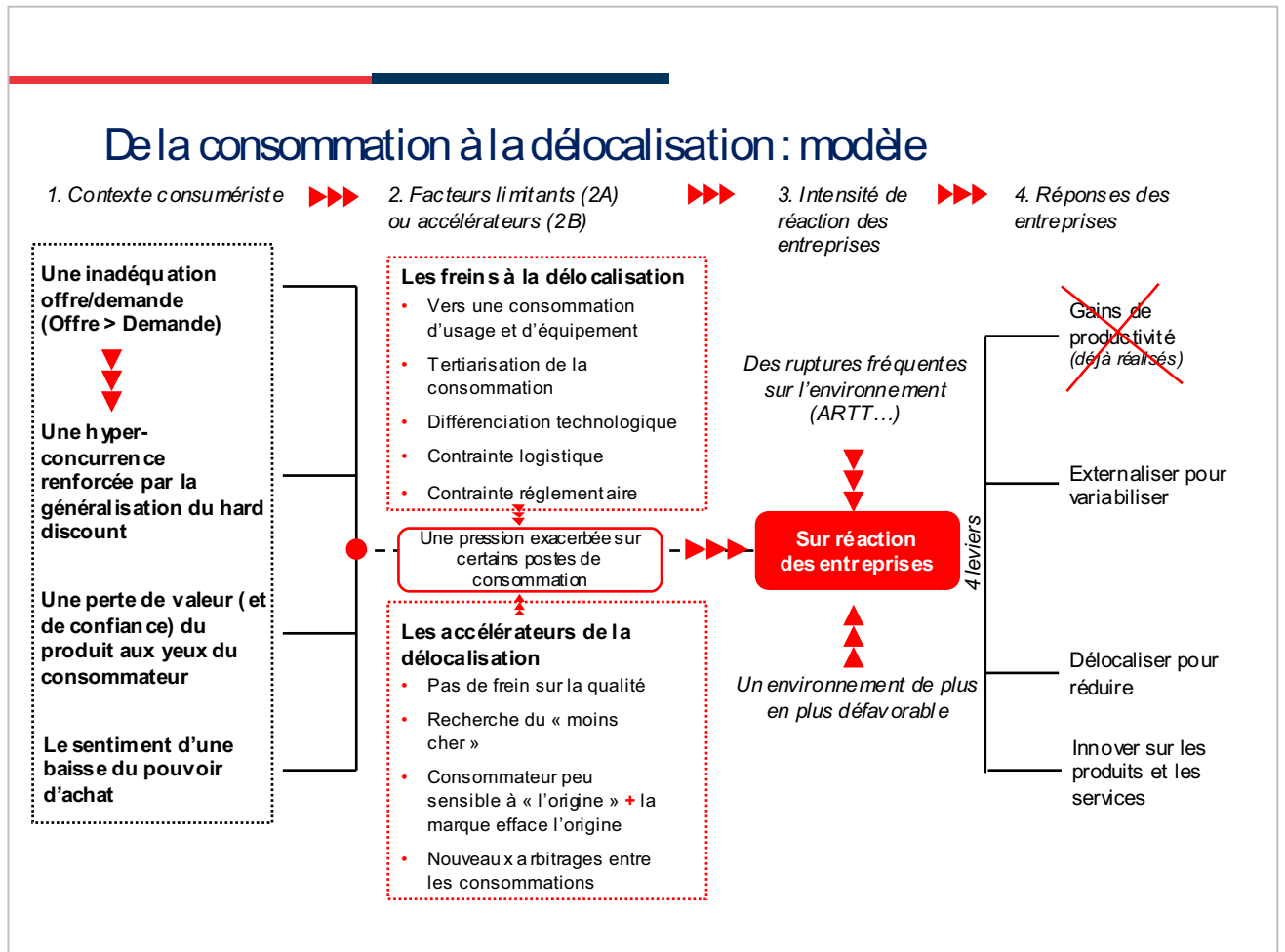
L'inventaire des paramètres impactant la délocalisation, dans un sens ou dans l'autre, fait apparaître **un renforcement des facteurs accélérateurs et un affaiblissement des facteurs freinants**. Le nivellement de la qualité produite, de moins en moins spécifique selon l'origine de production, la recherche assumée et généralisée de l'achat malin et du produit le moins cher, une perte de sensibilité à l'origine du produit ou de nouveaux arbitrages consuméristes, liés à la poussée de nouveaux postes de dépenses tels que les loisirs ou la communication (téléphonie, télévision, internet,...) sont autant de paramètres en croissance qui favorisent la délocalisation de la production de produits et services au lieu de privilégier un ancrage local.

Dans ce contexte, **les entreprises sont contraintes de sur-réagir** face à chacune des ruptures qui affectent leur environnement. Dans un équilibre précaire, tout nouveau bouleversement de l'environnement, essentiellement réglementaire ou conjoncturel, entraîne une réaction en chaîne des entreprises qui ont l'obligation dans l'urgence de recomposer leur marge de manoeuvre, et doivent pour cela prendre des décisions d'approvisionnement ou de fabrication souvent défavorables aux unités de production françaises.

En effet, dans ce contexte, **les entreprises disposent principalement de quatre leviers pour rétablir un équilibre** face à un environnement instable : la poursuite de gains de productivité mais qui sont, en grande partie, au bout de l'asymptote et déjà largement absorbés notamment avec le passage aux 35 heures; la poursuite de l'externalisation afin de variabiliser les coûts ce qui correspond au premier stade de la perte de maîtrise directe ; un stade plus loin, la délocalisation de la production qui offre des effets conséquents à très court terme ; enfin, et seul levier à création de valeur, le renforcement de l'innovation sur les produits et les services, mais qui suppose des investissements importants et génère des effets à plus long terme. Ainsi, et dans un environnement tendu, délocaliser devient pour beaucoup d'entreprises une décision de

gestion, certes difficile à prendre au vu des conséquences sociales à court terme mais indispensable pour assurer la pérennité de l'activité à plus long terme.

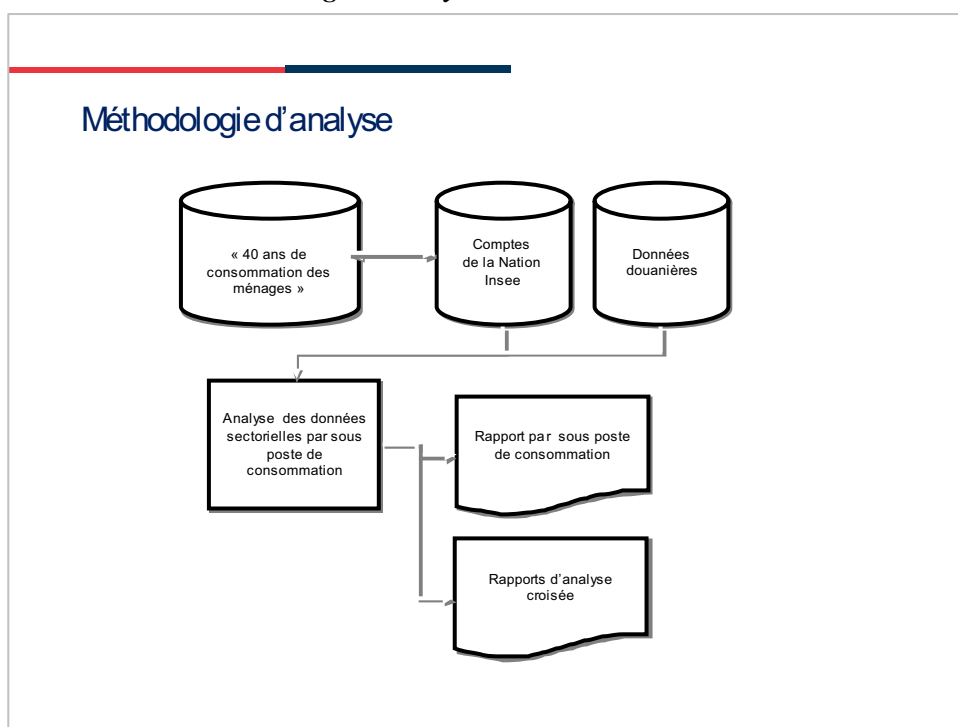
Illustration : le modèle « De la consommation à la délocalisation »



2. La méthodologie utilisée

2.1 Les moyens mis en œuvre pour l'étude

Illustration : la méthodologie d'analyse

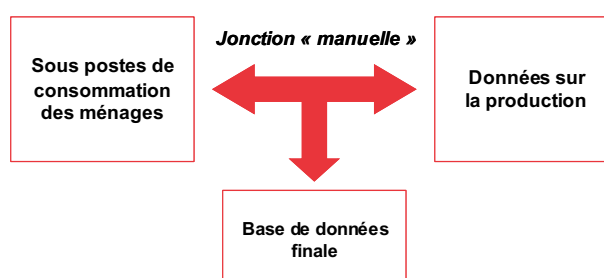


Cette étude a été séquencée autour de trois étapes.

Première étape : une analyse statistique

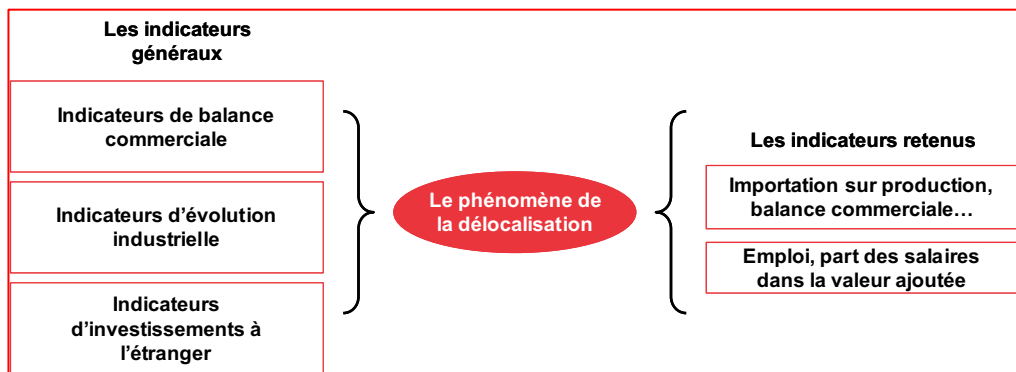
Un premier travail d'**exploitation statistique** a permis d'identifier les principaux postes et sous-postes de consommation déterminés par l'INSEE puis d'établir une correspondance avec les nomenclatures NES. Une distinction a été faite chaque fois que nécessaire entre les produits finaux directement consommés par les ménages et les produits intermédiaires entrant dans la production des produits finaux.

Illustration : les données statistiques exploitées



Une fois réalisée la description des frontières et délimités les postes de consommation, il s'agissait d'analyser leur exposition à la délocalisation par le rapprochement et le croisement de deux critères : les indicateurs de balance commerciale et les indicateurs d'évolution industrielle.

Illustration : Les indicateurs statistiques d'évaluation de la délocalisation



Cette analyse a été réalisée en confrontant plusieurs sources de données. Le défi résidait alors dans la confrontation de statistiques structurées et architecturées sur des modèles différents.

Pour étayer la vision du phénomène de l'exposition des produits et services de consommation à la délocalisation, des informations sur l'origine des produits et leur évolution dans le temps ont été intégrées au modèle statistique.

Deuxième étape : des entretiens face à face auprès de 20 acteurs de la consommation

Au regard des conclusions issues de la phase d'analyse statistique, des entretiens en face-à-face ont été conduits auprès d'acteurs majeurs de l'industrie, de la consommation ou représentants d'organisations professionnelles afin de préciser la nature du phénomène étudié et l'exposition des produits et services de consommation à la délocalisation.

Quatre thématiques ont été évoquées avec ces interlocuteurs (voir le questionnaire en annexe):

- La vision du phénomène de la délocalisation, son évolution, les freins et les moyens de contrer ou d'endiguer le phénomène,
- L'état des lieux de la délocalisation des produits et services de consommation, les catégories de produits et services les plus sensibles, les critères favorisant l'ancrage local ou accélérant la délocalisation,

- L'entreprise face à la délocalisation, sa sensibilité à la délocalisation, l'importance de l'origine des produits, les conséquences négatives de la délocalisation pour l'entreprise,
- Les pistes d'actions, l'irrévocabilité du phénomène, les mesures phares à engager, les atouts de la France dans la lutte contre le phénomène.

Troisième étape : la synthèse et l'analyse

L'ensemble des informations collectées ont permis de construire un modèle explicatif, fondé sur une succession d'événements et un principe de causalité, décrivant le processus de délocalisation des produits et services de consommation et son évolution dans le temps. Ce modèle, tel que schématisé dans le graphique ci-avant, structure l'analyse et la restitution d'informations du présent rapport.

2.2 Définitions et champs de l'étude

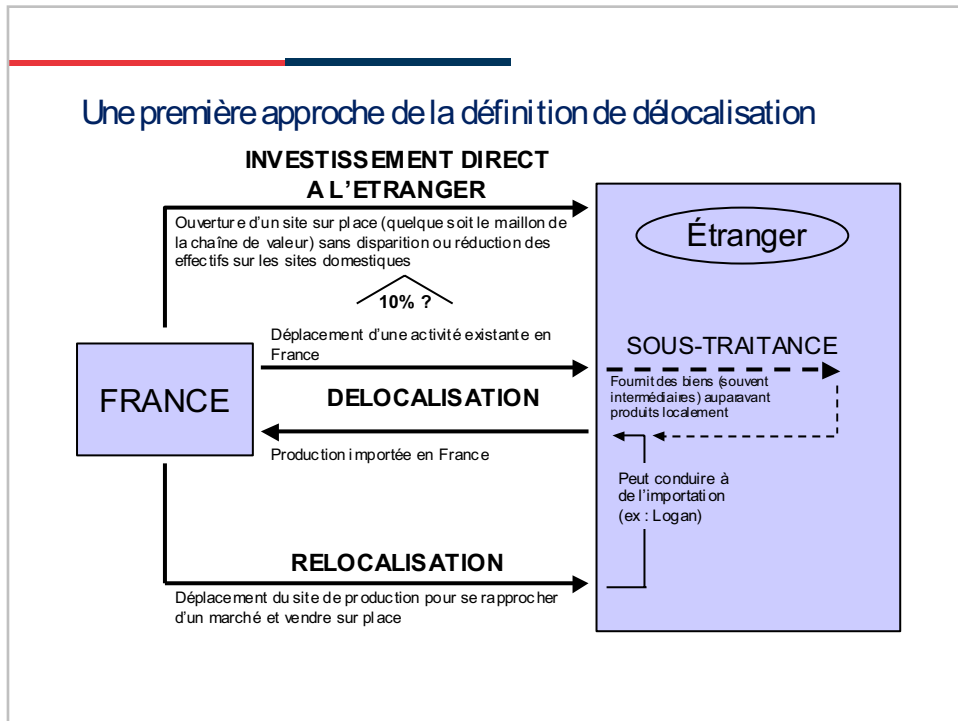
2.2.1 Les biens et services de consommation

La consommation des ménages est l'agrégat (facteur économique) qui, dans les Comptes de la Nation, exprime la part ou la valeur des biens et des services utilisés (détruits) par les ménages français.

2.2.2 La délocalisation

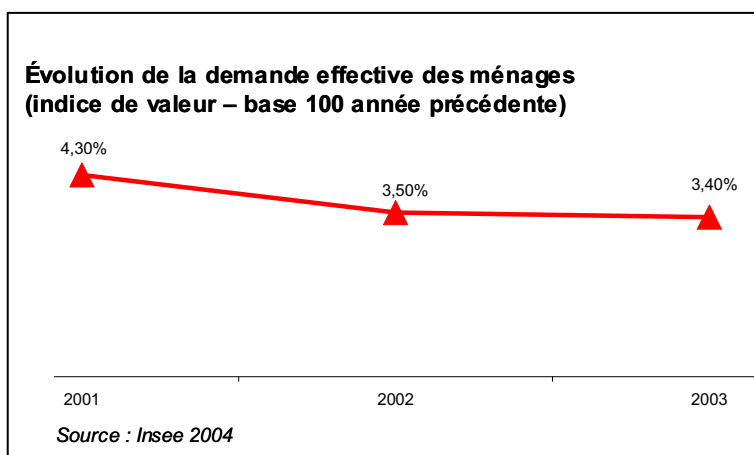
La délocalisation est appréhendée comme le déplacement d'une activité existante en France vers l'étranger incluant la sous-traitance à l'étranger (transfert d'une partie du processus industriel ou de service), l'ouverture d'un site à l'étranger sans disparition ou diminution des effectifs sur les sites domestiques, ainsi que le déplacement d'un site de production pour se rapprocher d'un marché ou vendre sur place.

Illustration : Première approche des flux et circuits de délocalisation



3. Le contexte consumériste – les ferments de la délocalisation

3.1 Une offre supérieure à la demande



La croissance de la demande des ménages français affiche une stagnation depuis 2001.

Par ailleurs, l'offre ne cesse de croître sous l'effet notamment de la constante augmentation du parc commercial français. En effet, la croissance simultanée de la surface de vente en France et du nombre d'heures d'ouverture génère mécaniquement un accroissement de l'offre.

L'effet saisonnier de certaines ventes, dans un contexte d'offre supérieure à la demande, a pour impact de multiplier les promotions, et dans un certain sens de modifier les rapports à la consommation.

3.2 Un contexte d'hyper-concurrence



L'hyper-concurrence se matérialise par le développement rapide de la distribution à bas coûts (*hard-discount*) dont la superficie a augmenté de 34 % entre 2000 et 2004 contre 3 % pour les supermarchés. Parallèlement, le *hard discount* touche une population de plus en plus large et l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

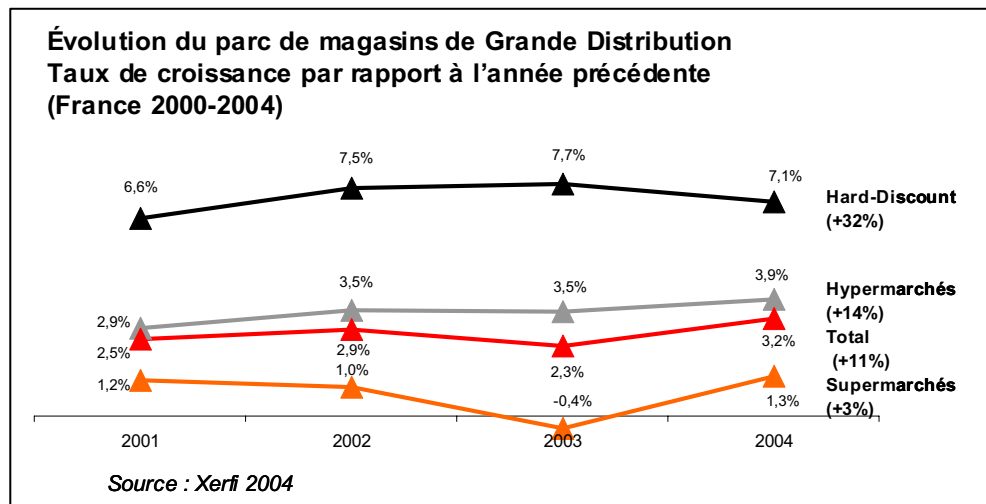
Le *hard discount* est devenu l'un des phénomènes marquant de la consommation et de la distribution de ce début de siècle. Aujourd'hui, 65 % de la population fréquente un magasin *hard discount* et la part de marché de ce circuit de distribution avoisine les 13 % en 2004 contre 8,8 % en 1999.

Autrefois baptisé « magasin de crise », le *hard-discount* a totalement changé d'image. Grâce à lui, les consommateurs ont le sentiment de maîtriser leurs achats et ils apprécient cette situation. Selon un sondage Ifop, le nouveau consommateur adepte de l'*hard discount* se définit comme adulte, fier de ses choix et libéré des tentations de l'hypermarché.

Le *hard discount* correspond à de nouvelles attitudes :

- Un comportement responsable et intelligent : devenir des consommateurs avertis
- Une démarche rationnelle d'évaluation des produits : tester et faire goûter aux membres de sa famille sans montrer l'emballage (détachement des marques)
- L'acceptation du risque sur le goût et/ou la qualité : la possibilité d'avoir des mauvaises surprises mais aussi des bonnes surprises
- La comparaison avec les produits de marque : la lecture des étiquettes et de la composition
- Une dimension morale : le rejet du gaspillage et des priorités différentes de celles du consommateur « lambda » : des nouvelles valeurs privilégiées, le choix des loisirs en contre-partie

Source : Points de Vente



3.3 La perte de la valeur perçue du produit

Au-delà de la perte de la valeur perçue du produit aux yeux du consommateur, on voit apparaître une perte de confiance. La logique de déflation permanente contribue à une perte de valeur symbolique des biens dans l'esprit des consommateurs (produits d'appel tels que le DVD ou l'électroménager) et ainsi à une focalisation du consommateur sur les prix de vente. Aujourd'hui, dans la mesure où tout peut s'acquérir à moindre prix, le consommateur a de plus en plus de difficultés à évaluer le savoir-faire et l'intensité technologique contenus dans chaque produit ou service consommé.

La politique de prix menée par certains distributeurs contribue alors à la mise à mal de la confiance du consommateur. Par exemple, le prix d'un CD de musique peut varier sensiblement dans la même semaine.

Le prix n'est plus perçu comme correspondant à la valeur intrinsèque d'un produit mais comme un simple levier marketing.

L'ironie de cette situation est que les produits à « prix mobiles » ou à « prix d'appel » ont souvent l'image, aux yeux des consommateurs, d'un fort contenu technologique.

La volonté du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie de contraindre industriels et distributeurs de baisser leurs prix en 2004 n'a pas, au contraire, contribué à restaurer la confiance du consommateur. Cette mesure a suscité la désignation des marques nationales et les enseignes d'hypermarchés comme les grands responsables de la baisse du pouvoir d'achat des Français, et ne s'est pas, au final, traduite par une reprise de la consommation.

En période de conjoncture défavorable, la valeur ajoutée des produits innovants est assimilée à de l'inflation, alors qu'elle est généralement occultée en période de conjoncture favorable. Une interrogation réside dans la distinction entre les produits innovants à réelle « valeur ajoutée » à ceux qui apportent peu de valeur ajoutée. Le consommateur a-t-il perçu la réelle valeur ajoutée dans l'achat de lessive sous forme de mini-dose ou dans l'apparition des lingettes ?

3.4 Le sentiment d'une baisse du pouvoir d'achat

Passage à l'euro, stagnation des salaires, hausse des prélèvements ... sont autant de facteurs qui renforcent ce sentiment.

L'INSEE confirme que la progression des revenus a ralenti : + 5,4 % en 2001, + 3,6 % en 2002 et + 2,1 % en 2003. En 2005, les salaires devraient rester stables et des hausses importantes de prélèvements sont annoncées (CSG, cotisations vieillesse...).

A cela, viennent s'ajouter les augmentations importantes des prix de l'immobilier, du pétrole... qui viennent grever également le pouvoir d'achat des français.

Toutes les catégories socioprofessionnelles sont touchées par le sentiment de perte du pouvoir d'achat. Le baromètre des « Préoccupations des citoyens-consommateurs » réalisé par la société d'étude TNS Sofres confirme bien la tendance. En quelques mois en 2004, le pouvoir d'achat est passé du neuvième au cinquième rang des inquiétudes des français. 29 % des consommateurs étaient préoccupés par la baisse de leur pouvoir d'achat en juillet 2004, ce taux atteignait 31 % en septembre et 36 % en octobre.

Que cela soit fondé ou non, seule compte la perception et l'impact qu'elle a sur la consommation.

Ce sentiment semble également être partagé en Europe. En 2004 en effet, selon une étude Ipsos, 62 % des européens (+ 1 point par rapport à 2003) ont ainsi le sentiment de ne pas avoir les moyens de consommer, taux le plus important depuis près de 4 ans. C'est le cas de 75 % des Italiens (+ 1 point) et de 71 % des Français (+ 1 point) tandis que la pression des prix semble moins forte en Grande-Bretagne (49 %, + 2 points) et en Espagne (50 %, + 1 point) :

- L'Allemagne est de loin le pays le moins confiant dans l'évolution de sa situation économique et présentant la situation la plus critique depuis maintenant près de deux ans,
- La France et l'Italie présentent une situation assez comparable en terme de confiance : des indicateurs au plus bas, avec de surcroît une tendance qui demeure à la baisse, notamment en Italie,
- Les consommateurs Britanniques et Espagnols, enfin, vont à contre-courant de la tendance générale avec une vision majoritairement optimiste de l'évolution économique de leur pays et du niveau de revenu de leur propre foyer, doublée d'une tendance à la hausse, notamment en Espagne.

Le pouvoir d'achat est l'évolution du revenu disponible brut de l'ensemble des ménages en tenant compte de l'inflation. Il dépend donc de l'évolution de trois composantes : le revenu, les indices des prix et le poids des produits dans la consommation.

Le pouvoir d'achat a ainsi connu un fort ralentissement - près d'un point - en 2002, puis de 2 points en 2003, phénomène qui se poursuit en 2004.

Illustration : Evolution du pouvoir d'achat depuis 1997

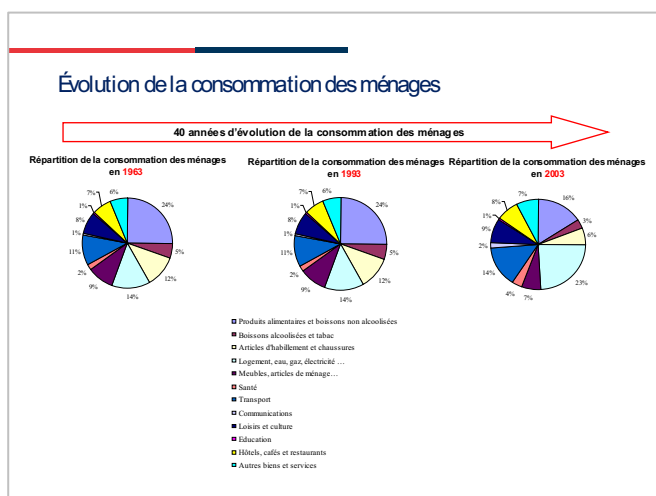
Taux de croissance annuel	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Revenu disponible brut	3,0%	3,5%	3,3%	4,7%	4,8%	4,3%	2,3%	2,6%
Inflation corrigée (déflateur de la consommation)	1,4%	0,7%	0,4%	1,5%	1,6%	1,9%	2,1%	2,1%
Pouvoir d'achat	1,5%	2,8%	2,8%	3,1%	3,2%	2,3%	0,2%	0,5%

Source : CREDOC, d'après INSEE

Ce sont les services qui, après les carburants et les services, dégradent aujourd'hui le plus fortement le pouvoir d'achat car ils pèsent de plus en plus sur la consommation. L'évolution entre octobre 1998 et octobre 2004 de l'inflation corrigée de la consommation produit par produit (c'est-à-dire l'évolution de l'indice de prix multiplié par le coefficient budgétaire) met en évidence les produits et services qui rognent le plus le pouvoir d'achat. Ce sont les services fournis par les collectivités locales (crèches, assistantes maternelles et maisons de retraite) et les services domestiques qui pèsent le plus sur le pouvoir d'achat après le tabac et l'énergie. L'utilisation des maisons de retraite augmente avec le vieillissement de la population, tandis que le recours aux services domestiques s'accroît avec l'augmentation de l'activité féminine. Les prix de ces derniers ont aussi fortement augmenté.

4. Les freins à la délocalisation – existants mais fragiles

4.1 Vers une consommation d'équipement et d'usage



Source : Ernst & Young

Les quarante dernières années font apparaître une modification importante de la structure de consommation des ménages caractérisée par le passage d'un mode de consommation courante à un mode de consommation d'usage et d'équipement.

Dans le modèle historique de **consommation**, que l'on peut principalement qualifier de **courante**, la part de l'habillement et de l'alimentation représentait près de 40 % du panier. Le poids relatif de ces deux postes n'a cessé de baisser depuis dans le budget des ménages pour céder la place à un modèle de **consommation** actuel que l'on peut considérer **d'usage et d'équipement**. Aujourd'hui, en effet, le logement, l'énergie et les transports représentent près de 40 % du panier. Alors que la part de l'habillement et de l'alimentation a diminué de moitié sur la même période.

De nouveaux postes émergent de façon significative et bousculent également la structure de consommation, comme la téléphonie, la télévision ou internet par exemple, ou les activités liées aux loisirs qui prennent le relais.

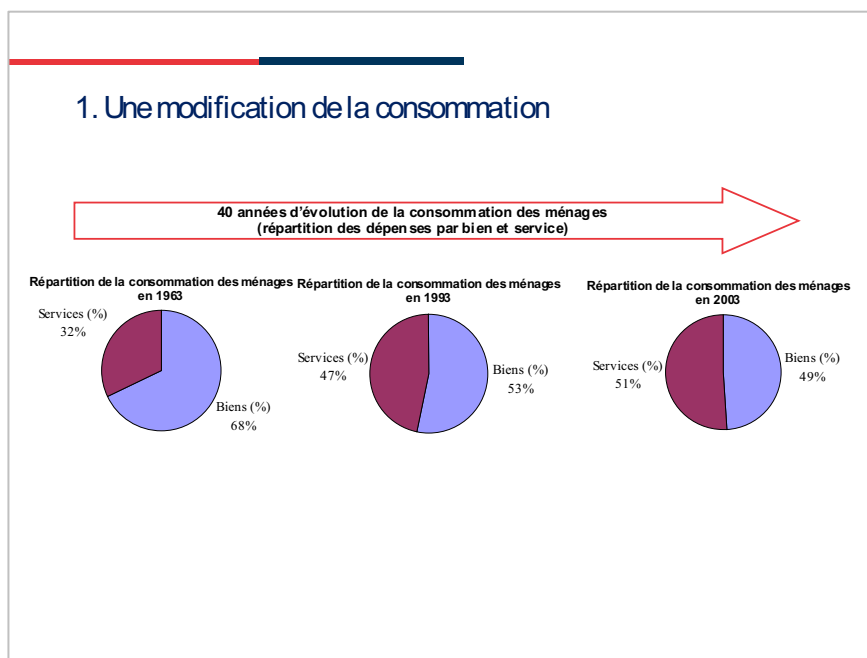
Selon l'INSEE, sept postes de dépenses augmentent plus vite que la moyenne d'achat des Français. Outre la santé et le logement, plus contraints, le consommateur privilégie des achats plaisir avec des produits liés à la téléphonie, à l'informatique et à l'électronique grand public.

Le consommateur français consomme ainsi moins de produits potentiellement exposés à la délocalisation (en part relative dans le panier total), mais cette part résiduelle semble beaucoup plus vigoureusement exposée aujourd'hui qu'hier.

4.2 Plus de services dans la consommation

La période 1963-2003 témoigne d'un accroissement général de la consommation des services : de 32 % à 51 %, alors que la consommation de biens diminue sur la même période.

Le développement concomitant de services liés aux postes « produits » déjà mentionnés comme connaissant une forte croissance – tels que les loisirs, la téléphonie, l'informatique et l'électronique grand public – jouent un rôle important dans cette tertiarisation de la consommation.



Source : Ernst & Young

4.3 La contrainte logistique

Les contraintes logistiques liées à la taille du produit, aux coûts de transport induits et au niveau de marge réalisé sur le produit peuvent constituer des freins importants dans les arbitrages sur les lieux de productions de certaines catégories de produits. Ces paramètres économiques, s'ils sont défavorables, freinent alors le processus de délocalisation.

Le secteur des produits de consommation courante regroupe généralement des produits de « faible valeur » comme par exemple les industries du savon, de l'alimentation, de l'hygiène.... Il correspond à des marchandises vendues essentiellement par l'intermédiaire des enseignes de la grande distribution et pour lesquelles le poids relatif du coût logistique reste important. La structure du marché est alors fondée sur la coexistence de quelques grands groupes multinationaux en concurrence avec un tissu riche de PME.

Autre paramètre lié au frein issu des contraintes logistiques, celui du temps. Selon plusieurs grands acteurs de la consommation en effet, notre société est de plus en plus marquée par l'importance du temps, par une culture influencée par la rapidité, voire l'impatience.



De surcroît, la course à la différenciation permanente dans laquelle sont engagés ces acteurs de la consommation les contraint à multiplier les extensions de gammes et les opérations promotionnelles, ce qui génère autant de contraintes logistiques supplémentaires à gérer.

La nécessité de synchroniser le temps de l'entreprise avec le temps de ses clients émerge alors comme un objectif premier. La proximité de la production et de ses filières de sous-traitance s'impose alors, dans cet objectif, comme un frein à la délocalisation.

Dans un autre registre, la contrainte logistique s'exprime tout particulièrement sur les produits frais de l'agroalimentaire qui nécessitent une forte proximité entre le lieu de production et de consommation.

Ces différentes contraintes ou impératifs ont pu historiquement réellement ralentir les décisions de délocalisations. Pour autant, on observe que les progrès technologiques, la réduction des barrières administratives et le développement croissant des moyens de transport ces dernières années modifient les termes de l'équation et limitent considérablement les obstacles économiques à la délocalisation.

4.4 La contrainte réglementaire

L'existence de cadres réglementaires contraignants, à l'échelon communautaire ou national, contribue sur certaines catégories de produits à une régionalisation des marchés qui limitent les mouvements de délocalisation.

La définition de normes environnementales spécifiques (gros électroménager par exemple) et/ou de contraintes réglementaires européennes ou nationales relatives à la sécurité du consommateur (ou aux techniques d'installation des produits), mais aussi quand cela est possible l'encadrement des prix (livres par exemple) constituent des facteurs limitants.

Cependant, toutes les réglementations, même si elles ont été développées en ce sens, ne constituent pas forcément un frein à la délocalisation, et ne peuvent pas non plus constituer une solution unique et spécifique au problème posé. Par exemple, comme décrit ci-après dans le présent rapport, l'origine du produit ou du service consommé n'a que peu d'effet sur le choix du consommateur. Quel est alors l'impact réel de réglementations visant à témoigner précisément de l'origine, comme cela a été récemment évoqué pour les centres d'appel par exemple ?

4.5 La différenciation technologique et le niveau d'innovation

Le développement d'expertise technologique et d'axes d'innovations réels et perçus par les consommateurs peuvent constituer des facteurs limitants pour le phénomène de délocalisation.

Certaines spécialisations réalisées dans le domaine du textile (en particulier sur le textile technique et ses applications dans le domaine du sport), secteur pourtant largement touché par ailleurs par des mouvements de délocalisation, ont ainsi permis de limiter ces mouvements et de constituer des « poches de résistance » en France.

Le développement de telles expertises doit néanmoins s'appuyer sur une véritable politique industrielle et d'innovation initiée par l'État. L'initiative « pôles de compétitivité » semble positive en ce sens, même si les effets induits ne seront pas immédiats (l'expertise actuelle du territoire sur le secteur aéronautique par exemple relève d'orientations politiques anciennes).

Ces différenciations doivent néanmoins être soutenues par la Distribution pour maintenir leurs valeurs aux yeux des consommateurs (politiques de prix adéquat) au risque de ne pas pouvoir être valorisées. On peut ainsi noter le cas des téléviseurs, pour lesquels l'innovation produit a systématiquement permis de compenser les baisses des coûts de production, et donc de maintenir un prix de vente attractif pour les industriels, la distribution et acceptés par les consommateurs. Plus récemment et dans le même secteur d'activité, le cas des lecteurs DVD constitue un contre exemple flagrant. Alors qu'il s'agissait d'une classe nouvelle de produit, appelée à remplacer la catégorie des magnétoscopes, les prix de vente se sont totalement effondrés en très peu de temps, à cause d'une surenchère promotionnelle sur les produits. En conséquence, les industriels et la distribution ont perdu, en un temps record, toute la valorisation économique attendue, au profit immédiat du consommateur.

5. Les accélérateurs de délocalisation – plus importants que les freins

Si de nombreux freins à la délocalisation des produits et services de consommation existent, il y a en même temps de nombreux éléments, de contextes ou de modification des modes de consommation qui tendent à favoriser les délocalisations. L'analyse de ces nombreux accélérateurs indique qu'ils semblent de nature à de plus en plus largement supplanter les freins et renforcer durablement le phénomène.

5.1 Un niveau de qualité qui se généralise

La qualité du produit ou du service n'est plus, dans la perception du consommateur, directement liée à une origine nationale voire à une proximité régionale.

En effet, la croissance et la pratique des délocalisations conforte l'idée qu'il semble ne plus y avoir de différenciation sur la qualité industrielle en fonction des zones de production. Chacun aujourd'hui est convaincu qu'un industriel peut produire aux mêmes standards de qualité, de coût et de délais, où qu'il soit dans le monde, avec par ailleurs pour le donneur d'ordres une réelle traçabilité des process et des composants en cas de besoin.

Quelques rares secteurs échappent à la tendance générale. C'est le cas par exemple de l'agroalimentaire. Bien plus que pour d'autres secteurs, le consommateur sera vigilant à la qualité des produits achetés, attitude notamment renforcée par une série de crises alimentaires au début des années 2000. Loin de se focaliser aujourd'hui sur la seule problématique du « risque » et fidèles à leur culture alimentaire, les Français restent encore en effet très attachés au plaisir qu'ils prennent en mangeant. C'est aussi par exemple le cas des secteurs du luxe, pour lesquels les consommateurs ne comprennent pas aussi facilement la nécessité de délocaliser la production, et s'étonnent d'un décalage trop criant entre la valeur du produit et son origine de production.

5.2 Le consommateur aujourd'hui

5.2.1 *La recherche du moins cher*

Après le consommateur confiant des années 1999-2000 pour qui, les marques servaient de repères forts et le consommateur attentif des années 2001-2002, apparaît désormais un consommateur critique pour qui les marques sont jugées trop chères et les prix bas servent de refuge. Déboussolé par le passage à l'euro, appauvri par les hausses de prix, le consommateur est devenu un marathonien de la comparaison des prix. Il fréquente davantage de magasins, adopte le hard discount et consulte internet. Pour s'en sortir, il achète les produits nécessaires à bas prix, en toute bonne conscience, pour pouvoir par ailleurs continuer à réaliser des achats plaisirs.

Les soldes, promotions, bonnes affaires et premiers prix ne sont plus des indices de pauvreté mais d'astuces et d'achat malin. C'est à celui qui fera la meilleure affaire.

Le consommateur devient alors beaucoup plus critique à l'égard des marques et le transfert des achats vers des produits sans marque est désormais avéré, comme en témoigne le développement constant des marques distributeurs. Un tiers du riz vendu en France dans les hypers et supers échappe aux marques traditionnelles comme les deux tiers des essuie-tout et des sacs poubelles.

64 % des Français estiment que les produits des grandes marques sont plus chers sans que leurs prix élevés ne soient justifiés. Un nouvel emballage ou une nouvelle formule ne sont plus des critères de choix décisifs, ils comparent les prix avant tout.

La confiance que le consommateur donnait aux marques et aux enseignes a été brisée. Or la perception du facteur prix et la confiance sont deux variables psychologiques et affectives très longues et difficiles à restaurer.

5.2.2 *Un consommateur peu sensible à l'origine*

L'origine du produit ne semble pas être un élément déterminant dans les choix réalisés par le consommateur y compris sur certaines catégories qui pourraient être considérées comme plus implicantes (ex : produit pour la peau « made in India »).

Assez paradoxalement, dans le même temps où le consommateur se défie vis-à-vis des marques, la consommation de ces dernières et la relation affective entretenue avec elles

tend à effacer l'origine des produits à leur profit. Le consommateur est de moins en moins attentif à l'origine, accepte le principe d'un marché mondial de la production des biens de consommation.

Une dichotomie de plus en plus marquée apparaît entre les trois statuts simultanés de l'individu « employé » / « consommateur » / « citoyen ». Elle s'exprime par une contradiction entre la recherche permanente des prix les plus bas (logique des bonnes affaires), la non réceptivité du consommateur aux discours de consommation citoyenne (on se rappelle du peu d'impact d'une campagne de sensibilisation autour du concept « nos emplettes sont nos emplois ») et les multiples revendications sociales de ces mêmes individus. Le phénomène semble comparativement plus fort en France que dans d'autres pays (États-Unis, Allemagne...) où la consommation « nationale » est privilégiée.

Notons là encore le cas de l'agroalimentaire qui échappe à cette règle. Cumulé à l'exigence de qualité, les consommateurs sont pour ce type d'achat beaucoup plus sensibles à l'origine, comme en témoigne par exemple le développement des AOC.

5.3 De nouveaux postes de consommation qui modifient la composition du « panier »

L'apparition de nouveaux postes de consommations ces dernières années (télécommunications, loisirs), ainsi que l'inflation croissante des coûts immobiliers et son impact sur le budget des ménages, ont exacerbé la pression sur les prix sur les autres catégories de produits (alimentaire, habillement...), malgré leur caractère indispensable. A budget constant, les consommateurs intègrent de plus en plus massivement et naturellement les nouvelles dépenses considérées comme courantes, voire socialisantes, telles que les moyens de communication, les nouvelles technologies ou les loisirs – ce dernier point est assez symptomatique d'une société qui évolue dans son rapport au travail notamment.

Pour financer ces nouvelles dépenses, le consommateur qui ne peut limiter le volume de consommation sur d'autres postes (comme l'alimentaire ou l'habillement) doit modifier son comportement d'achat et relativiser le coût moyen de ces dépenses dans son budget. Il doit ainsi privilégier les produits ou les sources d'approvisionnement les moins coûteux, et ce en toute bonne foi et le sentiment d'une logique implacable. Il augmente par voie de conséquence la pression sur la distribution qui doit s'adapter pour proposer des tarifs compatibles aux exigences de ces nouveaux consommateurs.

6. Un environnement de moins en moins maîtrisable

Différents facteurs caractérisent l'accélération du rythme du changement pour les entreprises :

- L'environnement marché se complexifie rapidement tel que le suggère le croisement des items « contexte consumériste » x « freins » x « accélérateurs »,
- Le nombre et le rythme des ruptures affectent plus souvent et plus durement l'équilibre économique des entreprises (réglementation, fiscalité, technologie, macroéconomie et sociopolitique...),
- L'instabilité chronique de l'environnement international.

Dans ce contexte de forte instabilité et compte tenu de leur sensibilité accrue à ces ruptures, il devient de plus en plus difficile pour les entreprises d'anticiper ou de s'adapter aux nouvelles conditions économiques, elles doivent réagir à vue.

6.1 La chimie du croisement « contexte consumériste », « freins » et « accélérateurs »

L'arbitrage entre ces différents éléments donne des orientations aux entreprises par rapport à la localisation de leurs investissements. En effet, le contexte marché dans lequel se trouve la production, la moindre tension aux facteurs de freins à la délocalisation, et l'exposition croissante aux accélérateurs guide les choix de localisation de la production.

L'entreprise est prisonnière des choix des consommateurs et doit en permanence modifier son offre ou son approvisionnement pour maintenir ses parts de marchés. Elle peut dans le même temps plus facilement gérer, dans tous les sens du terme, ses approvisionnements à distance, en offrant une réponse aux exigences de coût bas de la distribution.

L'ensemble de ces éléments constitue en permanence un fond d'écran complexe et mouvant aux prises de décisions des entreprises.

6.2 Des ruptures fréquentes sur l'environnement

De nombreuses ruptures affectent en permanence le mode de fonctionnement des entreprises. Fragilisées dans leur organisation, leur rentabilité ou leur fonctionnement, les entreprises ont de plus en plus de mal à apprivoiser les changements d'environnement.

Ces ruptures sont de différentes natures. Le rythme de l'innovation technologique s'est considérablement accéléré, de façon quasi exponentielle, et les mutations enregistrées peuvent affecter significativement les perspectives de croissance des entreprises et renforcer la pression sur les coûts.

Les évolutions concurrentielles (croissance externe, rachats...) qui sont souvent la conséquence des mutations technologiques, peuvent altérer significativement les décisions de localisation des investissements, en créant une pression forte sur la santé de l'entreprise.

Enfin, les évolutions fréquentes du cadre réglementaire sont susceptibles de restreindre ou de favoriser des mouvements d'exode. Les modifications régulières des règles du jeu limitent considérablement les marges de manoeuvre des entreprises et les obligent à chercher en permanence de nouvelles options ou sources d'économies. Comment faire par exemple quand, sur une année, la pression fiscale augmente de façon non prévue et donc non budgétée, voire avec un caractère rétroactif, de près de 1 % et que le niveau de rentabilité de l'entreprise est du même ordre ?

6.3 Un environnement de plus en plus défavorable

Plusieurs paramètres tendent à créer un environnement peu favorable pour les entreprises : la forte et rapide inversion, en à peine quelques années, de la parité euro/dollar pénalise les productions nationales et les entreprises exportatrices, l'envol du prix du baril, l'intensité concurrentielle, l'émergence de nouvelles économies... qui là encore limitent les marges de manoeuvre des entreprises, et obscurcissent leur champ de vision autant que leur horizon.

Le partage de valeur ajoutée à la faveur des distributeurs sur le marché français, avec entre autre l'importance croissante des marges arrières contribue également à rendre l'environnement plus incertain.

La libéralisation du commerce mondial, dans le cadre de l'OMC, contribue enfin directement à modifier les règles du jeu et à élargir considérablement le jeu concurrentiel.

7. Des décisions de management marquées par la tyrannie du court terme

Les décisions de délocalisation doivent d'abord être situées par rapport au champ de contraintes qui encadre l'entreprise. Le manager doit faire face à des forces exogènes telles que l'évolution des modes de consommation et des attitudes des consommateurs, qui interviennent dans un contexte d'instabilité croissante de l'environnement de l'entreprise, technologique, concurrentiel, commercial, réglementaire ou fiscal. Il doit parallèlement intégrer des pressions contradictoires de ses actionnaires (sur le niveau de rentabilité de l'activité), de ses clients (sur le niveau de prix des produits ou services vendus) et de ses salariés (sur le niveau de rémunération directe ou indirecte attendus).

Les décisions de délocalisation qui visent avant tout à réduire directement les coûts doivent également être regardées par comparaison aux seules alternatives de gestion possibles, la réalisation de gains de productivité, l'externalisation pour variabiliser les coûts, et enfin l'innovation sur les produits et services. Quand la principale variable d'ajustement reste la masse salariale, et donc le maintien ou pas d'une capacité locale de production, les managers disposent donc d'un éventail limité de solutions pour réagir et adapter leur organisation aux conditions du marché. Ils sont nécessairement amenés à privilégier les options à plus rapide effet de levier, pour ne pas mettre en péril leur activité et les emplois qui y sont liés.

7.1 La réalisation de gains de productivité

Concernant la réalisation de gains de productivité, l'essentiel des efforts et avancées ont d'ores et déjà été réalisés, notamment par exemple dans le cadre du passage aux 35 heures. La marge de manœuvre sur ce critère reste donc très étroite pour les entreprises.

Le progrès technique et l'automatisation croissante des tâches ont en effet permis des gains de productivité dans le secteur industriel. Ainsi, depuis 1978, l'industrie a perdu 1,5 million d'emplois (avec des niveaux de production en hausse).

Les prix de vente n'ont cessé de diminuer alors que la qualité des produits a augmenté. De 1996 à 1999, les coûts unitaires dans l'industrie manufacturière française ont baissé de 30 % par rapport aux coûts britanniques, presque parallèlement aux coûts allemands (- 28 %), tandis que les coûts américains ne baissaient que de 16 % et les coûts japonais d'environ 11 %.

En France, la productivité du travail a progressé depuis 1990 de plus de 4 % par an, soit un rythme supérieur à celui de la croissance économique qui a évolué entre 1,5 % et 2,5 %. Il s'agit d'une moyenne, car dans l'automobile, les exigences des donneurs d'ordre ont contraint les équipementiers d'accroître leur productivité de 10 %, voire 15 % certaines années. Ces diverses illustrations témoignent de la faiblesse des marges de manœuvre qui subsistent pour poursuivre les efforts de productivité. L'utilisation de cet axe comme arme ou levier pour lutter efficacement dans la guerre des prix est donc limitée pour les industries de biens et services.

7.2 L'externalisation pour variabiliser les coûts

La seconde voie, une fois les gains de productivité absorbés, consiste à externaliser un certain nombre de tâches effectuées par des salariés de l'entreprise. Ceci revient dans les faits à transformer des coûts fixes (les salaires sont relativement indépendants des fluctuations de l'activité) en coûts variables (achats de prestations facturées en fonction des volumes traités).

Ce phénomène a été souvent observé pour les fonctions transversales (la comptabilité, l'informatique, la paie...) ou des fonctions connexes (la logistique, le transport, l'emballage...) et s'explique très souvent par la volonté stratégique de se recentrer sur le cœur de métier de l'entreprise.

La production peut également, en partie ou en totalité, et comme les autres fonctions de l'entreprise, être externalisée vers des sous-traitants, proches d'abord, et plus éloignés ensuite. Les conditions actuelles de gestion à distance comme la fiabilisation des processus de production permettent de maintenir une bonne maîtrise du produit fini, et ne créent donc pas de distorsion par rapport au maintien en interne de l'activité. L'externalisation va d'abord concerner des parties de la chaîne de valeur ou de production, c'est le cas des équipementiers par exemple, puis des processus particuliers, comme l'assemblage ou le conditionnement, et s'étendre petit à petit à l'intégralité de la production vendue.

L'externalisation ou le recours à la sous-traitance est pourtant souvent considéré comme une étape intermédiaire vers la délocalisation, de façon consciente ou non. Qu'il s'agisse d'un recentrage de l'activité sur certaines fonctions ou processus clés ou critiques, dans un premier temps, ou plus largement de la cession de pans entiers de l'entreprise, (cas d'essaimage par exemple ou spin-off), l'externalisation permet d'amortir une décision difficile à prendre, en différant l'impact social et territorial, et en affranchissant d'une certaine façon l'entreprise de la décision future.

7.3 La délocalisation pour réduire directement les coûts

Une fois ces dernières adaptations réalisées, et face à de nouvelles tensions, l'entreprise est finalement contrainte à engager le troisième et dernier levier, celui de la délocalisation. Il est d'ailleurs possible de noter par extension que plus la proportion des coûts salariaux par rapport à la valeur ajoutée est importante, plus le produit ou service est exposé à un risque de délocalisation.

Délocaliser la production permet de pallier en partie l'impact de structure de coûts défavorables, et notamment le rapport entre la part des coûts de main d'œuvre et des coûts matières. Ce choix apparaît in fine aux entreprises comme le plus productif, avec une forte et rapide visibilité des résultats escomptés. Il correspond à une réelle décision de gestion, difficile à prendre, qui revêt un caractère souvent définitif, et aux conséquences sociales lourdes (directes et indirectes), mais qui permet de maintenir l'entreprise dans la course face à ses concurrents, et donc d'assurer la pérennité de son activité.

7.4 L'innovation sur les produits et les services

Face à ce tableau sombre et inéluctable, d'un cercle vicieux de la recherche des prix bas et d'une fuite en avant non maîtrisable, il est une dernière solution qui constitue une réelle alternative positive. Le pari de l'innovation tant dans les produits que dans les services permet de justifier aux yeux du consommateur une différence de valeur et donc une différence de prix et par voie de conséquence d'ancrer localement et durablement l'activité de l'entreprise.

En effet, les produits de consommation courante sont confrontés dans les pays occidentaux à une stagnation des débouchés, à une « satiété » du consommateur. L'objectif n'est alors plus seulement de préserver ses clients et de trouver de nouveaux marchés, mais bien de stabiliser ses parts de marché face à ses concurrents. Les efforts de productivité et de baisse des coûts ne peuvent plus à terme constituer un élément de différenciation face aux solutions concurrentes. Et sans différenciation, l'entreprise est en péril. Dès lors apparaît la nécessité d'une logique agressive, mais aussi plus constructive, de création de valeur pour détourner les clients de ses marques et produits habituels, pour le stimuler et le sortir de son assoupissement, en fait pour se positionner et exister différemment sur le marché de l'entreprise.

C'est pourquoi tous les acteurs économiques rencontrés dans le cadre de cette étude sont sensibles et favorables aux initiatives prises par l'État dans ce sens (pôles de compétitivité, agence de l'innovation...).

Parallèlement à l'innovation concernant les produits en tant que tels, les axes tendant à ajouter du service dans l'offre industrielle (et par répercussion pour le consommateur) sont considérés comme clés, et constituent également un facteur d'innovation de l'offre et de différenciation par rapport à la concurrence pour éviter de se positionner sur le seul critère du prix.

8. Premières conclusions et pistes de réflexion

La corrélation entre l'évolution du mode de consommation des ménages et le phénomène de délocalisation est à la fois simple et complexe à appréhender. Simple, car sa mécanique semble linéaire et irrémédiablement engagée. Complexe, car le mécanisme de déclenchement des délocalisations repose sur le croisement d'un nombre important de critères, parfois contradictoires. Enfin, si les victimes sont clairement identifiées, on ne peut pas pour autant désigner facilement le coupable expiatoire.

La sensibilité d'un produit ou service de consommation à la délocalisation est ainsi liée au croisement de 15 facteurs

- **Facteurs liés au contexte de consommation**
 - 1. Niveau de décalage offre / demande (= surcapacité)
 - 2. Intensité concurrentielle
 - 3. Valeur perçue du produit ou service par le client
 - 4. Valeur perçue du produit au regard du pouvoir d'achat
- **Facteurs liés à l'intensité de critères limitant la délocalisation**
 - 5. Classification du produit ou service dans « consommation courante » ou dans « consommation d'équipement et d'usage »
 - 6. Niveau immatériel du produit consommé
 - 7. Intensité technologique
 - 8. Facilité de transport et de logistique du produit ou service
 - 9. Exposition à des contraintes réglementaires
- **Facteurs liés à l'intensité de critères accélérant la délocalisation**
 - 10. Importance de la qualité perçue pour le produit ou service
 - 11. Importance du prix comme facteur de réassurance
 - 12. Importance de l'origine du produit
 - 13. Place du produit ou service dans les nouveaux arbitrages de consommation
- **Facteurs liés à la situation de l'entreprise et à son niveau de réponse**
 - 14. Sensibilité de l'entreprise aux ruptures de son environnement (ampleur des impacts)
 - 15. Évolution de l'environnement de marché de l'entreprise

Source : Ernst & Young

Dans ce contexte, et alors que le fossé se creuse entre le salarié, qui risque son emploi, le consommateur qui fait augmenter la pression, et le citoyen (dés)abusé, la marge de manœuvre pour l'action publique est réduite mais déterminante.

Elle est réduite car le phénomène est ancien même s'il s'accélère, ancré même s'il est contraint, et planétaire même s'il s'exporte par cercle concentrique (les premiers pays d'accueil souvent proches - le Maghreb ou le Mexique pour les Etats-Unis - sont aujourd'hui aussi concernés et touchés par une concurrence plus lointaine).

Elle est aussi déterminante car notre système économique ne pourra pas durablement et sans conséquence absorber les pertes de valeurs qui résultent de chaque nouvelle délocalisation, et que seule une prise de conscience collective forte peut permettre d'infléchir la tendance, amortir le phénomène et inverser les flux.

A ce stade, plusieurs pistes apparaissent, qui devront être explorées afin de nourrir la réflexion et préparer l'action.

La relation avec le consommateur

Quel **message** communiquer au consommateur/salarié ? La piste anxiogène peut-elle fonctionner ?

Comment réconcilier les intérêts particuliers avec les intérêts généraux ?

La distribution

Quel rôle peut jouer la **grande distribution**, sans affaiblir sa position vis-à-vis d'entreprises étrangères « prédatrices » qui pourraient accentuer les tendances ?
Comment maintenir une réelle concurrence sans rééquilibrer et encadrer les rapports de force entre les acteurs ?

L'emploi lié aux industries de la consommation

Comment favoriser la **création d'emplois** dans les services de consommation ?
Comment promouvoir la **valorisation** via l'innovation et les services alors que ses effets se font plutôt sentir à long terme ?

La compétition internationale

Comment se différencier de nos « **vrais** » **concurrents** (ie. nos voisins européens) plutôt que chercher de façon assez illusoire à gérer l'écart avec les pays émergents ?
Comment maintenir ou développer l'**attractivité du territoire**, et favoriser l'émergence de réels leaderships sectoriels ?

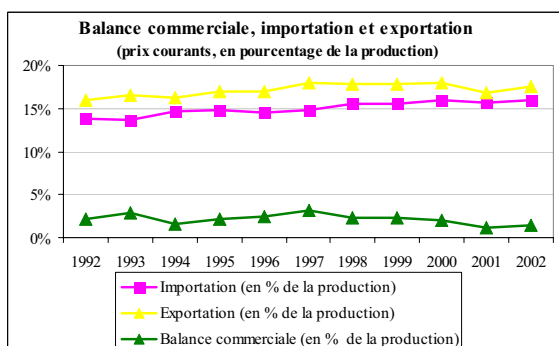
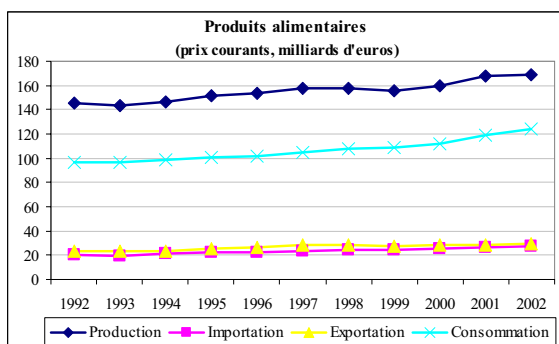
L'environnement fiscal et réglementaire

Comment répondre à la perception positive des dirigeants sur une **taxation de la consommation** plutôt que sur la production ? Et répondre à leur attente de voir l'État d'abord réduire ses coûts de fonctionnement et améliorer sa productivité ?
Peut-on accroître la **protection** de notre production de consommation via la réglementation, dans un cadre européen ?

9. L'exposition à la délocalisation par catégorie de produits

9.1 Les produits alimentaires

9.1.1 Approche « production »



La production du secteur des produits alimentaires est bien supérieure au niveau des importations et des exportations. Sur la période 1992-2002, la production a crû modérément (35 %).

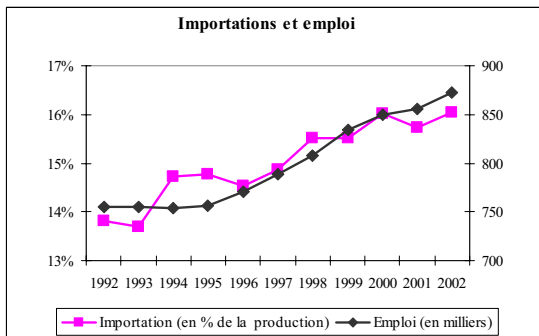
Parallèlement, les importations ont connu une croissance plus dynamique (+ 35 %) sans pour autant diminuer significativement l'écart qui les sépare de la production.

Au final, la part des importations reste donc très faible (de l'ordre de 16 %) en 2002 ; ce niveau est stable depuis 1992.

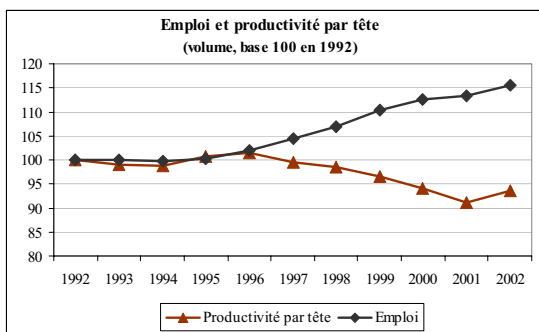
Les exportations ont augmenté à un rythme similaire à celui des importations. La balance commerciale est excédentaire mais cet excédent ne s'est pas accru entre 1992 et 2002.

Finalement, le degré d'ouverture du secteur des produits alimentaires reste donc très faible (près de 35 % en 2002). Cette ouverture ne s'est d'ailleurs pas accentuée sur la période.

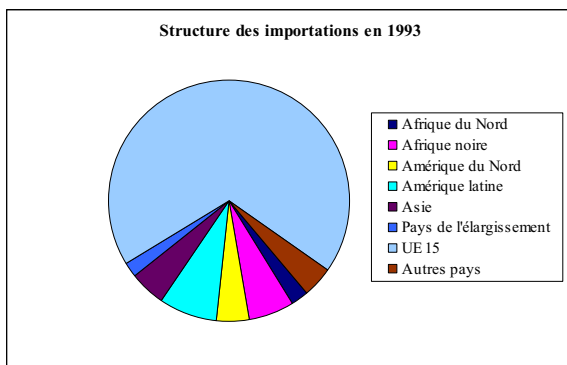
9.1.2 Approche « emploi »



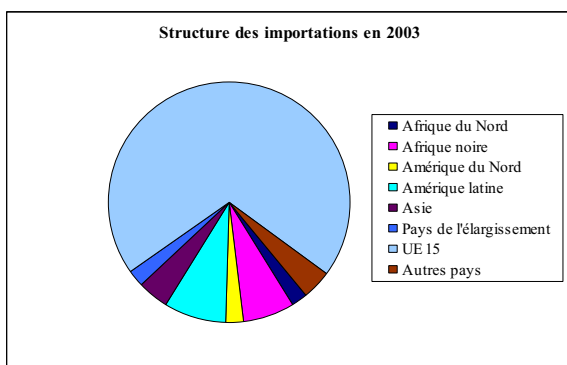
Entre 1992 et 2002, les emplois ont crû de 15 % dans le secteur des produits alimentaires. Au total, près de 120.000 emplois ont été créés. Face à ces créations d’emplois, la valeur ajoutée du secteur est restée stable. La productivité s’est donc dégradée sur cette même période, notamment à partir de 1996.



9.1.3 Provenance des importations



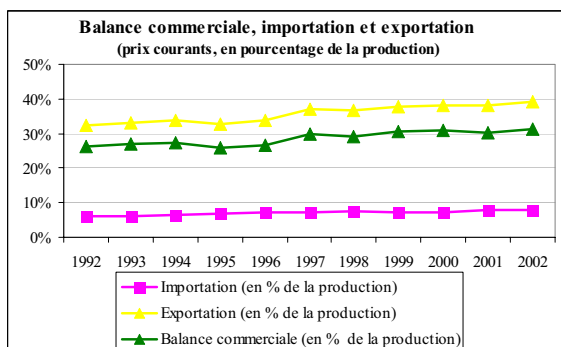
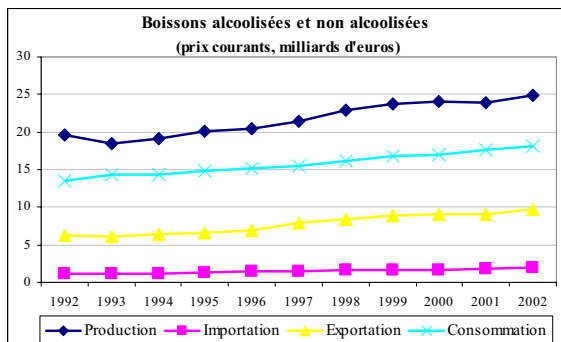
La structure des importations est restée inchangée entre 1993 et 2003. Les échanges se font essentiellement avec les pays de l’Europe des Quinze.



	1993	2003
Afrique du Nord	2%	2%
Afrique noire	6%	7%
Amérique du Nord	5%	3%
Amérique latine	8%	9%
Asie	5%	4%
Pays de l'élargissement	2%	2%
UE 15	72%	73%
Autres pays	4%	4%

9.2 Les boissons alcoolisées et non alcoolisées

9.2.1 Approche « production »



La production de boissons alcoolisées et non alcoolisées est bien supérieure au niveau des importations et des exportations. Cette production a crû entre 1992 et 2002 mais de manière modérée (+ 30 %).

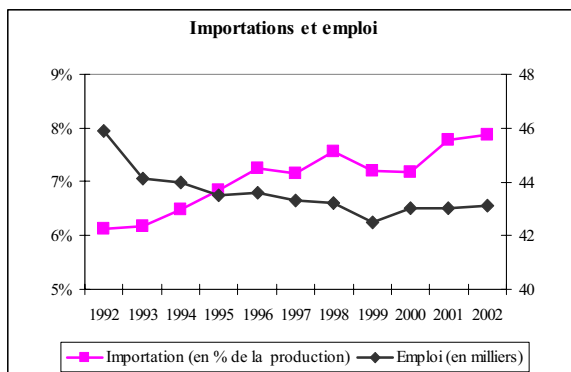
La hausse des importations a été plus dynamique que celle de la production (+ 60 %) sur la période mais leur niveau reste bien inférieur à celui de la production.

La part des importations dans la production est donc très faible ; elle est restée relativement stable, passant de un peu plus de 5 % en 1992 à moins de 10 % en 2002.

Les exportations ont crû au même rythme que les importations. Leur niveau est sensiblement plus élevé que ces dernières si bien que la balance commerciale est fortement excédentaire (de l'ordre de 30 % de la production nationale en 2002). Cet excédent s'est renforcé sur la période.

Finalement, le degré d'ouverture du secteur est modéré (de l'ordre de 45 %) ; mais cette ouverture ne se fait qu'à travers le dynamisme des exportations qui l'emportent sur de très faibles importations.

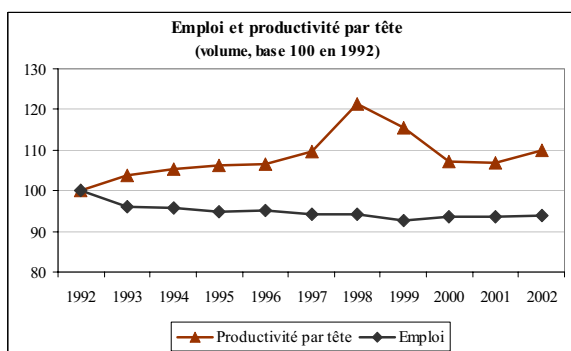
9.2.2 Approche « emploi »



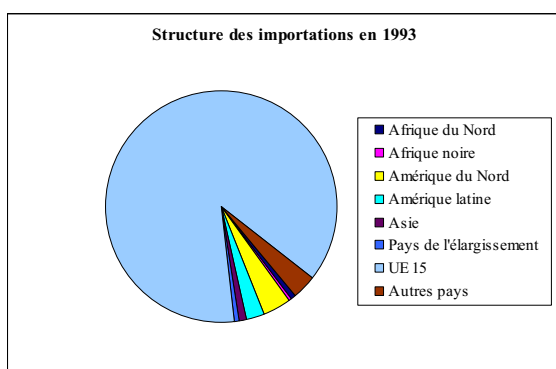
L'emploi dans le secteur a légèrement diminué entre 1992 et 1995 (5 % environ) mais est resté stable depuis.

Cette diminution de l'emploi a permis des gains de productivité, qui restent néanmoins à un niveau modéré (+ 10 % entre 1992 et 2002)

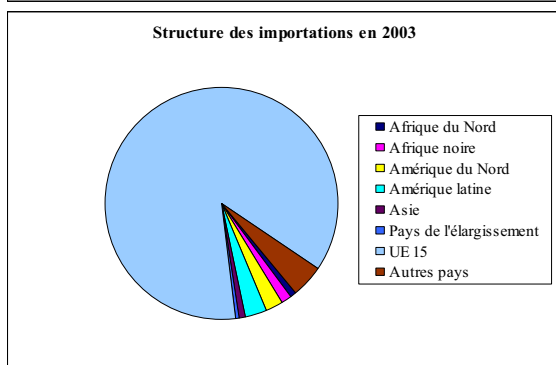
La valeur ajoutée est restée relativement stable tout au long de la période.



9.2.3 Provenance des importations

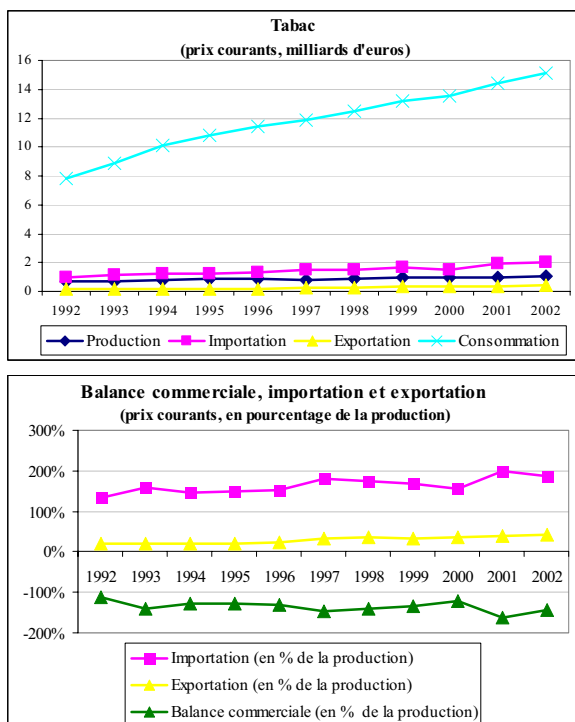


La structure des importations est restée inchangée entre 1993 et 2002. Les échanges se font en quasi totalité avec les pays de l'Europe des Quinze qui sont plus proches géographiquement.



	1993	2003
Afrique du Nord	1%	1%
Afrique noire	0%	1%
Amérique du Nord	4%	3%
Amérique latine	3%	3%
Asie	1%	1%
Pays de l'élargissement	1%	1%
UE 15	91%	90%
Autres pays	4%	5%

9.3 Le tabac



On raisonne ici en valeur, d'où l'augmentation très forte de la consommation des ménages sur laquelle pèse une taxation toujours plus importante.

Néanmoins, on observe, en volume, une diminution de la consommation de tabac avec une exception notable pour les cigares qui sont en augmentation.

La production nationale a crû de près de 50 % entre 1992 et 2002. Elle reste néanmoins à un niveau très faible par rapport aux importations.

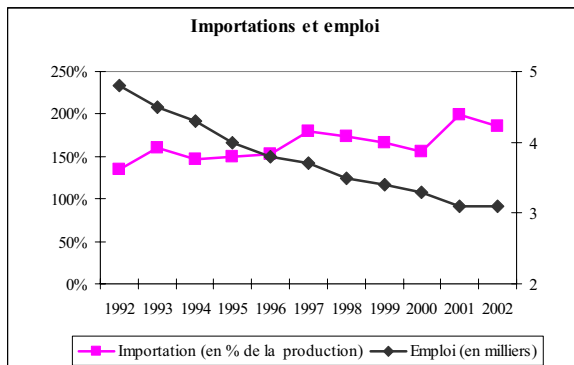
Celles-ci ont connu une augmentation très importante sur la période (+ 110 %), ce qui augmente encore son écart avec la production nationale.

Ainsi, la part des importations dans la production est très élevée (185 % en 2002) ; cette part a, par ailleurs, connu une hausse soutenue sur la période (+ 40 %).

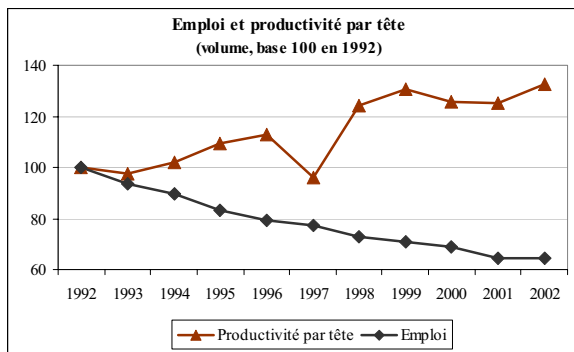
Les exportations ont aussi augmenté fortement (+ 200 %) mais restent très inférieures aux importations. La balance commerciale reste donc fortement déficitaire (de l'ordre de 145 % de la production) et ce déficit s'est accru entre 1992 et 2002 (+ 30 %).

Par conséquent, l'ouverture du secteur est très forte et a crû fortement, passant de 150 % en 1992 à 230 % en 2002.

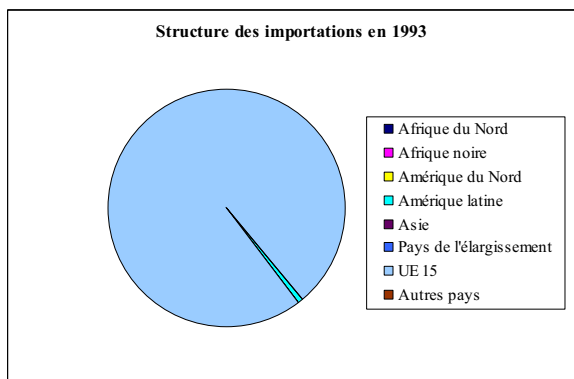
9.3.1 Approche « emploi »



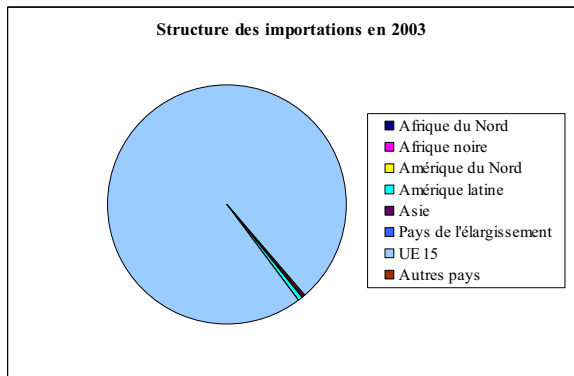
Le secteur du tabac a connu d'importantes pertes d'emplois, à l'échelle de sa taille : 2000 emplois ont été détruits, soit 40 % des effectifs de 2002. Comme la valeur ajoutée du secteur est restée stable sur la période, on observe des gains de productivité importants entre 1992 et 2002 (+ 35 %).



ns



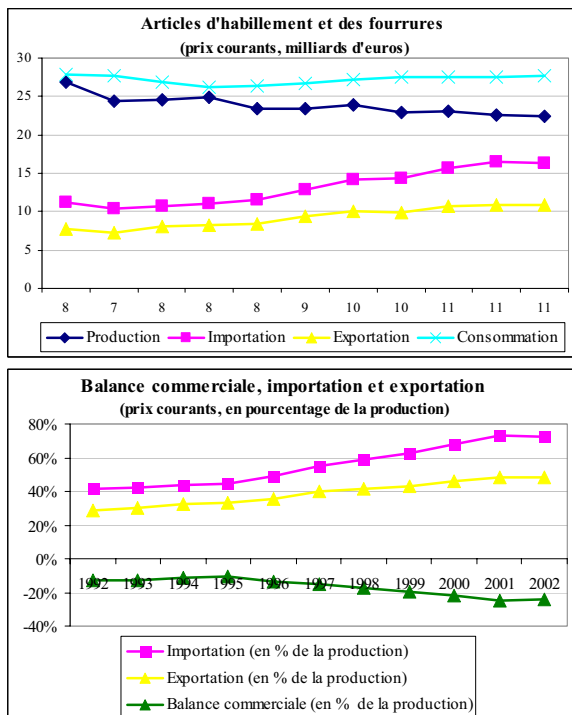
Les échanges se font en quasi totalité avec les pays de l'Europe des Quinze.



	1993	2003
Afrique du Nord	0%	0%
Afrique noire	0%	0%
Amérique du Nord	0%	0%
Amérique latine	1%	1%
Asie	0%	0%
Pays de l'élargissement	0%	0%
UE 15	99%	99%
Autres pays	0%	0%

9.4 Les articles d'habillement et des fourrures

9.4.1 Approche « production »



La consommation des ménages est restée relativement stable sur l'ensemble de la période. Elle représente une part importante des ressources - production et importations - du secteur.

La production a diminué de 15 % entre 1992 et 2002.

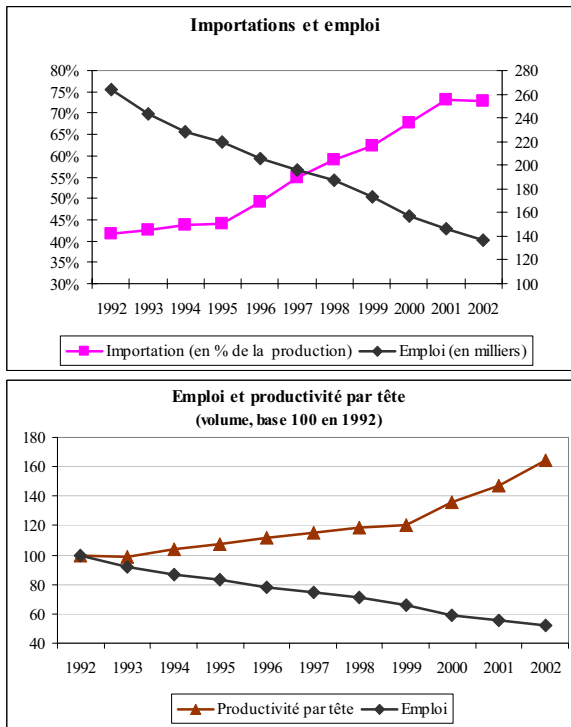
Par contraste, la hausse des importations, de l'ordre de + 50 % sur cette période, apparaît très importante. Aussi, la part des importations dans la production nationale s'est très fortement accrue, passant de 42 % de la production en 1992 à 73 % en 2002.

Les exportations ont également augmenté (+ 40 %), mais à un rythme moins élevé que celui des importations. Par ailleurs, leur niveau reste toujours inférieur au niveau de ces dernières.

Par conséquent, le déficit de la balance commerciale s'est fortement accentué, passant d'un peu plus de 10 % de la production nationale en 1992 à 25 % en 2002.

Finalement, le secteur est donc marqué par un degré d'ouverture en forte croissance, passant de 70 % à 120 % entre 1992 et 2002

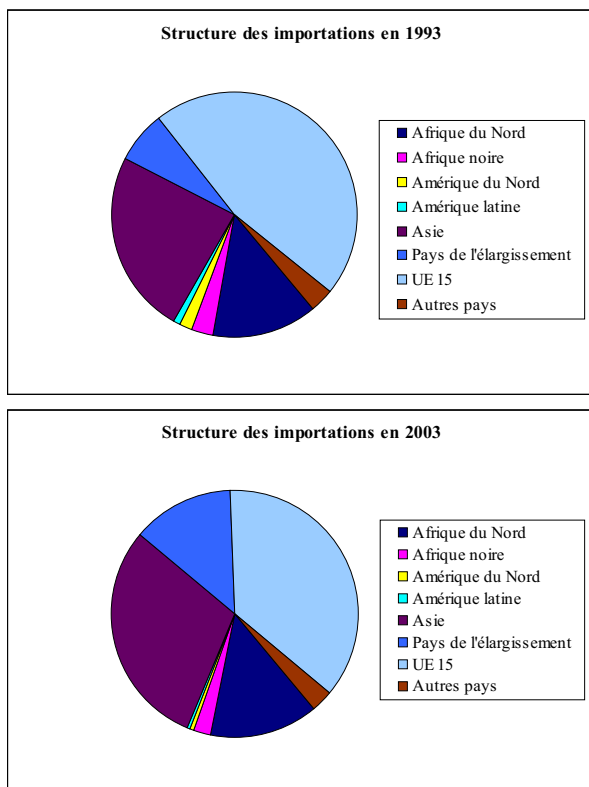
9.4.2 Approche « emploi »



Le secteur a été marqué par de régulières et importantes pertes d'emploi : entre 1992 et 2002, plus de 120.000 emplois ont été détruits, soit près de 50 % des emplois de 1992.

La valeur ajoutée créée par le secteur a été stable. Aussi, on assiste à d'importants gains de productivité entre 1992 et 2002 (+ 60 %).

9.4.3 Provenance des importations



La structure des importations a connu d'importantes modifications entre 1992 et 2002 ; ces modifications reflètent l'évolution du secteur.

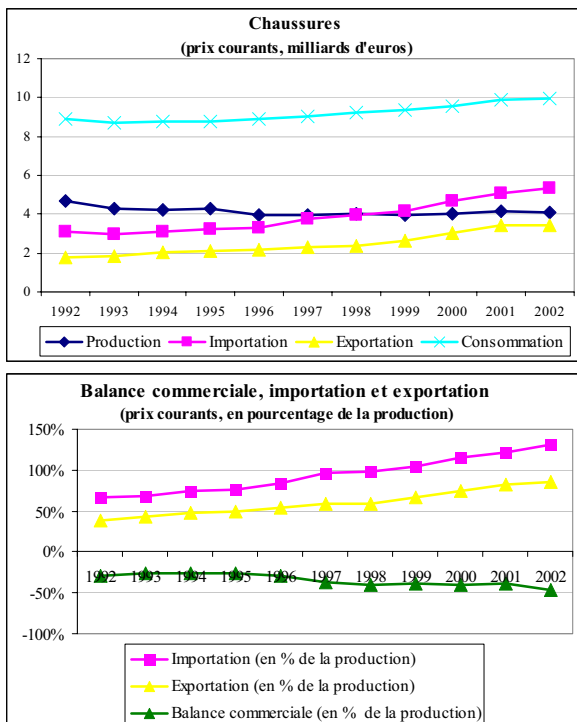
En 2002, les importations proviennent à plus d'un tiers de l'Union Européenne des 15. Les importations en provenance des pays asiatiques représentent également près d'un tiers des importations du secteur. Viennent ensuite, dans une moindre mesure, les importations des pays de l'élargissement et de l'Afrique du Nord.

Entre 1992 et 2002, la part de l'Union Européenne a cependant été très fortement concurrencée par les pays à faible coût (pays asiatiques et pays de l'élargissement). La part de l'Afrique du Nord est restée stable.

	1993	2003
Afrique du Nord	14%	15%
Afrique noire	3%	2%
Amérique du Nord	2%	0%
Amérique latine	1%	0%
Asie	25%	31%
Pays de l'élargissement	7%	14%
UE 15	48%	38%
Autres pays	3%	3%

9.5 Les chaussures

9.5.1 Approche « production »



La consommation de chaussures a légèrement crû entre 1992 et 2002 (+ 12 %).

Sur la même période, la production nationale a diminué de près de 15 %.

L'évolution des importations contraste avec celle de la production puisque que sur la même période, leur niveau a connu une augmentation de plus de 70 %. A partir de 1999, le niveau des importations dépasse le niveau de la production domestique.

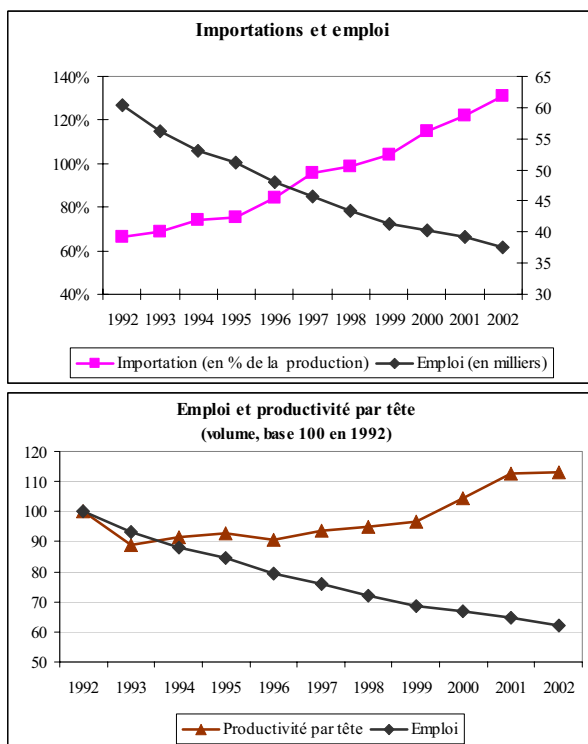
Aussi, la part des importations dans la production a connu une très forte augmentation, passant de 65 % en 1992 à 130 % en 2002.

Les exportations ont également connu une forte augmentation sur la période (+ 95 %). Cependant, leur niveau reste inférieur à celui des importations.

Par conséquent, sur cette période, le déficit de la balance commerciale s'est accru, passant de 30 % de la production à 45 % en 2002.

Le secteur est donc marqué par une forte ouverture. Cette ouverture a plus que doublé sur la période, passant de près de 100 % à 210 %.

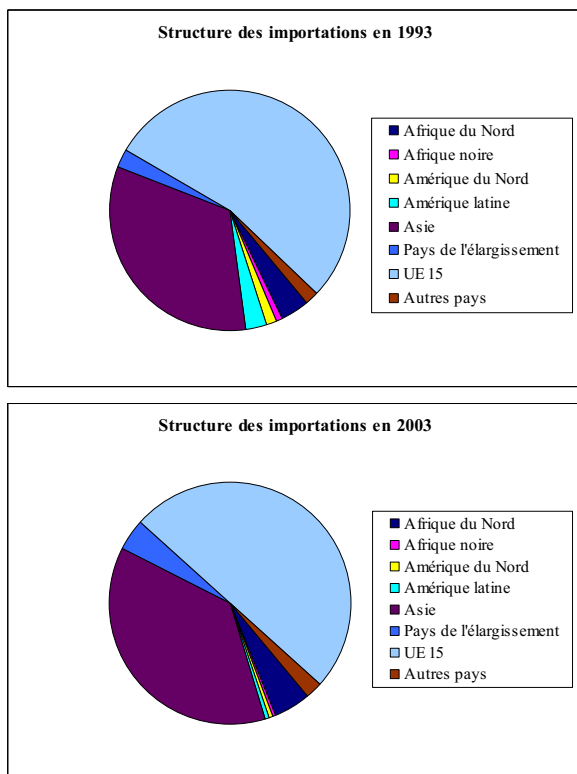
9.5.2 Approche « emploi »



Le secteur a connu d'importantes et régulières pertes d'emplois ; entre 1992 et 2002, 20.000 emplois ont été détruits, soit 40 % des emplois de 1992.

La valeur ajoutée du secteur est restée stable ; les pertes d'emplois se sont donc traduites par d'importants gains en productivité sur cette période.

9.5.3 Provenance des importations

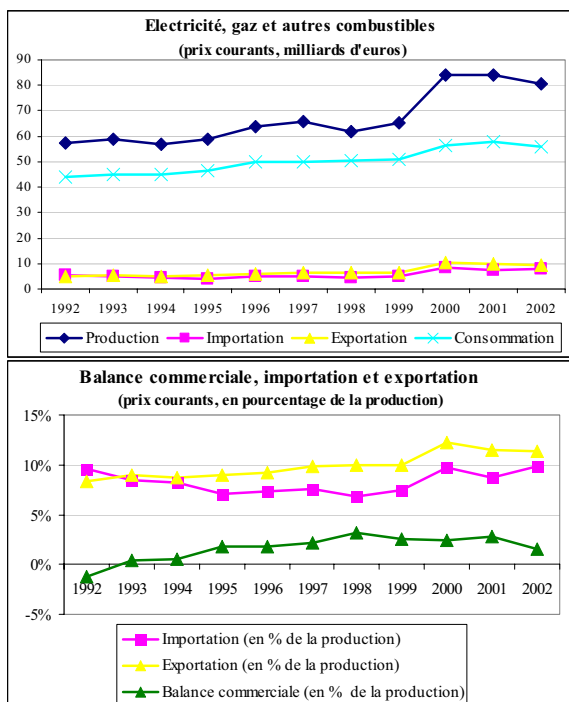


En 2002, les importations proviennent pour moitié de l'Union Européenne des 15. La part de l'Asie est également importante (près de 40 %). L'Afrique du Nord vient ensuite, dans une plus faible mesure.

La période a été marquée par une concurrence accrue des pays asiatiques et des pays de l'élargissement, au détriment de l'Europe des 15.

	1993	2003
Afrique du Nord	4%	5%
Afrique noire	1%	0%
Amérique du Nord	2%	0%
Amérique latine	3%	1%
Asie	33%	38%
Pays de l'élargissement	2%	4%
UE 15	55%	51%
Autres pays	2%	2%

9.6 L'électricité, le gaz et les autres combustibles



Durant la période, la consommation des ménages a crû régulièrement (+ 30 %).

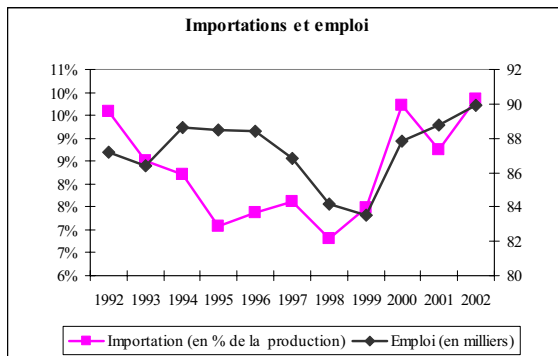
Parallèlement, la production a connu une évolution également soutenue (+ 40 %). Elle reste nettement supérieure aux importations, qui ont évolué à un rythme similaire (+ 45 %).

Ainsi, la part des importations dans la production est à un niveau très faible (de l'ordre de 10 %), et est restée stable entre 1992 et 2002.

Les exportations ont dépassé les importations à une croissance plus importante (+ 90 %). La balance commerciale, faiblement déficitaire en 1992, est donc désormais équilibrée.

Le secteur reste faiblement ouvert et cette ouverture ne s'est pas accrue sur la période puisqu'elle est restée autour d'une valeur de 20 % dans l'ensemble de la période.

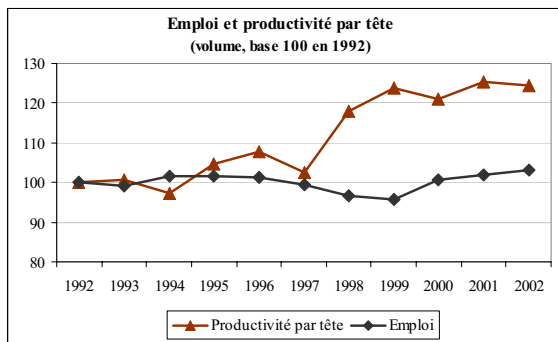
9.6.1 Approche « emploi »



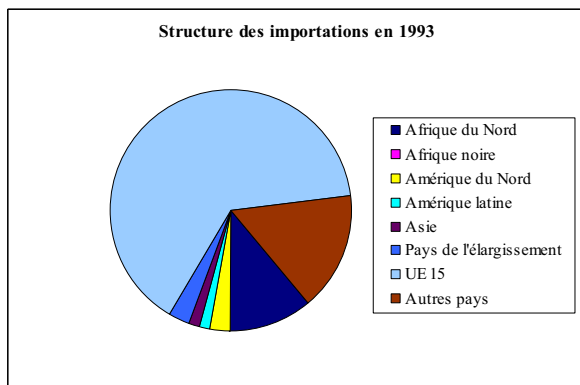
L'emploi dans le secteur est resté stable.

Parallèlement, après être restée stable, la productivité du secteur a augmenté entre 1997 et 2002 de plus de 20 %.

Ces gains de productivité ont été permis grâce à une augmentation de la valeur ajoutée du secteur.

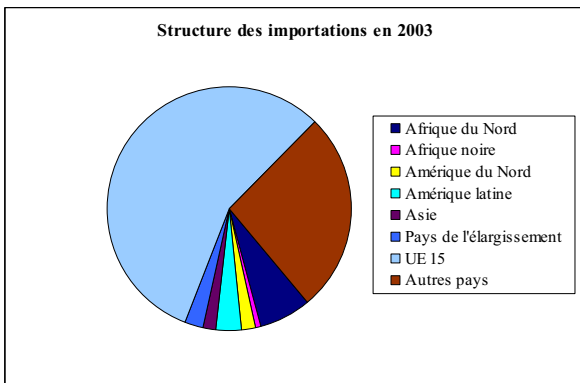


9.6.2 Provenance des importations



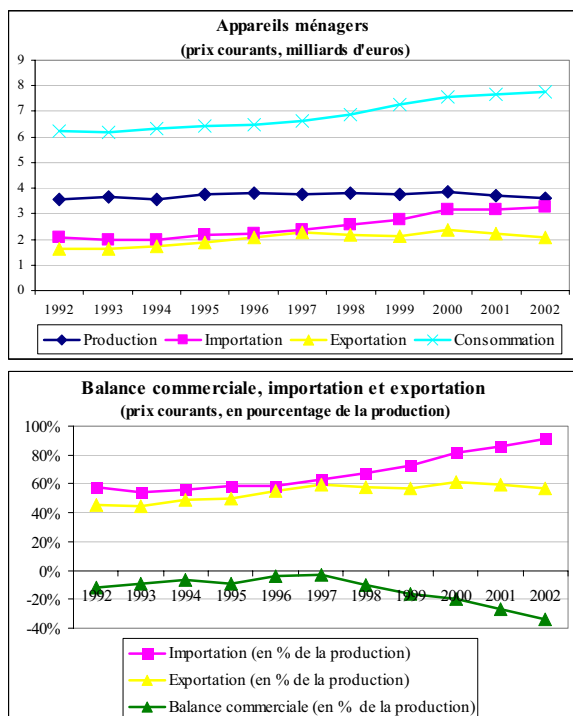
Au cours de la période, la part de l'Europe des Quinze et de l'Afrique du Nord a diminué dans les importations.

Cela peut s'expliquer par une stratégie de diversification de l'approvisionnement via un accroissement des importations en provenance d'autres pays.



	1993	2003
Afrique du Nord	11%	7%
Afrique noire	0%	1%
Amérique du Nord	3%	2%
Amérique latine	1%	3%
Asie	1%	2%
Pays de l'élargissement	3%	2%
UE 15	65%	57%
Autres pays	16%	26%

9.7 Les appareils ménagers



Les appareils ménagers, électriques ou non, sont de plus en plus présents dans les foyers français : la consommation a crû entre 1992 et 2002 de 25 %.

Parallèlement, la production domestique est restée stable tout au long de la période.

Cette évolution contraste avec celle des importations qui ont fortement crû sur la période (+ 60 %) jusqu'à atteindre un niveau faiblement inférieur à celui de la production.

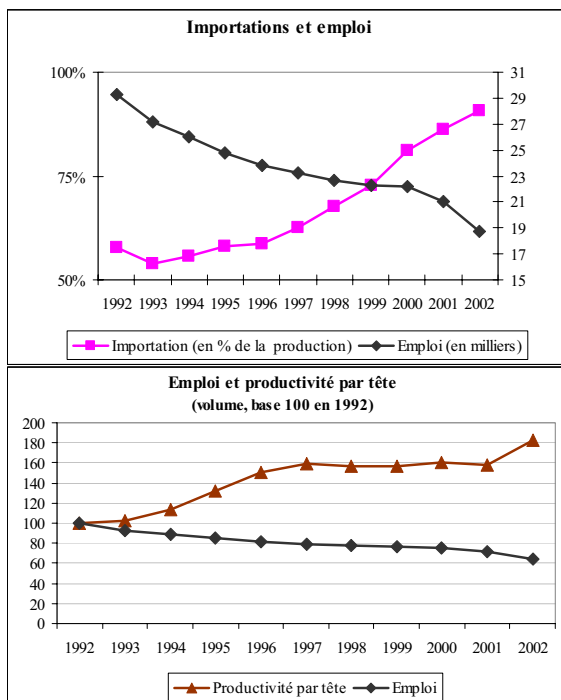
La part des importations dans la production a donc connu une très forte évolution entre 1992 et 2002 (+ 60 %). En 2002, cette part atteint ainsi un niveau très élevé (90 %).

Les exportations ont également crû, notamment entre 1992 et 1997 (+ 30 %), sans pour autant atteindre le niveau des importations. Elles ont ensuite stagné.

Ainsi, le déficit de la balance commerciale s'est fortement dégradé à partir de 1997 pour atteindre un niveau correspondant à 35 % de la production domestique.

Le secteur est donc marqué par une ouverture forte à la concurrence. Cette ouverture s'est fortement accentuée sur la période, passant de 100 % à 150 %.

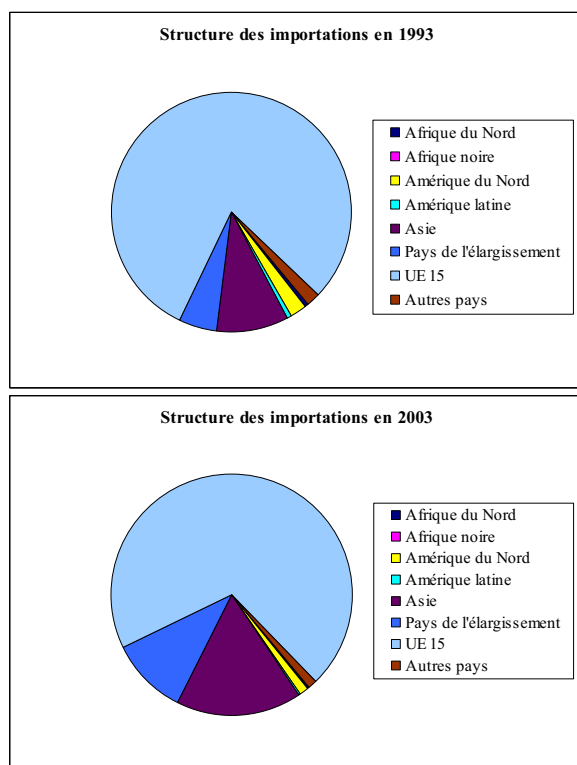
9.7.1 Approche « emploi »



Entre 1992 et 2002, le secteur a connu de fortes pertes d'emplois ; pas moins de 10.000 emplois ont été détruits, soit 35 % de l'emploi de 1992. Ces pertes d'emploi semblent s'être accentuées depuis 2000.

La valeur ajoutée du secteur est toutefois restée stable. On constate ainsi des gains de productivité, notamment en première partie de période (1992-1997).

9.7.2 Provenance des importations



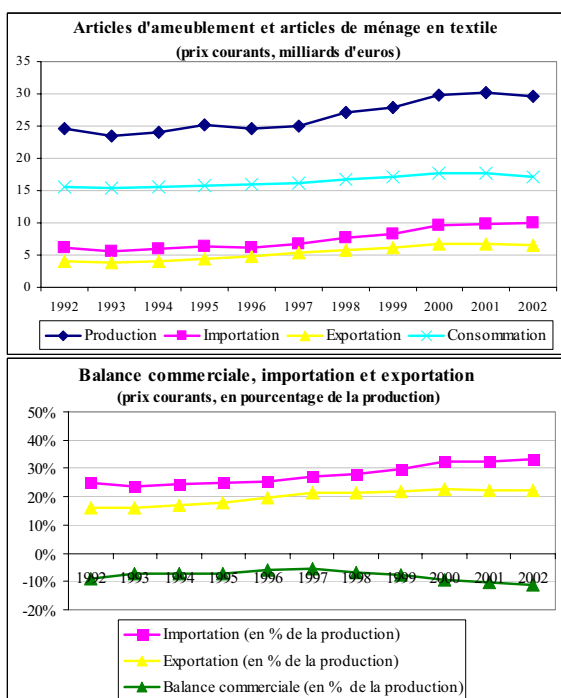
En 2002, plus des deux tiers des importations proviennent d'Europe Occidentale ; viennent ensuite, dans une moindre mesure, les pays asiatiques et les pays de l'élargissement.

Sur la période, la structure de ces importations a toutefois connu des évolutions notables. Les pays asiatiques et les pays de l'élargissement ont notamment fortement accentué la part de leurs importations dans le secteur.

	1993	2003
Afrique du Nord	0%	0%
Afrique noire	0%	0%
Amérique du Nord	2%	1%
Amérique latine	0%	0%
Asie	10%	17%
Pays de l'élargissement	5%	11%
UE 15	82%	71%
Autres pays	2%	1%

9.8 Les articles d'ameublement et les articles de ménages en textile

9.8.1 Approche « production »



Les articles d'ameublement de la maison, constitués entre autres par les meubles, les tapis, l'outillage et autres articles de ménage, sont produits majoritairement en France. Leur consommation est restée stable pendant la période.

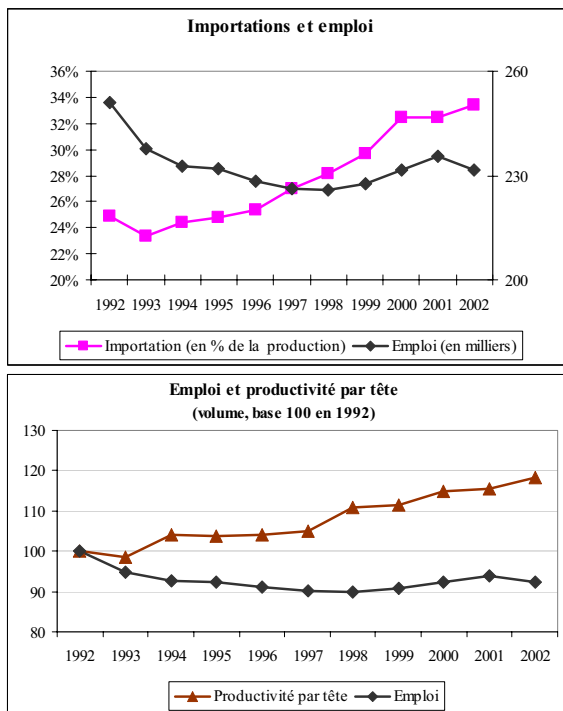
La production a connu une augmentation limitée (+ 20 %) entre 1992 et 2002. Parallèlement, les importations, bien que de niveau inférieur à celui de la production, ont connu une croissance nettement plus dynamique (+ 60 %).

Ainsi, la part des importations dans la production nationale s'est accrue de manière certaine, passant de 25 % en 1992 à 35 % en 2002. Cela représente toutefois un degré d'ouverture encore modéré.

Les exportations ont crû au même rythme que les importations. Elles n'ont cependant pas atteint le niveau de ces dernières, si bien que le déficit de la balance commerciale s'est légèrement accentué sur la période et notamment à partir de 1997.

Finalement, l'ouverture du secteur reste relative (45 % en 2002), mais reste sur une tendance à la hausse.

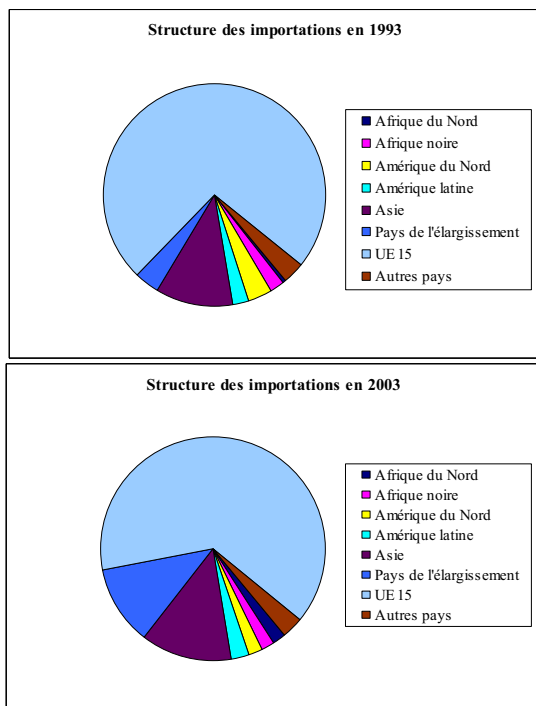
9.8.2 Approche « emplois »



Le secteur a perdu près de 30.000 emplois entre 1992 et 2003, soit 10 % du nombre d’emplois de 1992.

Ces pertes d’emploi ont favorisé la productivité qui a connu une augmentation de 20 % sur la période.

9.8.3 Provenance des importations



En 2002, les importations du secteur proviennent avant tout de l’Union Européenne, suivie, dans une moindre mesure par l’Asie et les pays de l’élargissement.

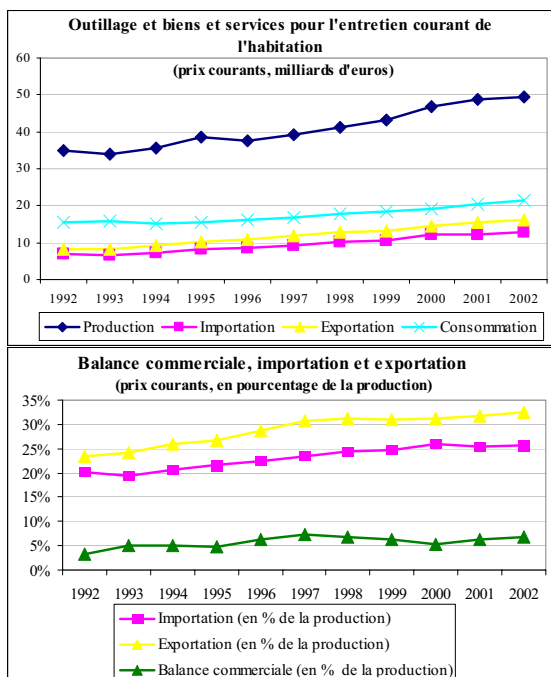
Cependant, sur la période, on observe une concurrence accrue de cette dernière zone, au détriment de l’Union Européenne et de l’Amérique du Nord.

La part de l’Asie est restée stable.

	1993	2003
Afrique du Nord	1%	2%
Afrique noire	2%	2%
Amérique du Nord	4%	2%
Amérique latine	2%	3%
Asie	12%	14%
Pays de l’élargissement	4%	12%
UE 15	76%	66%
Autres pays	3%	3%

9.9 Les outillages et autres biens et services pour la maison

9.9.1 Approche « production »



Le poste « Outillage et autres biens et services pour la maison » regroupe les produits permettant aux ménages d'assurer l'entretien courant de leurs habitations. La consommation de ces produits a connu une augmentation entre en 1992 et 2002 (+ 35 %).

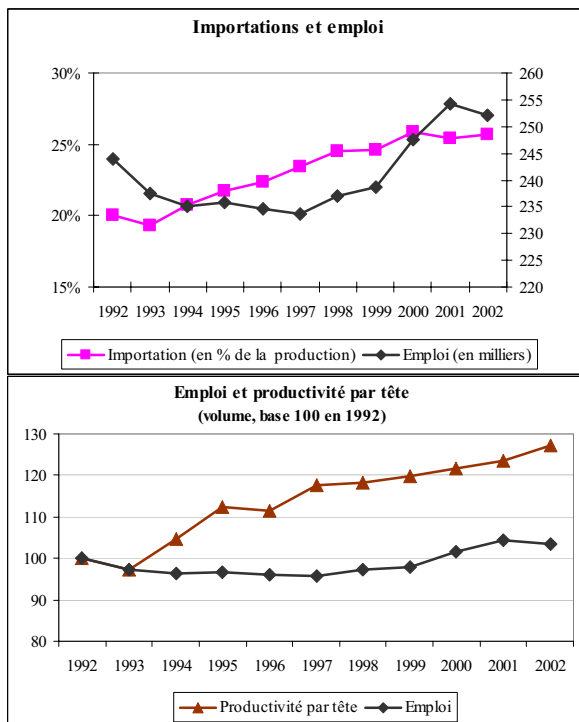
La production nationale est à un niveau élevé et supérieur aux échanges – exportations et importations. Sur la période, elle a augmenté de manière légèrement plus dynamique que la consommation.

Les importations ont progressé fortement (+ 90 %). Ainsi, leur part dans la production nationale s'est accrue, passant de 20 % à 26 %.

Ces niveaux restent toutefois relativement bas. Les exportations ont progressé au même rythme que les importations. Cela a permis de renforcer modestement l'excédent de la balance commerciale.

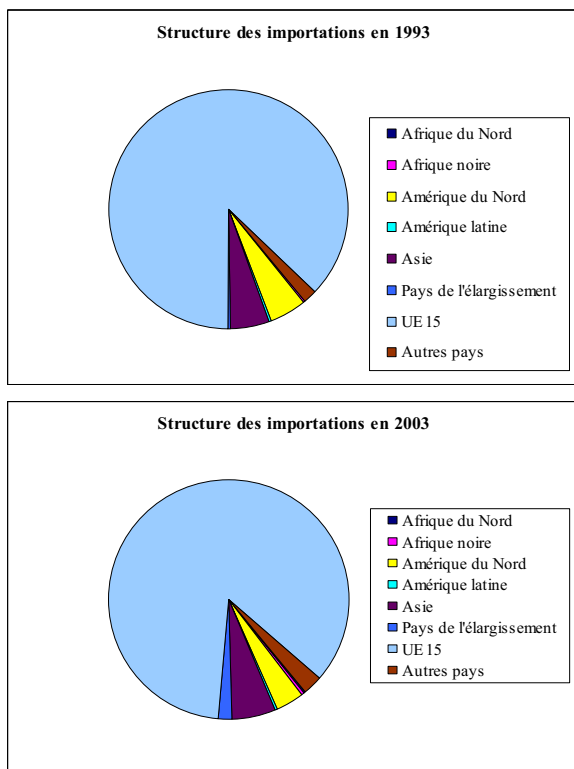
Finalement l'ouverture du secteur reste limitée (60 % en 2002) et la croissance de cette ouverture est restée modeste.

9.9.2 Approche « emploi »



L'emploi dans le secteur est resté stable. Cela n'a pas empêché le secteur de connaître d'importants gains de productivité (de l'ordre de 30 % sur la période). Ces gains de productivité ont pu favoriser la production nationale et les exportations.

9.9.3 Provenance des importations



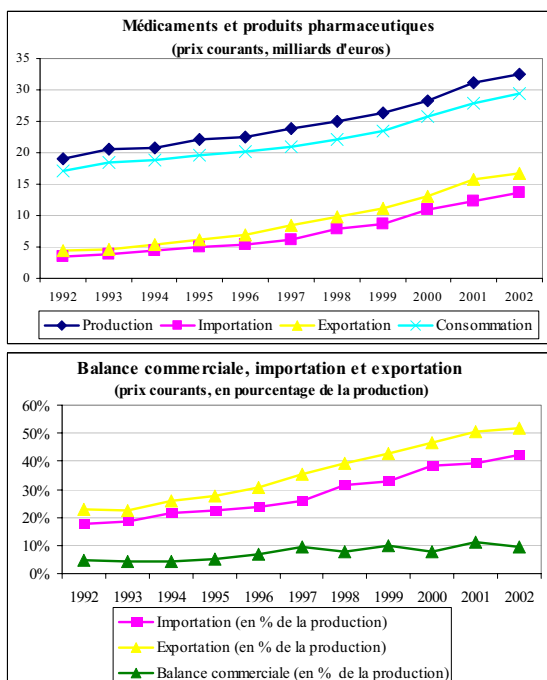
Les importations proviennent majoritairement d'Europe Continentale, suivie à une très moindre mesure, par l'Asie et l'Amérique du Nord.

Cette structure est restée relativement stable sur la période, mise à part une émergence limitée des importations des pays de l'élargissement.

	1993	2003
Afrique du Nord	0%	0%
Afrique noire	0%	0%
Amérique du Nord	5%	4%
Amérique latine	0%	0%
Asie	5%	6%
Pays de l'élargissement	0%	2%
UE 15	89%	87%
Autres pays	2%	2%

9.10 Les médicaments et produits pharmaceutiques

9.10.1 Approche « production »



La consommation de médicaments et de produits pharmaceutiques a connu une forte hausse entre 1992 et 2002 (+ 70 %).

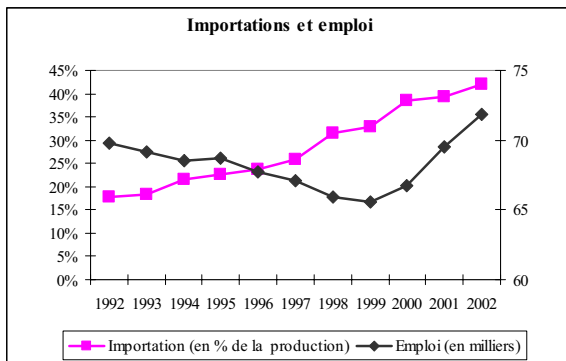
La production a accompagné cette hausse au même rythme et se situe à un niveau comparable avec celui de la consommation.

Le fait marquant de l'évolution du secteur reste la croissance des échanges. Les importations ont ainsi été multipliées par 4 sur la période. Par conséquent, leur part dans la production nationale a connu une très forte évolution (+ 130 %) pour atteindre en 2002, une valeur de 50 %.

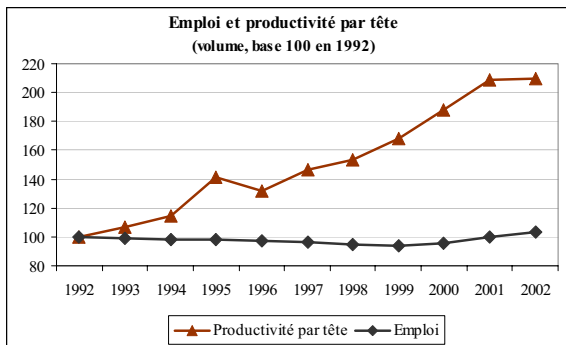
Les exportations ont eu aussi connu une forte croissance, similaire à celle des importations. Ainsi, l'excédent de la balance commerciale est resté stable, voire, s'est renforcé.

L'ouverture du secteur a donc connu une forte évolution, passant de 40 % en 1992 à 95% en 2002.

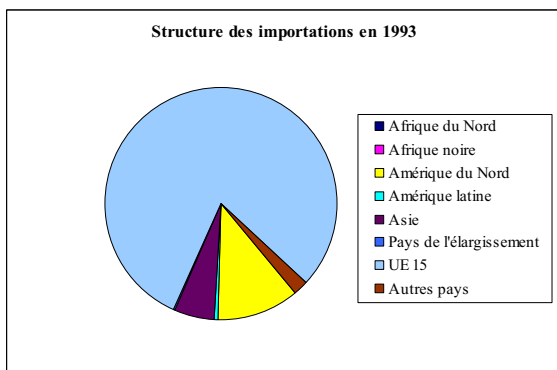
9.10.2 Approche « emploi »



L'emploi dans le secteur pharmaceutique est resté relativement stable entre 1992 et 2002. Les gains de productivité ont été très importants (+ 110 %) grâce à un renforcement de la valeur ajoutée du secteur.

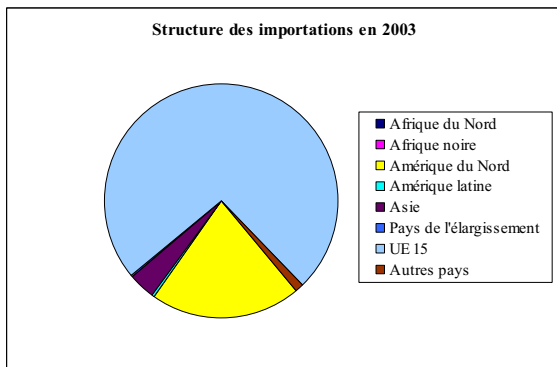


9.10.3 La provenance des importations



Aujourd'hui, les importations du secteur restent en provenance des pays riches : Europe Occidentale et Amérique du Nord.

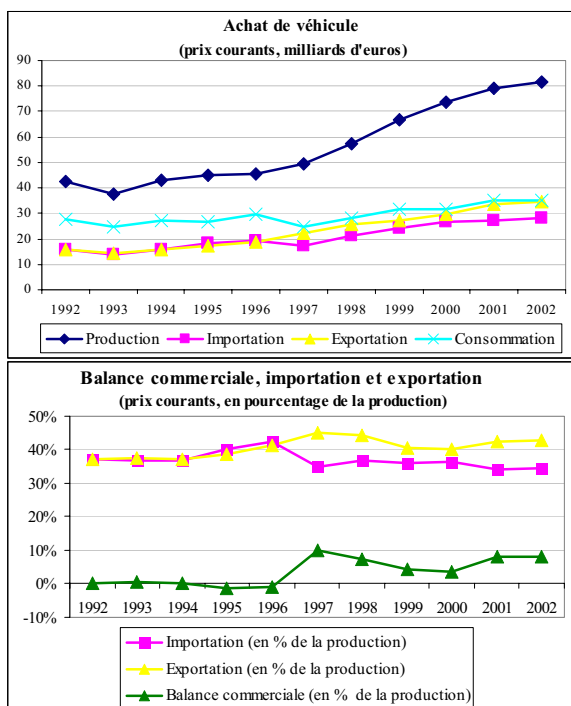
La place de l'Amérique du Nord s'est même renforcée, au détriment de l'Union Européenne et de l'Asie.



	1993	2003
Afrique du Nord	0%	0%
Afrique noire	0%	0%
Amérique du Nord	11%	21%
Amérique latine	1%	0%
Asie	6%	4%
Pays de l'élargissement	0%	0%
UE 15	82%	75%
Autres pays	2%	1%

9.11 Le véhicule

9.11.1 Approche « production »



La consommation de véhicules neufs a crû entre 1992 et 2002 (+ 25 %).

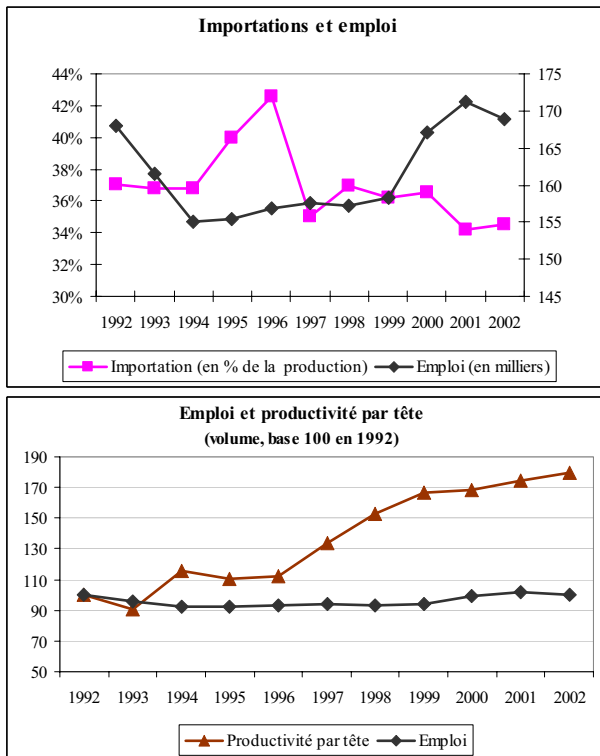
La production a suivi cette évolution de manière encore plus dynamique. La progression a été très importante (+ 90 %), notamment à partir de 1997. La production permet de satisfaire la consommation intérieure.

Parallèlement, les importations ont également crû à un rythme similaire à celui de la production (+ 80 %). Ainsi, la part des importations dans la production domestique est restée inchangée, autour de 40 %.

Les exportations ont connu une évolution encore plus forte, puisqu'elles ont été multipliées par 2,2. Cela a permis de dépasser les importations à partir de 1996 et de renforcer, en seconde partie de période, l'excédent de la balance commerciale.

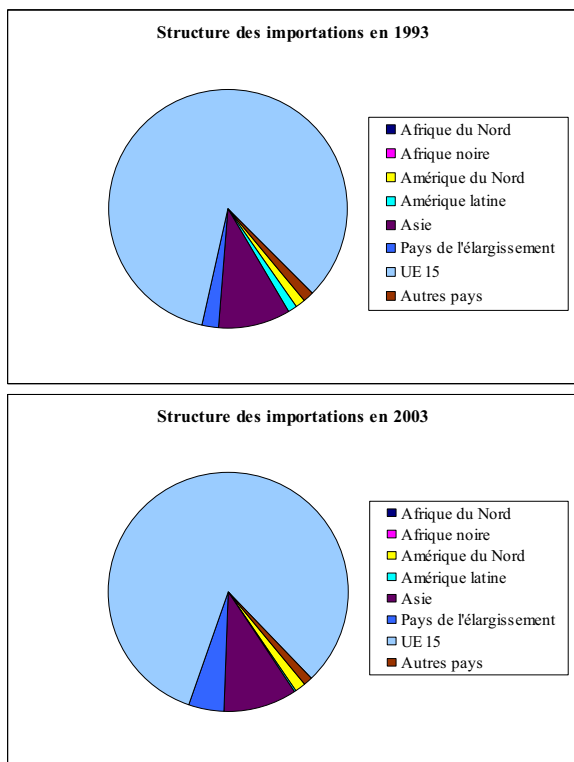
Au final, le degré d'ouverture du secteur est resté stable, autour de 80 %.

9.11.2 Approche « emploi »



L'emploi du secteur est resté stable. Cependant, la croissance de la valeur ajoutée a permis de générer d'importants gains de productivité (+ 70 % entre 1992 et 2002). Ces gains de productivité ont pu soutenir ainsi la production domestique et les exportations.

9.11.3 Provenance des importations

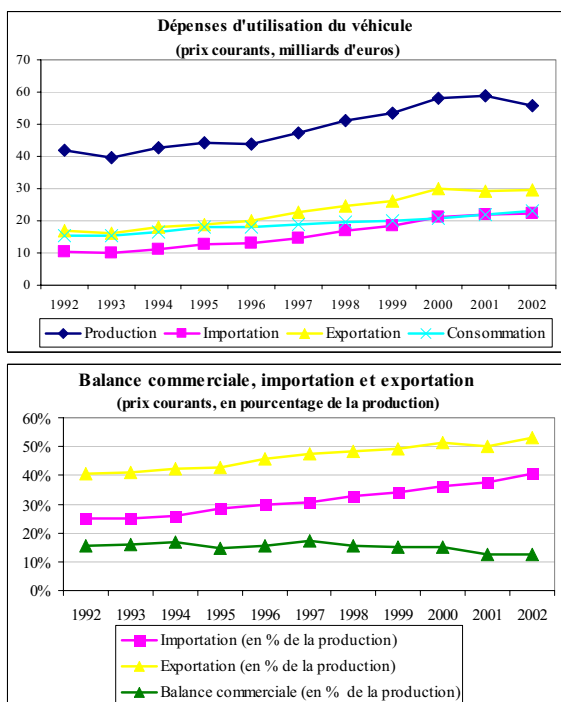


En 2003, les importations proviennent avant tout des pays de l'Union Européenne, suivis, à une moindre mesure par les pays asiatiques et les pays de l'élargissement. La part de l'Union Européenne et des pays asiatiques est restée stable depuis 1992. Les pays de l'élargissement ont vu leur importance se renforcer légèrement.

	1993	2003
Afrique du Nord	0%	0%
Afrique noire	0%	0%
Amérique du Nord	1%	1%
Amérique latine	1%	0%
Asie	10%	10%
Pays de l'élargissement	2%	5%
UE 15	85%	83%
Autres pays	1%	1%

Les dépenses d'utilisation du véhicule

9.12.1 Approche « production »



Tout comme l'achat de véhicules neufs, les dépenses des ménages liées à l'utilisation des véhicules ont crû fortement entre 1992 et 2002 (+ 50 %).

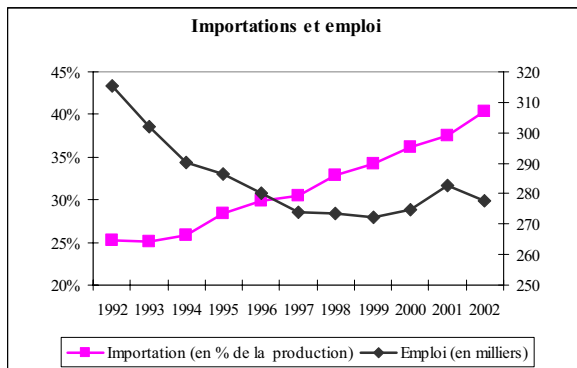
La production n'a toutefois pas suivi ce rythme de croissance (+ 30 %) et c'est avant tout la forte hausse des importations qui semble avoir répondu à la demande intérieure (+ 120 %).

Aussi, la part des importations dans la production domestique s'est fortement accrue sur la période, passant de 25 % à 40 %.

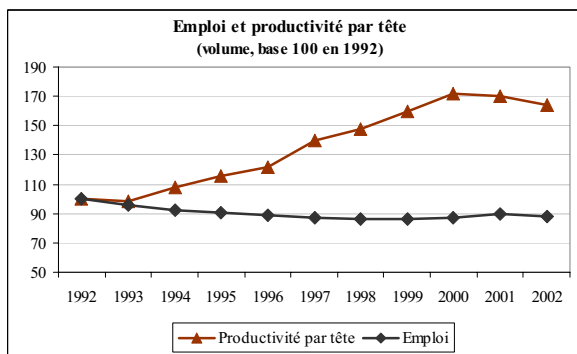
Les exportations ont connu une croissance plus modérée (+ 75 %). Par conséquent, l'excédent de la balance commerciale est resté stable, voire a légèrement décliné.

Finalement, le secteur a été marqué par une importante hausse de son ouverture aux pays étrangers, passant de 65 % en 1992 à 95 % en 2002.

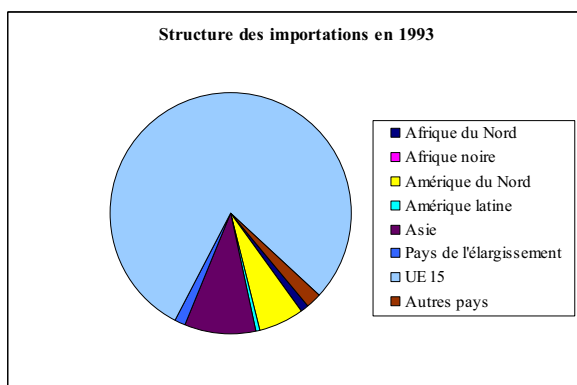
9.12.2 Approche « emploi »



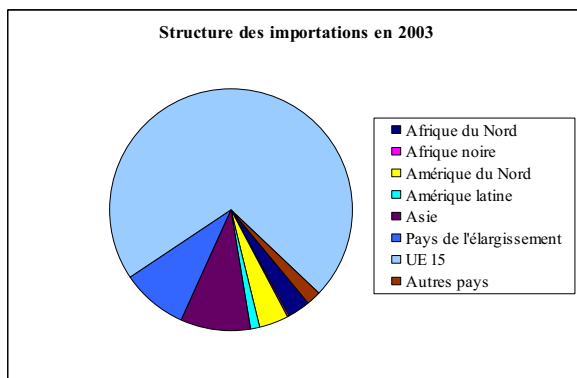
Le secteur a connu d'importantes pertes d'emploi, notamment entre 1992 et 1997. L'emploi s'est ensuite stabilisé. Sur l'ensemble de la période, 38.000 emplois ont été détruits, soit près de 10 % de l'emploi de 1992. Ces pertes d'emploi ont permis d'importants gains de productivité (+ 70 %).



9.12.3 Provenance des importations



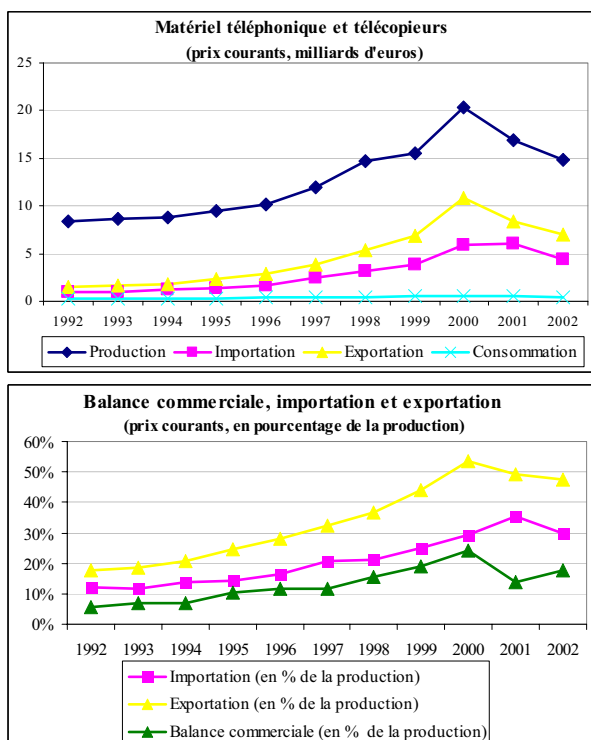
En 2002, près des trois quarts des importations proviennent de l'Europe Continentale. L'Asie a également une part importante dans les importations du secteur (10 %), suivie de près par les pays de l'élargissement (9 %). La structure des importations s'est modifiée entre 1992 et 2002, au profit des pays de l'élargissement et au détriment de l'Union Européenne. La part de l'Asie est restée constante sur la période.



	1993	2003
Afrique du Nord	1%	3%
Afrique noire	0%	0%
Amérique du Nord	6%	4%
Amérique latine	1%	1%
Asie	10%	10%
Pays de l'élargissement	1%	9%
UE 15	81%	73%
Autres pays	2%	2%

9.13 Les matériels téléphoniques et les télécopieurs

9.13.1 Approche « production »



Pour ce poste, la consommation des ménages est restée stable et ne représente qu'une faible part de la production. Elle ne peut donc avoir qu'un faible impact sur ce secteur.

Sur la période 1992-2002, la production a augmenté de près de 80 %. L'année 2000 marque une date de rupture à partir de laquelle la production diminue.

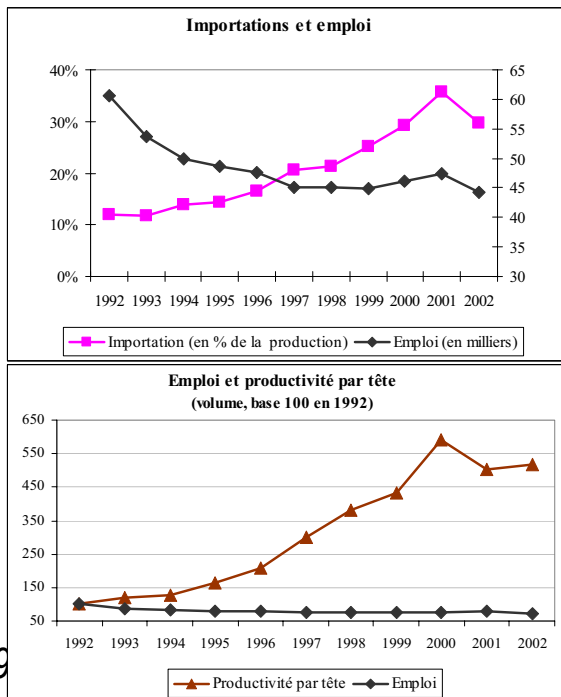
Les importations suivent la même tendance mais le rythme de croissance sur 1992-2002 est beaucoup plus soutenu. Le niveau d'importation a ainsi crû de près de 340 % sur cette période.

Finalement, la part des importations dans la production du secteur est passée de 10 % à environ 30 %.

Cependant, les exportations ont augmenté de manière très dynamique dans le même temps, ce qui fait que la balance commerciale s'est fortement améliorée passant de 6 % à 18 % de la production.

Le degré d'ouverture du secteur s'est donc accru sur la période, passant de 30 % de la production à près de 80 %.

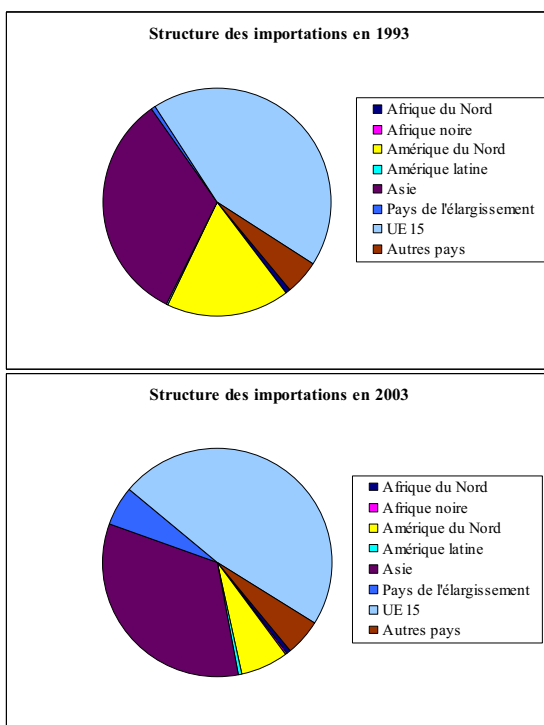
9.13.2 Approche « emploi »



Le secteur a subi d'importantes pertes d'emplois : entre 1992 et 2002, 17.000 emplois ont été détruits, soit plus de 25 % des emplois de 1992.

Parallèlement, le secteur a connu de très forts gains de productivité qui s'expliquent avant tout par une très forte croissance de la valeur ajoutée du secteur.

Les forts gains de productivité peuvent être à l'origine du dynamisme des exportations. Ils ne semblent pas avoir permis de protéger les produits locaux de la concurrence étrangère sur le marché domestique.



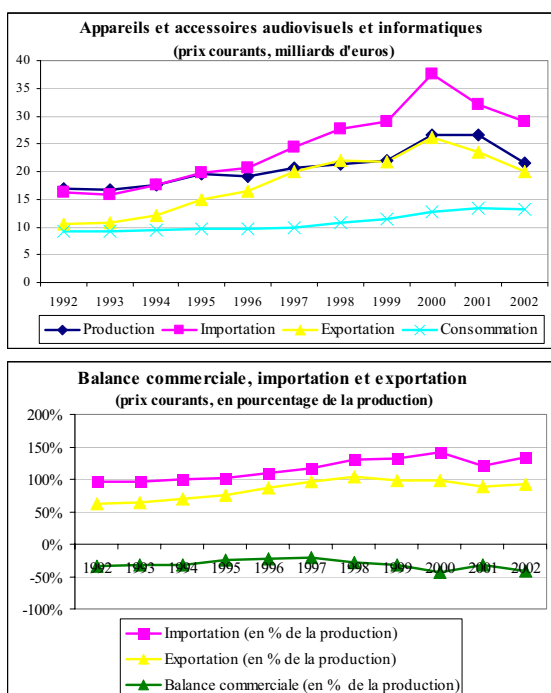
Aujourd'hui, les importations proviennent pour la moitié de l'Union Européenne des 15 et pour plus du tiers de l'Asie. Pour le reste, ils proviennent de l'Amérique du Nord et des pays de l'élargissement.

Sur la période, la provenance des importations a été modifiée au détriment de l'Amérique du Nord et au profit des pays de l'élargissement et de l'Union Européenne des 15.

	1993	2003
Afrique du Nord	1%	1%
Afrique noire	0%	0%
Amérique du Nord	18%	7%
Amérique latine	0%	1%
Asie	35%	35%
Pays de l'élargissement	1%	6%
UE 15	45%	50%
Autres pays	5%	5%

9.14 Les appareils et accessoires audiovisuels et informatiques

9.14.1 Approche « production »



La consommation en appareils et accessoires audiovisuels et informatiques a augmenté de 40 % sur la période 1992-2002 et représente près de la moitié de la production. Sur cette même période, la production a évolué à un rythme plus faible, avec une augmentation de près de 30 %.

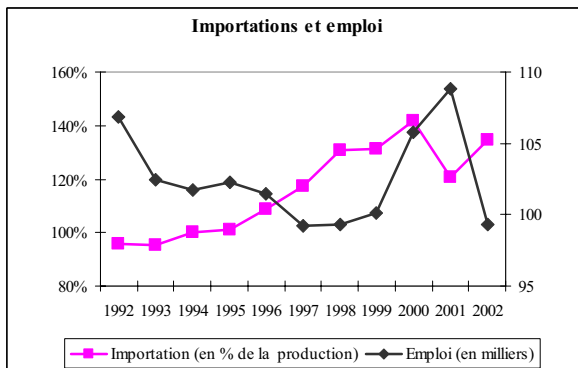
Parallèlement, les importations ont connu une forte croissance puisque leur niveau a crû de 80 % entre 1992 et 2002.

Finalement, la part des importations dans la production est passée de près de 100 % à 140 %. Cela représente un degré de pénétration des produits étrangers sur le marché domestique très élevé.

Les exportations ont crû au même rythme que les importations. La balance commerciale rapportée à la production, déjà déficitaire en 1992, s'est tout de même légèrement dégradée sur la période.

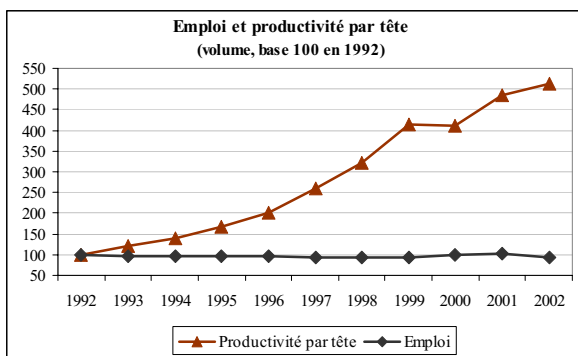
Au final, le degré d'ouverture du secteur est passé entre 1992 et 2002, de 160 % de la production à 230 %.

9.14.2 Approche « emploi »

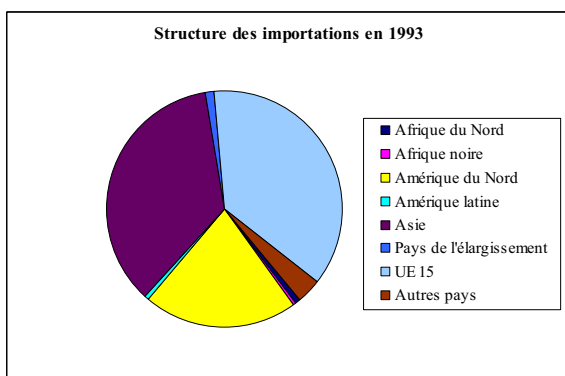


L'emploi dans le secteur est resté stable.

Parallèlement, la productivité s'est accrue de manière exceptionnelle puisqu'elle a connu une augmentation de près de 400 % entre 1992 et 2002. Ces gains s'expliquent majoritairement par une croissance soutenue de la valeur ajoutée.

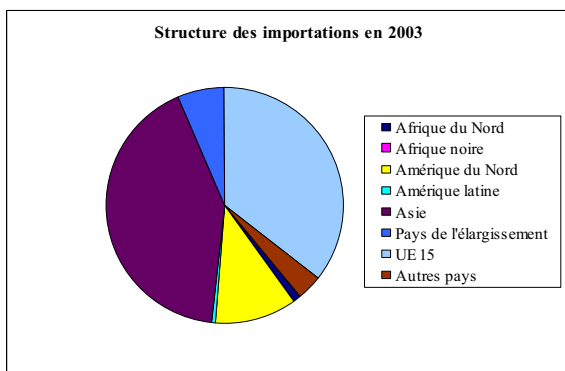


9.14.3 Provenance des importations



Aujourd'hui, plus de 40 % des importations proviennent d'Asie. Un tiers important provient de l'Union Européenne des 15.

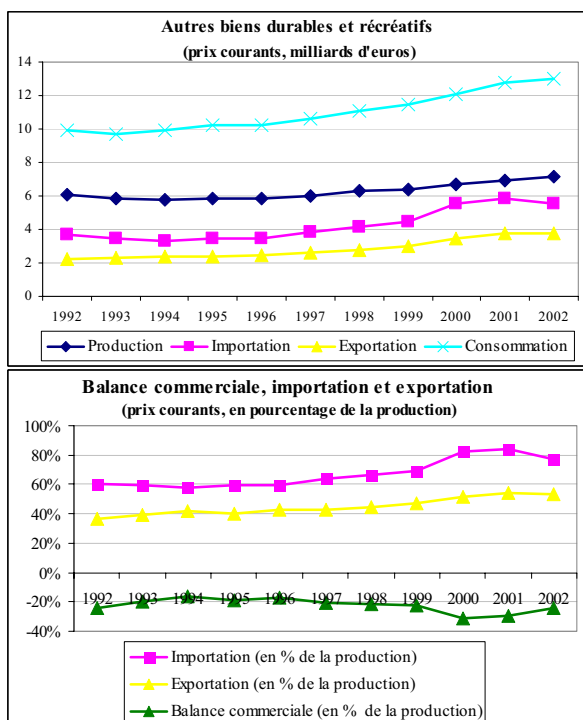
Sur la période, la part des pays asiatiques et des pays de l'élargissement s'est accentuée, au détriment de l'Amérique du Nord.



	1993	2003
Afrique du Nord	1%	1%
Afrique noire	0%	0%
Amérique du Nord	22%	11%
Amérique latine	0%	1%
Asie	37%	43%
Pays de l'élargissement	1%	7%
UE 15	38%	37%
Autres pays	4%	4%

9.15 Les biens durables et récréatifs

9.15.1 Approche « production »



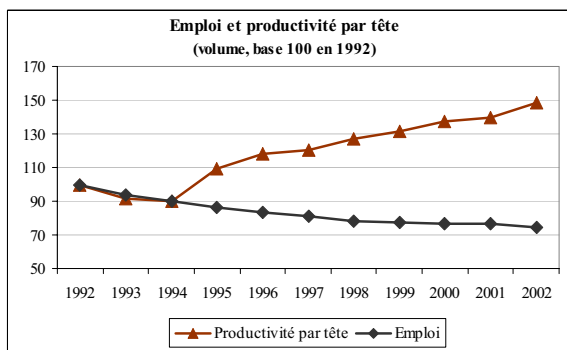
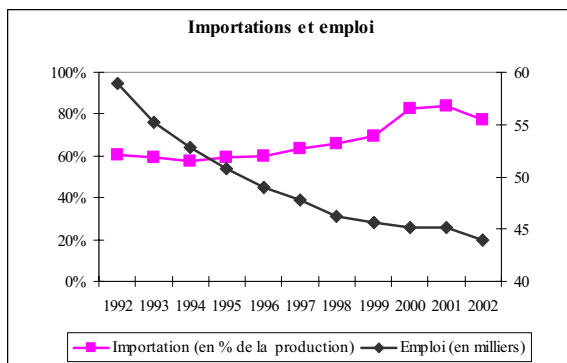
Ce poste de consommation est alimenté par des industries diverses, notamment l'industrie des matériels de sport et celle des jeux et des jouets. La consommation de ces articles de loisirs est en hausse (+ 30 %), conformément aux évolutions historiques de la consommation des ménages. La production a crû à un rythme moins soutenu que celui de la croissance (+ 20 %).

Parallèlement, les importations ont augmenté très fortement (+ 70 %), si bien que la part des importations dans la production domestique est très élevée (70 %). Cependant, cette part ne s'est que modérément augmenté sur l'ensemble de la période 1992-2002.

Les exportations ont crû au même rythme que les importations. Ainsi, la balance commerciale, déficitaire en 1992, ne s'est pas dégradée davantage.

Finalement, ce secteur est marqué par un degré d'ouverture très élevé, atteignant 130 % en 2002.

9.15.2 Approche « emploi »

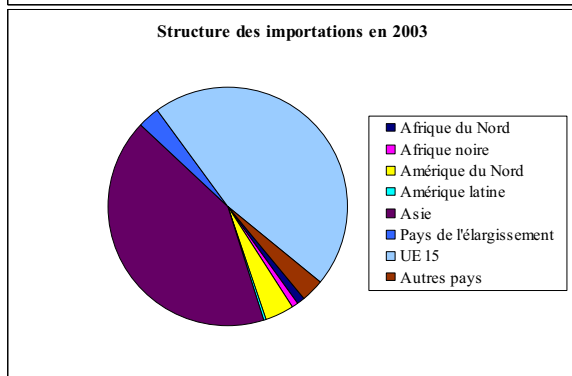
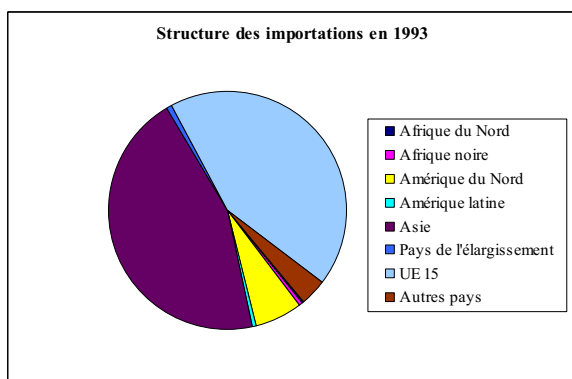


Le secteur a connu de très importantes pertes d’emplois puisque, sur la période 1992-2002, 15.000 emplois ont été détruits, soit près de 25 %.

Ces pertes d’emplois expliquent en grande partie les forts gains en productivité qu’a connu le secteur sur la période (+ 50 %).

Les forts gains de productivité peuvent être à l’origine du dynamisme des exportations. Ils ne semblent pas avoir permis de protéger les produits locaux de la concurrence étrangère sur le marché domestique.

9.15.3 Provenance des importations



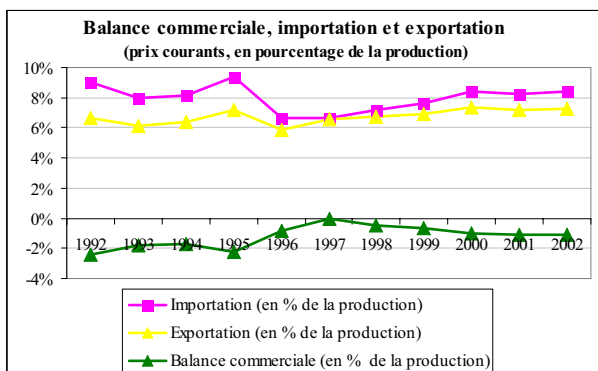
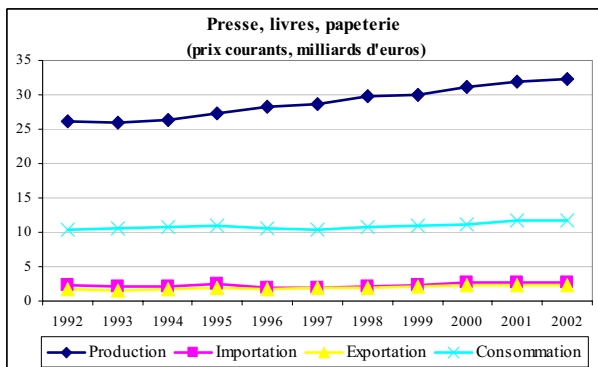
Aujourd’hui, la majorité des importations du secteur proviennent des pays asiatiques et des pays de l’Union Européenne des 15.

La structure des importations est restée stable sur l’ensemble de la période, même si l’on observe un renforcement des importations en provenance des pays de l’élargissement, au détriment de l’Amérique Latine.

	1993	2003
Afrique du Nord	0%	1%
Afrique noire	0%	1%
Amérique du Nord	7%	4%
Amérique latine	1%	0%
Asie	47%	43%
Pays de l'élargissement	1%	3%
UE 15	45%	47%
Autres pays	4%	3%

9.16 La presse, les livres et la papeterie

9.16.1 Approche « production »



La consommation de presse, de livres et autres articles de papeterie est restée relativement stable.

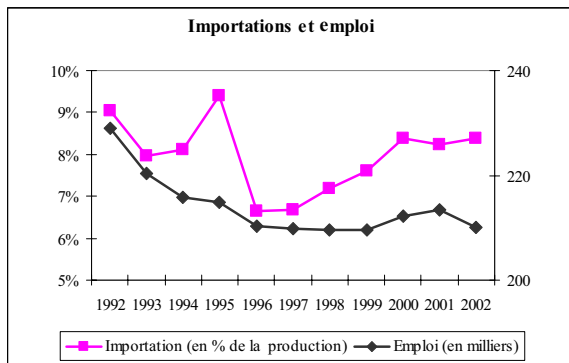
La production nationale permet majoritairement de répondre à la demande. Le niveau des échanges - importations et exportation - est bien moins important que celui de la production domestique. Cette dernière a progressé par ailleurs de 25 % sur la période 1992-2002.

La progression des importations sur cette même période a été moins forte (+ 15 %). Par conséquent, la part des importations dans la production nationale est très faible en 2002 (moins de 10 %) ; cette part a d'ailleurs légèrement décru entre 1992 et 2002.

Les exportations ont crû de manière un peu plus importante (+ 35 %). Elles restent inférieures aux importations, mais le déficit de la balance commerciale est très faible et ne s'est pas aggravé.

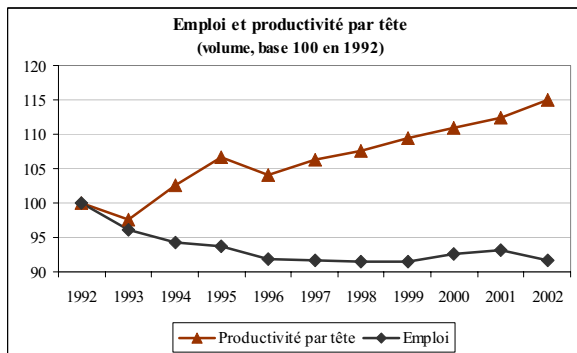
Au final, le degré d'ouverture de ce secteur est très faible (de l'ordre de 15 % en 2002) et ne s'est pas accentué sur la période.

9.16.2 Approche « emploi »

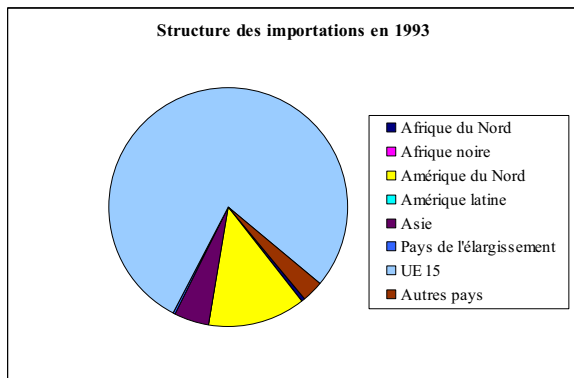


Le secteur a connu d'importantes pertes d'emplois entre 1992 et 2002 puisque près de 20.000 emplois ont été détruits, soit 10 % de l'effectif de 1992. Les pertes ont été particulièrement fortes en début de période, puis le niveau de l'emploi s'est stabilisé à partir de 1997.

Ces pertes d'emploi expliquent majoritairement les gains de productivité que l'on observe sur la période (+ 10 %).

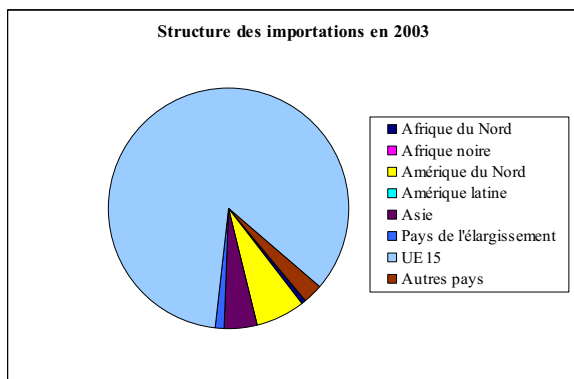


9.16.3 Provenance des importations



La structure des échanges n'a pas subi de fortes modifications ces dix dernières années. Les importations proviennent majoritairement des pays de l'Europe des 15 (87 % des importations du secteur).

La place de l'Europe Occidentale s'est d'ailleurs renforcée entre 1992 et 2002, au détriment de l'Amérique du Nord.



	1993	2003
Afrique du Nord	1%	0%
Afrique noire	0%	0%
Amérique du Nord	13%	7%
Amérique latine	0%	0%
Asie	5%	5%
Pays de l'élargissement	0%	1%
UE 15	81%	87%
Autres pays	3%	3%

10. L'exposition à la délocalisation par catégorie de services

10.1 Les loyers

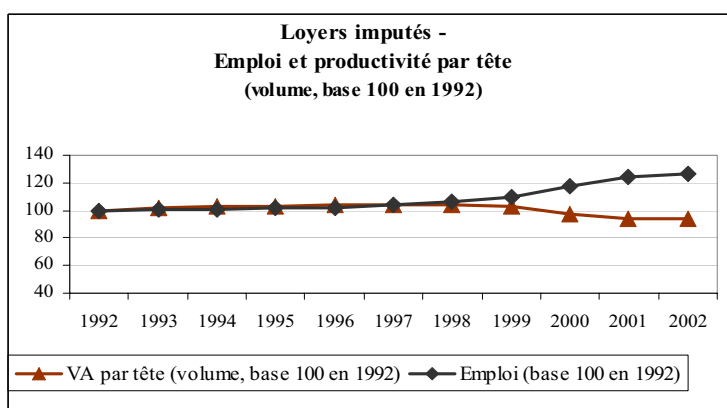
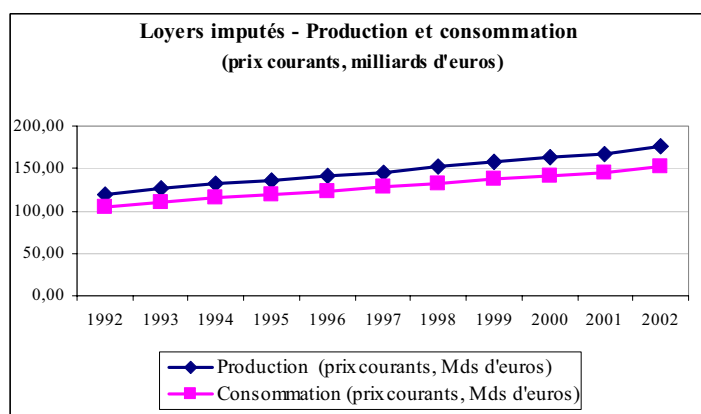
10.1.1 *Approche production et emploi*

Ce poste de dépenses correspond au secteur de la location immobilière

La production et la consommation évoluent logiquement de manière convergente, enregistrant une croissance importante au cours de la décennie (justifiée par l'inflation naturellement forte sur la location de biens immobiliers)

Le secteur a connu une augmentation sensible des effectifs à la hausse et une baisse légère de la productivité à partir de 1999

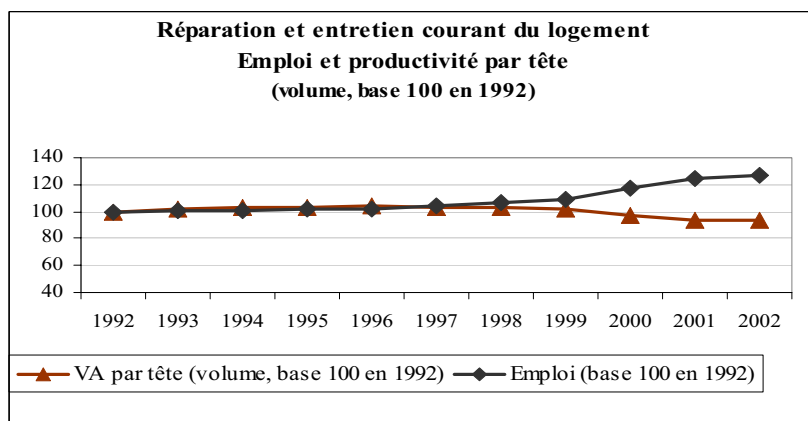
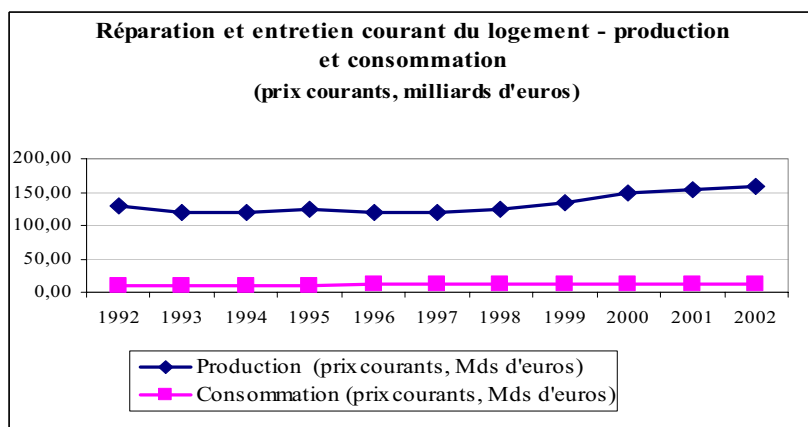
Le risque de délocalisation semble de fait inexistant sur cette activité compte tenu de la contrainte de proximité géographique forte inhérente à cette catégorie de services (le logement domestique). La poursuite d'une démarche de réflexion sur ce sous-poste de dépenses paraît donc inutile.



10.2 La réparation et l'entretien du logement

10.2.1 Approche production et emploi

Ce poste de dépenses correspond en majeure partie aux activités liées au bâtiment. Le risque de délocalisation semble de fait inexistant sur cette activité compte tenu de la contrainte de proximité géographique forte inhérente à cette catégorie de services (proximité nécessaire avec le logement domestique). La poursuite d'une démarche de réflexion sur ce sous-poste de dépenses paraît peu utile.

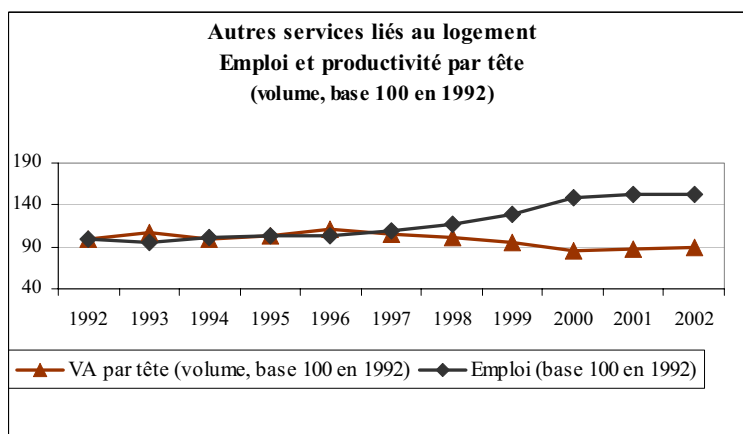
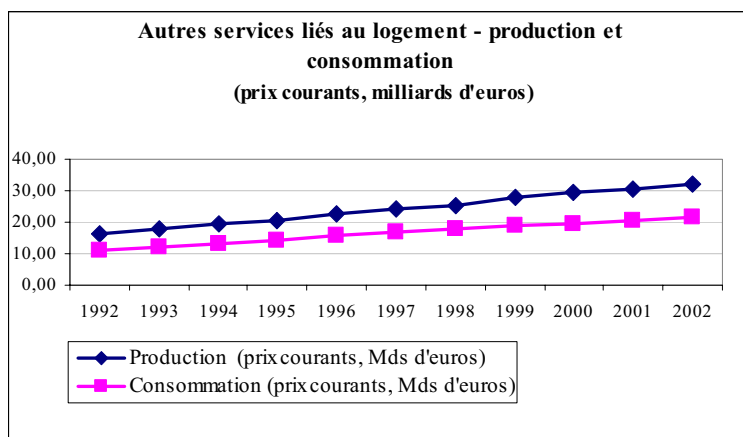


10.3 Les autres services liés au logement

10.3.1 Approche production et emploi

Ce poste de dépenses regroupe un nombre de services variés relatifs au logement : distribution d'eau, enlèvement des ordures ménagères, services d'assainissement, ramonage, gardiennage et entretien des ascenseurs....

Le risque de délocalisation semble de fait inexistant sur cette activité compte tenu de la contrainte de proximité géographique forte inhérente à cette catégorie de services (proximité nécessaire avec le logement domestique). La poursuite d'une démarche de réflexion sur ce sous-poste de dépenses paraît donc inutile.



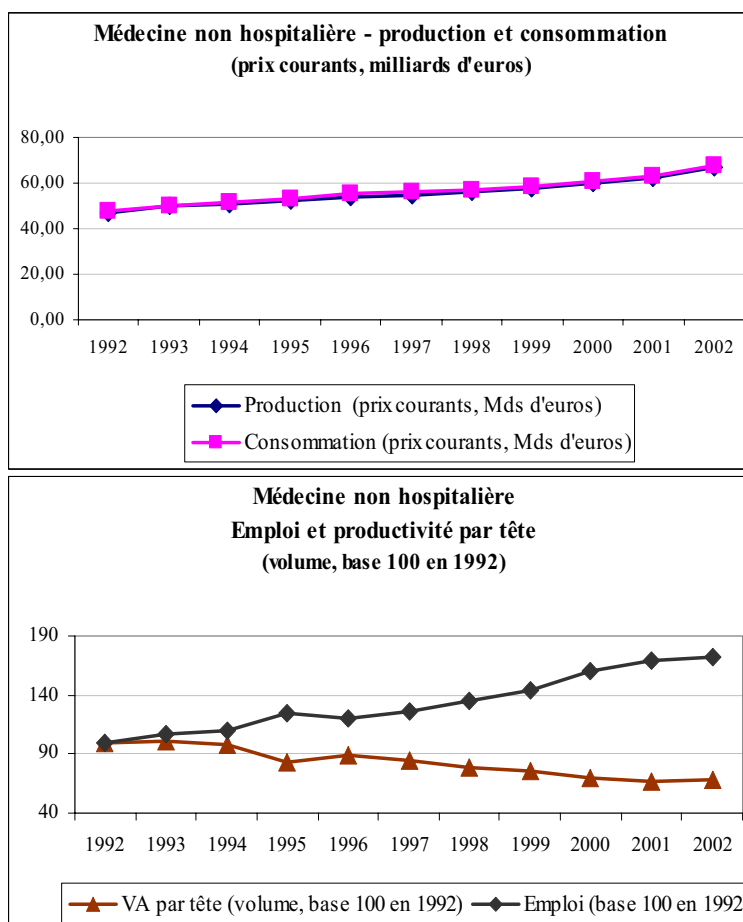
10.4 La médecine non hospitalière

10.4.1 Approche production et emploi

Les services de médecine non hospitalière s'illustrent par une convergence forte des évolutions de la production et de la consommation qui semble inhérente à la nature du service.

La croissance notable observée au cours de la dernière décennie est la conséquence logique des évolutions socio-démographiques en cours (vieillesse de la population, recours plus fréquent aux services de santé...).

Le secteur d'activité a connu une croissance sensible des effectifs sur la période 1992 – 2002 ainsi qu'une forte baisse de la productivité au cours de la période (- 31 % entre 1992 et 2002). Ce secteur d'activité semble par essence non délocalisable pour des raisons de contraintes physiques prégnantes (contrainte de proximité géographique, notion d'urgence...) et la poursuite d'une analyse sur ce secteur semble peu pertinente.



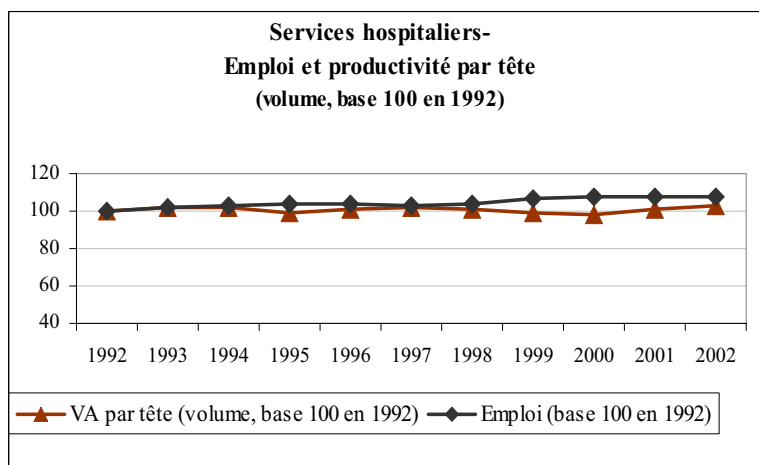
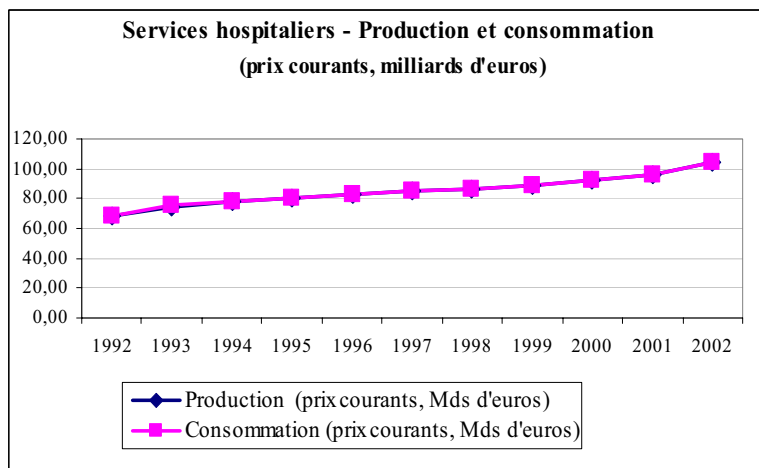
10.5 Les services hospitaliers

10.5.1 Approche production et emploi

Les services hospitaliers s'illustrent par une convergence totale des évolutions de la production et de la consommation qui semble inhérente à la nature du service

La croissance notable observée au cours de la dernière décennie est la conséquence logique des évolutions socio-démographiques en cours (vieillesse de la population, recours plus fréquent aux services de santé...).

Le secteur d'activité a connu une croissance sensible des effectifs sur la période 1992 – 2002 ainsi qu'une stabilité relative de la productivité au cours de la période. Ce secteur d'activité semble par essence non délocalisable pour des raisons de contraintes physiques prégnantes (contrainte de proximité géographique, notion d'urgence...) et la poursuite d'une analyse sur ce secteur semble peu pertinente.



10.6 Les services de transport

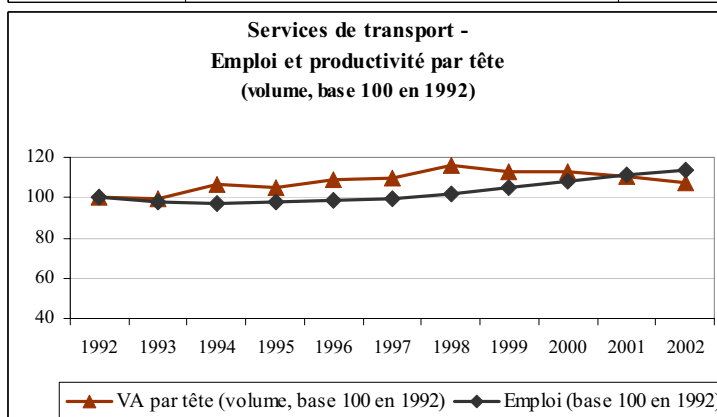
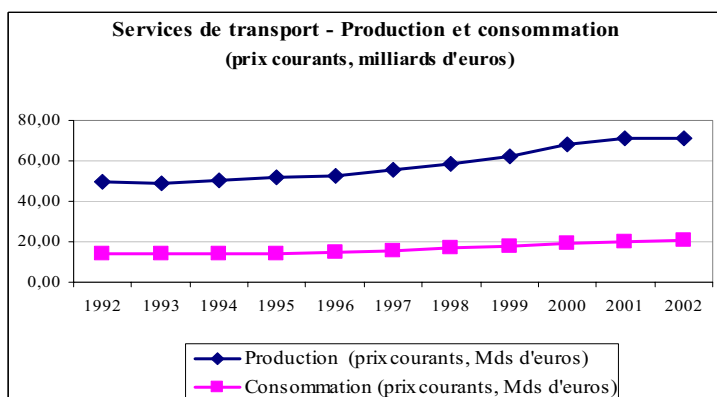
10.6.1 Approche production et emploi

Le secteur des Transports est marqué par des mouvements de progression de la production et de la consommation relativement convergents avec une absence de points d'inflexion majeurs. L'accélération de la croissance de la production à partir de 1999 semble témoigner de la compétitivité de cette branche d'activité (absence de mouvements de délocalisation majeurs dans ces secteurs) malgré l'existence de mouvements concurrentiels forts (surtout sur le secteur aérien) qui reste pour l'instant sans conséquence marquée sur la production.

Les effectifs sont en croissance depuis 1997 accompagnant ainsi le développement de l'offre domestique (avec une accélération marquée depuis 2000), mais la productivité est quant à elle en diminution sensible par rapport à ses niveaux les plus hauts de 1998.

Le risque de délocalisation semble de fait limité sur ce secteur d'activité compte tenu de l'existence d'une contrainte de proximité géographique forte.

Les phénomènes de détournement d'achat (ex : compagnies low-cost sur le secteur aérien) semblent quant à eux plus préoccupants à long terme malgré la bonne tenue apparente de la filière nationale à ce jour. Ces phénomènes semblent en revanche difficilement mesurables.



10.7 Les services postaux et de télécommunications

10.7.1 Approche production et emploi

Le secteur des Postes, et en particulier des Télécommunications, a connu une progression marquée au cours de la décennie, faits confirmés par les croissances conjointes de la consommation et de la production durant la dernière décennie.

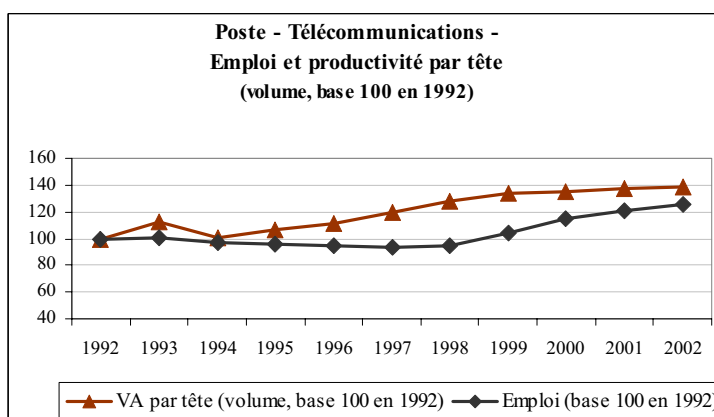
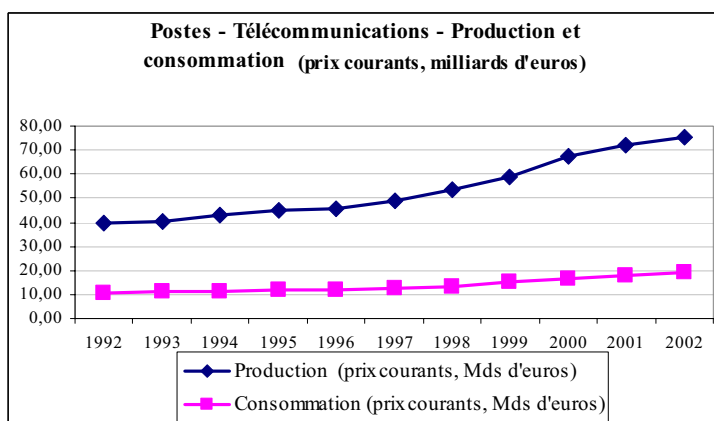
La croissance de la production reste néanmoins supérieure à celle de la consommation effective des ménages, laissant supposer une bonne compétitivité de l'industrie nationale.

Le secteur a connu une bonne croissance des effectifs sur la période (avec un mouvement particulièrement marqué depuis 1998).

Le tassement sensible de la courbe de croissance des effectifs peut témoigner d'une crise sectorielle et d'éventuels mouvements de délocalisation d'externalisations à partir de 2002, hypothèse qui reste néanmoins à préciser (validation des hypothèses par des experts sectoriels en l'absence d'indicateurs de commerce extérieur).

Après une forte hausse (due en grande partie aux nombreuses ruptures technologiques s'étant produites) la productivité de la filière semble se stabiliser.

Le risque de délocalisation semble présent mais difficilement mesurable compte tenu de l'absence de données relatives aux flux internationaux de consommation.



10.8 Les services culturels et récréatifs

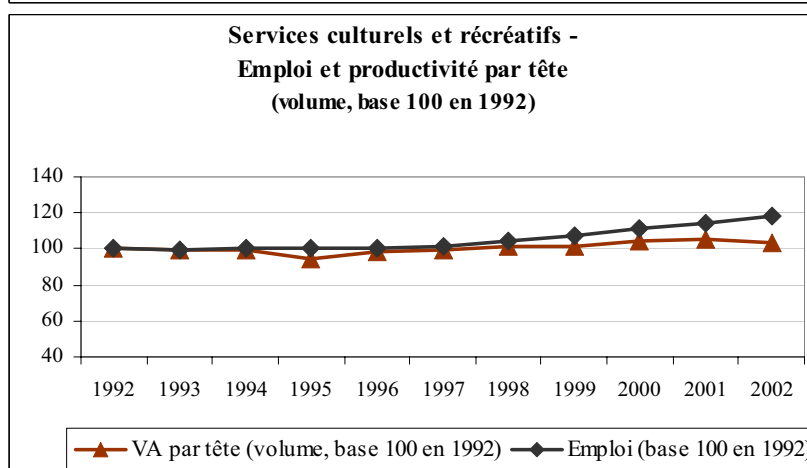
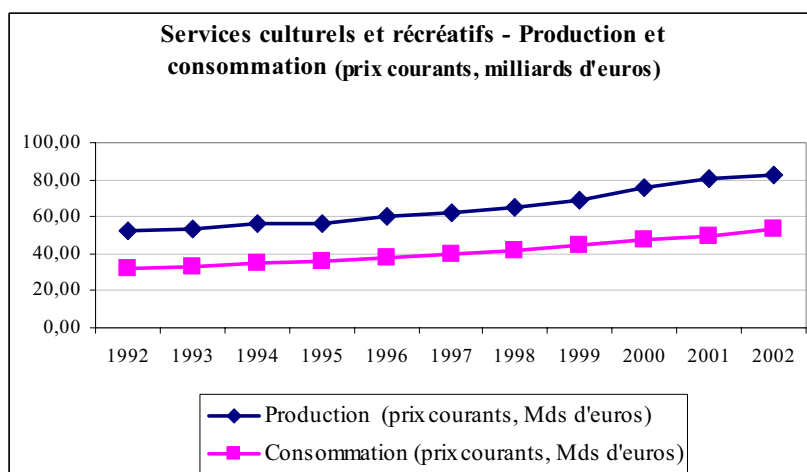
10.8.1 Approche production et emploi

Les services « culturels et récréatifs » regroupent un ensemble varié de sous postes de consommation (culturel, sportifs, transports...).

Ce secteur a connu une croissance soutenue au cours de la période (malgré un tassement léger au cours des dernières années)

Le secteur d'activité a vu ses effectifs croître significativement sur la période (+ 18 % avec un mouvement particulièrement marqué depuis 1998)

Le risque de délocalisation semble faible malgré la diversité des secteurs d'activités qu'il recoupe (audiovisuel, loisir, sport...).



10.9 Les voyages tout compris

10.9.1 Approche production et emploi

Le sous poste de consommation « Voyages tout compris » est relatif essentiellement à l'activité des agences de voyages.

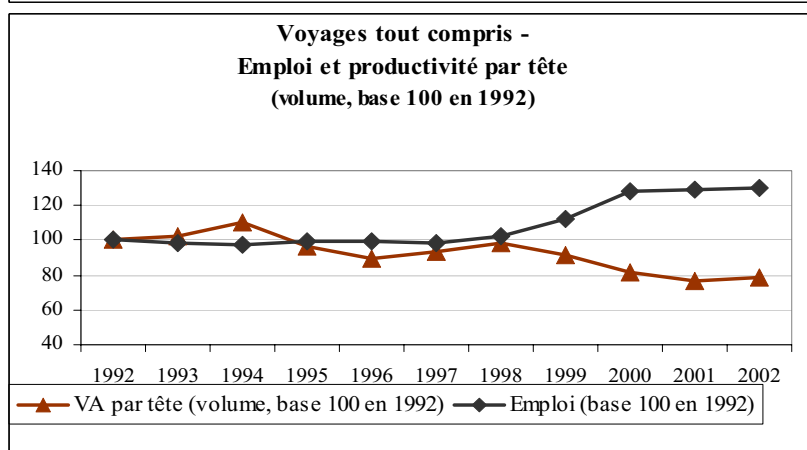
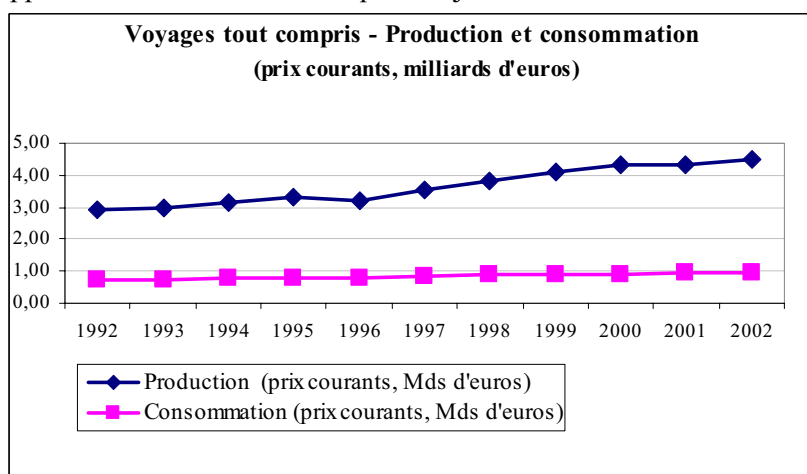
Ce secteur a connu un mouvement de progression marqué de la production au cours de la dernière décennie (et en particulier des 5 dernières années) malgré une stabilité relative de la consommation.

Le secteur a connu une croissance forte des effectifs sur la période (avec un mouvement particulièrement marqué depuis 1998).

La productivité (- 21 %) a quant à elle largement diminué.

Au même titre que les transports, le phénomène de délocalisation semble peu à même d'intervenir sur cette catégorie d'activité compte tenu de l'existence d'une contrainte de proximité géographique.

Les phénomènes de détournement d'achat (ex : compagnies low cost sur le secteur aérien) semblent quant à eux plus préoccupants à long terme malgré la bonne tenue apparente de la filière domestique à ce jour.



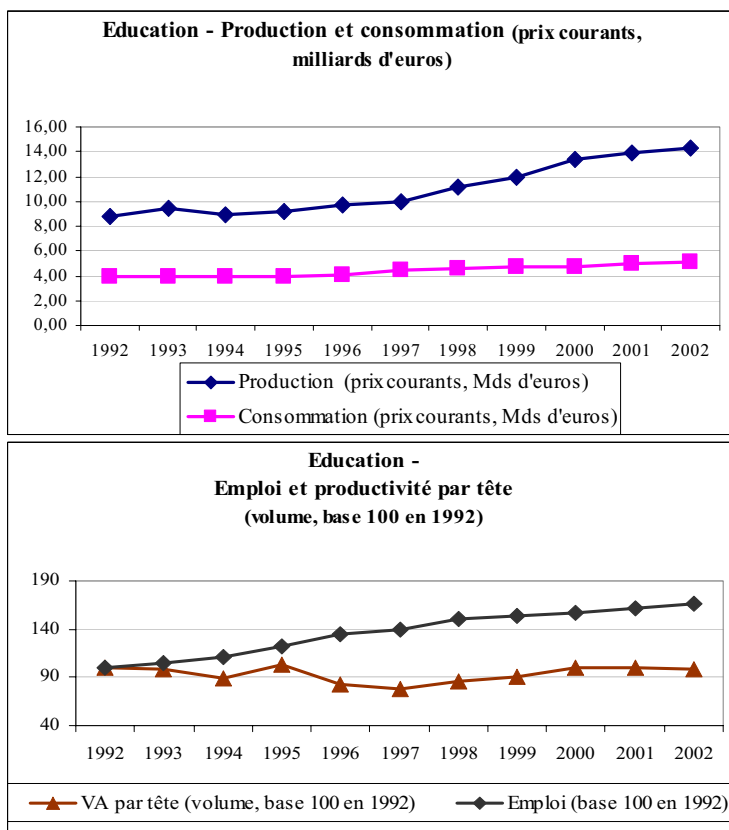
10.10 L'éducation marchande

10.10.1 Approche production et emploi

Le secteur de l'éducation marchande a connu une forte croissance au cours de la dernière décennie, la consommation est quant à elle restée stable.

Les effectifs ont connu une croissance forte au cours de la décennie (+ 66 % en indice).

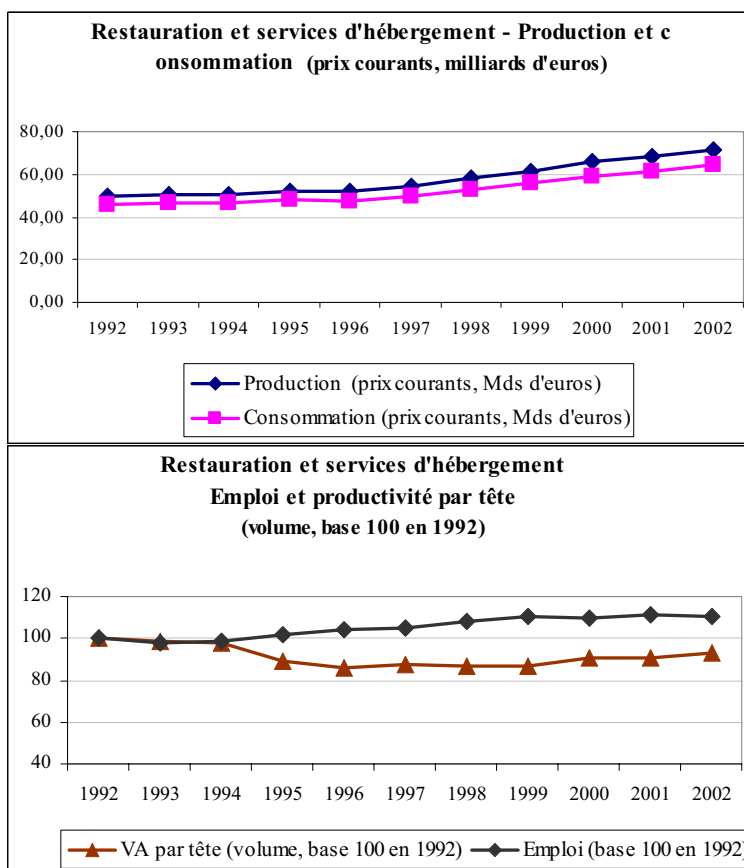
Le caractère particulier de ce poste de consommation, (qui comprend l'enseignement général et l'enseignement continu), et en particulier la contrainte de proximité géographique rendent a priori peu probables l'existence de phénomènes de délocalisation dans ce secteur (le développement marqué de l'enseignement à distance paraît en effet peu probable).



10.11 La restauration et les services d'hébergement

10.11.1 Approche production et emploi

Les services de restauration et d'hébergement ont connu des mouvements de progression de la production et de la consommation assez convergents sur la période. Les effectifs du secteur ont quant à eux connu une évolution sensible depuis 1995. Le secteur semble néanmoins peu concerné par les mouvements de délocalisation compte tenu de l'existence d'une contrainte de proximité géographique et du caractère non dématérialisable de ce service. A l'instar du secteur des transports, les phénomènes de détournement d'achat sont plus préoccupants malgré la bonne tenue apparente de la filière nationale à ce jour.



10.12 Les soins personnels

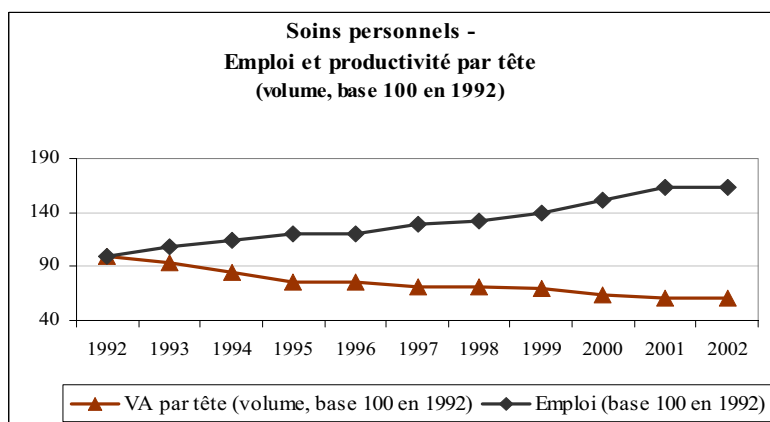
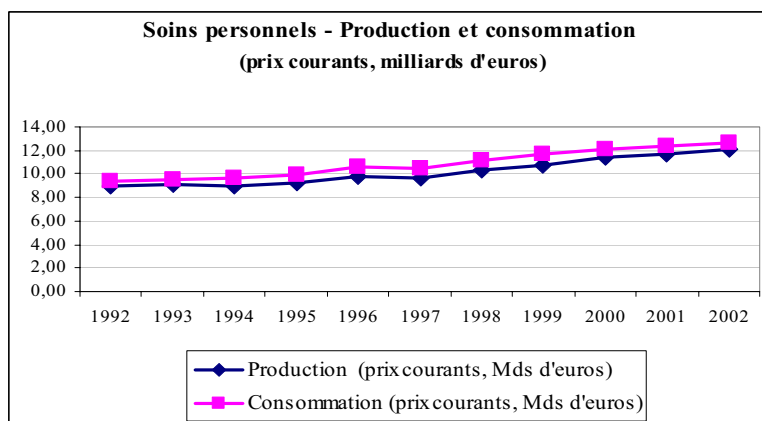
10.12.1 Approche production et emploi

Ce sous-poste de consommation regroupe un certain nombre de biens et de services (coiffure, effets personnels, bijoux, horlogeries, montres), mais ici ne seront considérés que les services.

Ce secteur est marqué par la légère supériorité de la consommation par rapport à la production nationale, ce qui suggère l'existence de certains détournements d'achats nationaux.

Le volume d'emploi est en augmentation majeure (+ 64 % depuis 1992) et laisse supposer l'absence de mouvements de délocalisations de ce secteur (phénomène qui semble logique au regard de l'existence d'une contrainte de proximité géographique forte pour ce secteur).

Notons que ce secteur a connu une forte perte de productivité (- 39 %) sur la période.



10.13 L'action sociale

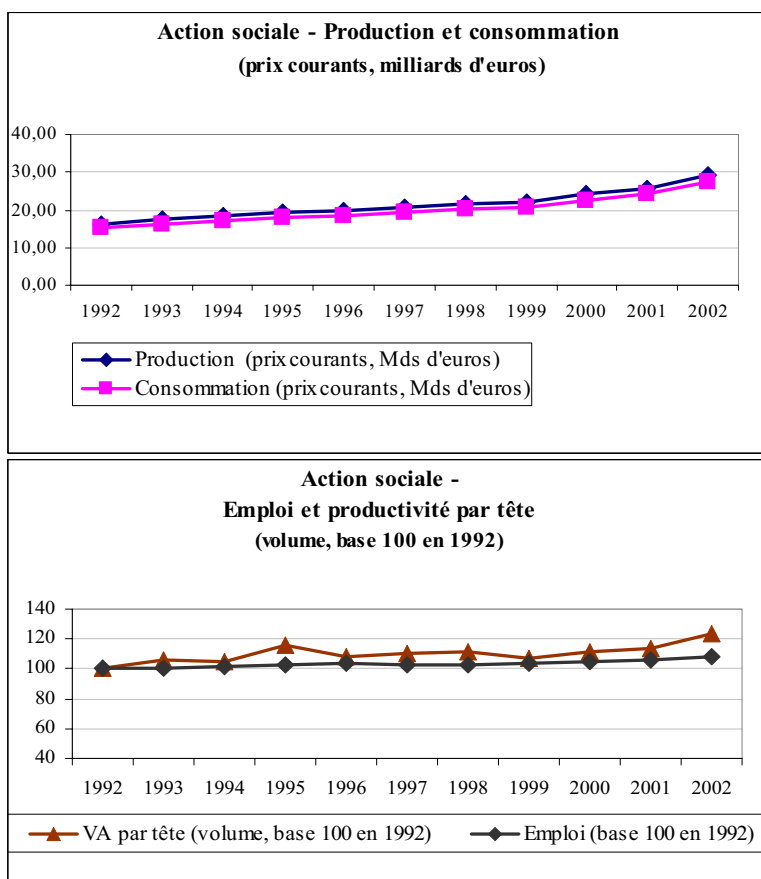
10.13.1 Approche production et emploi

Les services d'action sociale présentent des mouvements d'évolution de la production et de la consommation convergents sur la période 1992-2002.

Le volume d'emploi est resté relativement stable au cours de la dernière décennie.

La productivité s'est, quant à elle, accentuée au cours des dernières années malgré la relative stabilité des effectifs...

La contrainte de proximité géographique forte sur ce type de services rend a priori peu probable l'existence de phénomènes de délocalisation dans ce secteur.



10.14 L'assurance

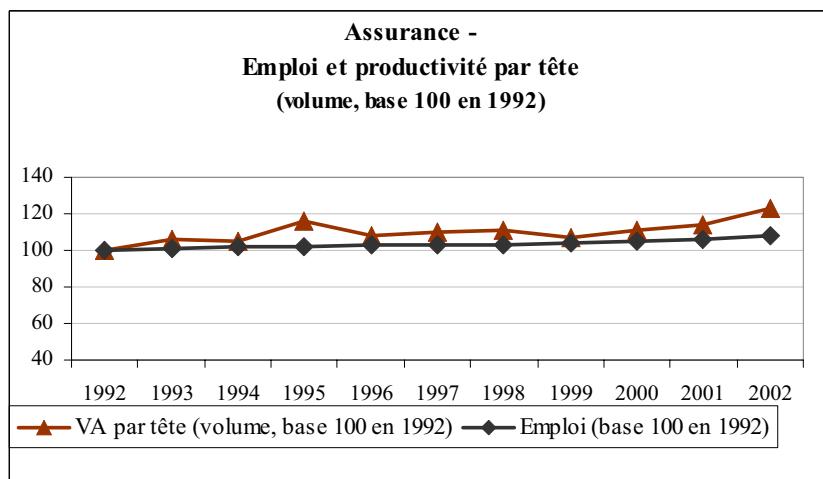
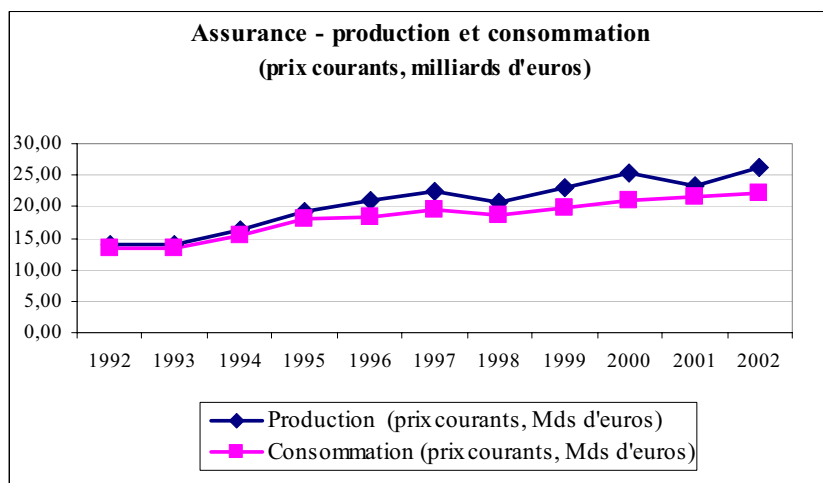
10.14.1 Approche production et emploi

Le secteur des assurances a connu des mouvements de progression fortement cycliques (production et consommation) au cours de la période avec une croissance néanmoins marquée.

Le volume d'emploi est en croissance légère au cours de la décennie 1992-2002.

La productivité a, quant à elle, connu des évolutions assez cycliques, mais témoigne en 2002 d'une progression notable par rapport à l'année de référence (+ 20 points).

10.15



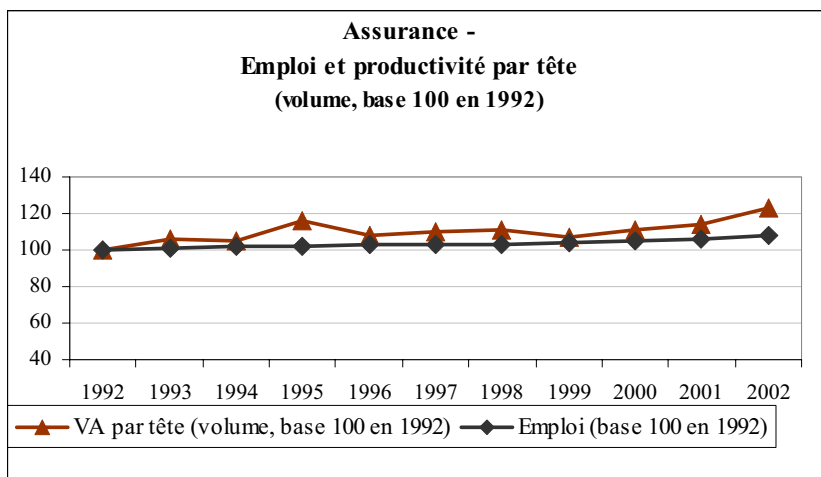
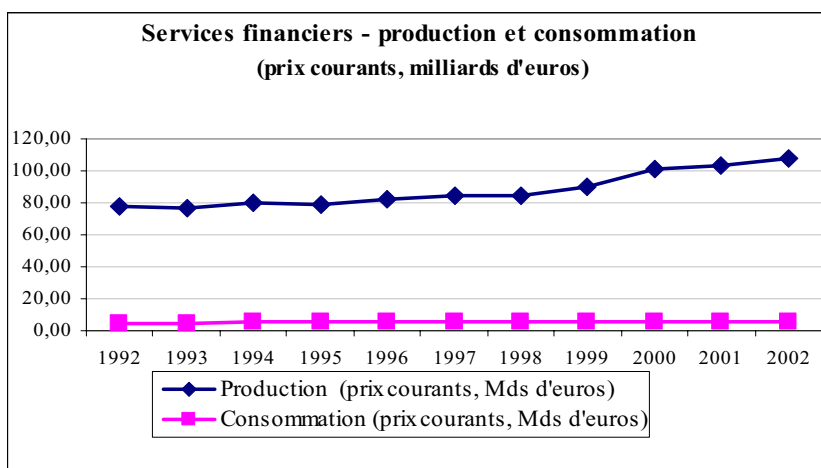
Les services financiers

10.15.1 Approche production et emploi

Le secteur bancaire a connu des mouvements de progression fortement cycliques (production et consommation).

Le volume d'emploi est relativement stable cours de la décennie 1992-2002.

La productivité a, quant à elle, connu des évolutions assez cycliques mais témoigne en 2002 d'une progression notable par rapport à l'année de référence.



11. Conclusions

La corrélation entre l'évolution du mode de consommation des ménages et le phénomène de délocalisation est à la fois simple et complexe à appréhender. Simple, car sa mécanique semble linéaire et irrémédiablement engagée. Complexe, car le mécanisme de déclenchement des délocalisations repose sur le croisement d'un nombre important de critères, parfois contradictoires. Enfin, si les victimes sont clairement identifiées, on ne peut pas pour autant désigner facilement le coupable expiatoire.

La sensibilité d'un produit ou service de consommation à la délocalisation est ainsi liée au croisement de 15 facteurs

- **Facteurs liés au contexte de consommation**
 - 1. Niveau de décalage offre / demande (= surcapacité)
 - 2. Intensité concurrentielle
 - 3. Valeur perçue du produit ou service par le client
 - 4. Valeur perçue du produit au regard du pouvoir d'achat
- **Facteurs liés à l'intensité de critères limitant la délocalisation**
 - 5. Classification du produit ou service dans « consommation courante » ou dans « consommation d'équipement et d'usage »
 - 6. Niveau immatériel du produit consommé
 - 7. Intensité technologique
 - 8. Facilité de transport et de logistique du produit ou service
 - 9. Exposition à des contraintes réglementaires
- **Facteurs liés à l'intensité de critères accélérant la délocalisation**
 - 10. Importance de la qualité perçue pour le produit ou service
 - 11. Importance du prix comme facteur de réassurance
 - 12. Importance de l'origine du produit
 - 13. Place du produit ou service dans les nouveaux arbitrages de consommation
- **Facteurs liés à la situation de l'entreprise et à son niveau de réponse**
 - 14. Sensibilité de l'entreprise aux ruptures de son environnement (ampleur des impacts)
 - 15. Évolution de l'environnement de marché de l'entreprise

Dans ce contexte, et alors que le fossé se creuse entre le salarié, qui risque son emploi, le consommateur qui fait augmenter la pression, et le citoyen (dés)abusé, la marge de manœuvre pour l'action publique est réduite mais déterminante. Réduite car le phénomène est ancien même s'il s'accélère, ancré et planétaire. Déterminante car notre système économique ne pourra pas durablement et sans conséquence absorber les pertes de valeurs qui résultent de chaque nouvelle délocalisation.

A ce stade, plusieurs pistes apparaissent, qui devront être explorées afin de nourrir la réflexion et préparer l'action.

La relation avec le consommateur

Quel **message** communiquer au consommateur/salarié ? La piste anxiogène peut-elle fonctionner ?

La distribution

Quel rôle peut jouer la **grande distribution**, sans affaiblir sa position vis-à-vis d'entreprises étrangères « prédatrices » qui pourraient accentuer les tendances ? Comment maintenir une réelle concurrence sans rééquilibrer et encadrer les rapports de force entre les acteurs ?

L'emploi lié aux industries de la consommation

Comment favoriser la **création d'emplois** dans les services de consommation ? Comment promouvoir la **valorisation** via l'innovation et les services malgré ses effets long terme ?

La compétition internationale

Comment se différencier de nos « **vrais** » **concurrents** (ie. nos voisins européens) plutôt que chercher de façon assez illusoire à gérer l'écart avec les pays émergents ? Comment maintenir ou développer l'attractivité du territoire ?

L'environnement fiscal et réglementaire

Comment répondre à la perception positive des dirigeants sur une **taxation de la consommation** plutôt que sur la production ? Et répondre à leur attente de voir l'État d'abord réduire ses coûts de fonctionnement et améliorer sa productivité ?

Peut-on accroître la **protection** de notre production de consommation via la réglementation, dans un cadre européen ?

Quel **message** communiquer au consommateur/salarié ? La piste anxiogène peut-elle fonctionner ?

La distribution

Quel rôle peut jouer la **grande distribution**, sans affaiblir sa position vis-à-vis d'entreprises étrangères « prédatrices » qui pourraient accentuer les tendances ?

L'emploi lié aux industries de la consommation

Comment favoriser la **création d'emplois** dans les services de consommation ? Soutenir la **valorisation** via l'innovation et les services malgré ses effets long terme ?

La compétition internationale

Comment se différencier de nos « **vrais** » **concurrents** (ie. nos voisins européens), plutôt que chercher à gérer l'écart avec les pays émergents ?

L'environnement fiscal et réglementaire

Comment répondre à la perception positive des dirigeants sur une **taxation de la consommation** plutôt que sur la production ? Et répondre à leur attente de voir l'État d'abord réduire ses coûts de fonctionnement et améliorer sa productivité ?

Doit-on accroître la **protection** de notre production de consommation via la réglementation, dans un cadre européen ?

12. Annexes

12.1 Guide d'entretien auprès des acteurs majeurs de la consommation

A. Votre vision du phénomène de délocalisation	
	Quelle définition donneriez-vous la « délocalisation » ?
	<p>Pour conduire notre entretien sur des bases communes, nous vous proposons :</p> <p>De définir la délocalisation comme le déplacement d'une activité existante en France vers l'étranger incluant la sous-traitance à l'étranger (transfert d'une partie du processus industriel ou de service), l'ouverture d'un site à l'étranger sans disparition ou diminution des effectifs sur les sites domestiques ainsi que le déplacement d'un site de production pour se rapprocher d'un marché ou vendre sur place.</p> <p>De définir les biens de consommation comme tout produit ou service consommé directement par l'utilisateur final, le consommateur.</p>
	Présenter la répartition des dépenses des ménages, par catégories et importance des différents postes (on précise la notion de biens de consommation). Le phénomène de délocalisation touche-t-il plus selon-vous les industries de biens de consommation (B2C) que les autres industries (B2B notamment) ?
	Selon-vous, pour l'ensemble de ces biens de consommation, la délocalisation est un phénomène en régression, en stagnation ou en augmentation ?
	Spontanément, sur un chariot de supermarché type rempli, quelle est sa proportion produite à l'étranger ?
	<p>Quels sont selon-vous les risques de la délocalisation de la production de produits et services de consommation ? Et les opportunités ?</p> <p>En terme macro-économique (image, attractivité, niveau de vie global, consommation à long terme...)</p> <p>En terme micro-économique (tissu économique local, filière professionnelle, métiers...)</p>
	Vouloir freiner le phénomène de délocalisation a-t-il encore un sens ?
	Pensez-vous que cela soit possible ? quels seraient les drivers les plus efficaces : Volonté politique ? Initiatives industrielles/individuelles ?

B. Etat des lieux de la délocalisation des produits et services de consommation	
	Quelles sont, selon-vous, les catégories de produits ou services de consommation totalement délocalisées et dont le retour de production en France est fortement improbable ?
	Pourquoi ces catégories de produits ou services ont été délocalisées ? Qu'est-ce qui explique leur délocalisation ? (catégorie par catégorie)
	Sur l'ensemble des catégories de produits et services de consommation, comment ont évolué les délocalisations lors des cinq dernières années ?

	Quelles sont, selon-vous, les catégories de produits ou services de consommation, qui sont peu sujettes à la délocalisation ? (production fortement attachée à la France ou plus largement à l'Europe Occidentale)
	Quels sont les critères qui motivent cet ancrage local ?
	Quels sont, selon-vous, les catégories de produits ou services de consommation, dont les risques de délocalisation sont importants à ce jour ? Dans les 5 prochaines années ? Au-delà ? Hiérarchiser ces catégories par niveau de risque, en partant du risque le plus élevé ?
	Quels sont les facteurs qui augmentent ces niveaux de risque ?
	Y-a-t-il des entreprises « délocalisantes » ? Peut-on définir des typologies d'entreprises de produits ou de services de consommation par rapport à leur pratique de délocalisation – ou de non délocalisation ?
	Quels sont en général les critères qui, au-delà de ceux du coût de la main-d'œuvre, motivent la délocalisation de production de produits ou services de consommation ?
	Quelles politiques de prix sont, selon vous, adoptées pour les produits délocalisés ? Ces produits sont-ils systématiquement positionnés aux plus bas prix ?

C. Votre entreprise/organisation et les questions de délocalisation	
	Comment caractériseriez-vous la sensibilité de votre entreprise à la délocalisation ?
	Sur vos catégories de produits ou services que vous produisez, quelle est la ventilation actuelle de la production en fonction des zones géographiques ? Comment cette ventilation devrait-elle évoluer lors des 5 prochaines années ?
	Quelles zones géographiques favorisez-vous pour vos approvisionnements, catégorie de produit/service par catégorie ? Comment se ventilent vos approvisionnements par catégories de produits et zones géographiques ? Quelle devrait être l'évolution de cette ventilation lors des 5 prochaines années ?
	Dans vos critères de décisions, dans quelle mesure intervient l'origine du produit ?
	Quels sont les critères pouvant impacter, dans un sens ou un autre, vos décisions de délocalisation de vos approvisionnements au-delà du prix ? (qualité, pérennité de la relation, du produit, créativité/innovation, maîtrise du processus de fabrication, par ordre d'importance) Comment les suivez-vous dans le temps ? (outil, fréquence, intensité)
	Est-ce que l'origine des produits que vous vendez/distribuez peut être discriminant ? Pourquoi ? Dans quelle mesure ? Vis à vis de quel type de client final ?
	Est-ce que les comportements des consommateurs sont impactés par la question de la délocalisation ? Vos clients sont-ils sensibles au « Made in France » ? Comment le manifeste-t-il ? Modifient-ils leur comportement d'achat en fonction de cette sensibilité ?
	Dans quelle mesure les exigences spécifiques de la Grande Distribution peuvent-elles contribuer à accélérer la délocalisation des produits et services de consommation ?
	La délocalisation peut-elle à terme avoir des conséquences négatives pour votre entreprise ? (perte de compétitivité, renversement du pouvoir de négociation avec les sous-traitants, perte de marchés, érosion du pouvoir d'achat global...)

D. Pistes d'actions	
	Considérez-vous que ces phénomènes ont un coté irrévocables ?
	Quels sont les enjeux des entreprises qui aujourd'hui sont de nature à favoriser les délocalisations ? Avec quelle criticité ?
	Quels sont les enjeux des entreprises qui aujourd'hui sont déconnectés des questions de délocalisations ? Avec quelle criticité ?
	Comment hiérarchiser ces différents enjeux ?
	En se plaçant au niveau des entreprises, qu'est-ce qui pourrait les inciter/motiver à limiter les délocalisations ? à trouver des vois alternatives (saut créatif, innovation, orientation service...) ? Par exemple, quelles seraient à votre niveau les 2 ou 3 mesures phares que vous pourriez décider pour sortir de ce cycle et limiter les délocalisations ?
	En se plaçant maintenant au niveau de la collectivité nationale, qu'est-ce qui pourrait être fait pratiquement pour limiter les délocalisations ? Au niveau de l'Etat, quelles pourraient être les 2 ou 3 mesures phares pour sortir de ce cycle et limiter les délocalisations ?
	Quels sont les atouts de la France qui pourraient être mis en avant pour ré-attirer localement la production de produits ou services de consommation déjà délocalisés ?
	L'idée de passer d'une « fiscalité de l'offre » à une « fiscalité de la demande », c'est-à-dire diminuer très fortement les charges de production et augmenter en conséquence les niveaux de TVA, vous semble-t-il une action viable pour lutter contre les délocalisations ?

12.2 Les entretiens réalisés

- Unilever – Président Directeur Général France
- Siemens – Président Directeur Général France
- Findus – Président Directeur Général
- Redcats – Président Directeur Général
- Air France - Directeur général adjoint en charge de la stratégie
- Cegetel-SFR – Directeur de la stratégie
- Groupe Lapeyre – Président Directeur Général
- Crédit Agricole Lyon – Directeur Stratégie
- Sara Lee – Directeur Supply Chain
- Ligne Roset – Directeur Administratif et Financier
- Virgin - Directeur général - Branche Musique
- Hachette – Directeur du développement Branche Live
- Semmaris (société d'exploitation de Rungis) – Président Directeur Général
- Conforama – Directeur Administratif et Financier Fédération des Industries Électriques Électroniques et de Communication (FIEEC) – Délégué général
- Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) – Président
- Institut Français de la mode (IFM) – Directeur général

ANNEXE N° 2

ÉTUDE KATALYSE

« LES DÉLOCALISATIONS DES MÉTIERS DE SERVICES »



Les délocalisations des métiers de services

*Synthèse de l'étude réalisée à la demande de la
Commission des Finances du Sénat*

25 mars 2005

**Jean-François LÉCOLE, Ludovic BISOT
Vincent BEAUCOURT, Malik HECHAICHI
Renaud DECLETY, Sandrine TIXIER**

Aux fins d'éclairer les membres de la Commission des Finances du Sénat sur le complexe phénomène des délocalisations, son président Jean ARTHUIS a souhaité commander une étude relative au potentiel de délocalisation des métiers et activités de services des entreprises françaises. Son choix s'est porté sur KATALYSE pour la réaliser.

Fondé par essaimage du BIPE en 1990, KATALYSE (22 personnes ; bureaux à Lyon, Nantes et Paris) a pour spécificité de conseiller à la fois des collectivités publiques et des entreprises en matière de stratégie et de développement économique.

Ce document a pour but de présenter les conclusions de cette étude.

SOMMAIRE

Introduction : objectifs et motivations de l'étude	4
1 - Méthodologie et mise en œuvre de l'étude	6
1.1 - L'approche qualitative : les premières analyses	6
1.2 - Le traitement quantitatif	9
1.3 - Recommandations	9
2 - Les processus pouvant aboutir à des délocalisations	10
2.1 - Les délocalisations, mouvements de restructuration des entreprises	10
2.2 - Typologie des entreprises pratiquant les délocalisations	20
2.3 - Les délocalisations tertiaires : une dentelle de pratiques	28
3 - Evaluation du nombre d'emplois susceptibles d'être délocalisés	30
3.1 - Nombre d'emplois susceptibles d'être délocalisés	31
3.2 - Répartition sectorielle	32
3.3 - Répartition entre grandes entreprises et PME	34
3.4 - Conclusions	35
4 - Recommandations	36
4.1 - Principes directeurs quant aux politiques portant sur les délocalisations	36
4.2 - Mesures d'ordre général	37
4.3 - Actions visant spécifiquement les délocalisations d'activités de services	39
4.4 - Impact des politiques recommandées	44
5 - Conclusions	45
Annexes	46
Annexe 1 - Une illustration du phénomène : les transports routiers face aux délocalisations	47
Annexe 2 - Liste des entreprises ayant fait l'objet d'un entretien	48
Annexe 3 - Bibliographie	49

Objectifs et motivations de l'étude

Dans un contexte d'économie mondialisée, d'échanges de biens, marchandises et services de plus en plus libres, les économies occidentales, particulièrement l'économie française, ont su conserver leur compétitivité et leur rang mondial jusqu'à présent. L'arrivée dans le jeu économique de **nouveaux acteurs**, déjà poids lourds et futurs leaders – la Chine, l'Inde – inquiète cependant quant à la capacité de notre économie à supporter cette nouvelle concurrence.

Cette inquiétude s'accroît à mesure de la prise de conscience de la croissance rapide du niveau de développement de nos nouveaux rivaux. Si nous avons pu leur abandonner des activités de production à **faible valeur-ajoutée**, ils nous concurrencent aujourd'hui jusque dans les services, domaines que nous pensions pourtant être **l'apanage de notre économie développée**. Cette concurrence nouvelle se traduit par des pratiques de délocalisation d'activités de services vers ces nouveaux pays, en sus des délocalisations industrielles que nous avons déjà pu observer. La montée des **craintes** chez les salariés est très compréhensible quand on sait que le secteur tertiaire représente près de 70% de nos emplois.

L'analyse historique des délocalisations d'activités économiques nous montre que nos concurrents venant de pays en développement ont capté des activités de production comportant de plus en plus de valeur ajoutée. Si l'on fait remonter les premiers mouvements sérieux de délocalisations aux années 70 – encore que l'on puisse considérer la politique d'immigration massive de main d'œuvre industrielle des années 50 et 60 comme les prémises des premières délocalisations -, on se rend compte que ce sont des activités de plus en plus exigeantes en capital, en formation de la main d'œuvre et en niveau de développement de l'environnement économique qui ont été concernées par les délocalisations : depuis l'industrie manufacturière à faible intensité capitaliste et fortement demandeuse de main d'œuvre peu qualifiée (textile, chaussure), en passant par tout le spectre de l'industrie, jusqu'aux matériels de transport encore très récemment (automobile avec le cas de Dacia en Roumanie, qui devrait fournir le marché français). Il est à noter que ces dernières activités, à plus forte valeur ajoutée, exigent un bon niveau de développement du pays d'accueil et une main d'œuvre suffisamment formée.

Cette **montée en gamme** des activités concernées par les délocalisations se poursuit aujourd'hui avec les activités de services, qui, parce qu'elles exigent une main d'œuvre généralement plus qualifiée et des moyens informatiques, étaient jusqu'à peu la marque distinctive des grandes économies des pays développés. Si l'on a beaucoup parlé de délocalisations de centres d'appels ou de plateaux de tournage de fictions TV dans des pays à plus faible coût de main d'œuvre, on assiste également depuis quelques années au transfert d'activités bien plus stratégiques (recherche, développement). Et la comparaison avec la dynamique des mouvements de délocalisation observés pour l'industrie ne peut que nous conforter dans nos interrogations : les activités de services, y compris à forte valeur ajoutée, sont-elles concernées à leur tour par le phénomène des délocalisations ?

La France serait-elle alors menacée dans sa transformation progressive d'économie industrielle en économie de services ? Seule l'étude et la compréhension de l'ampleur et de la nature exacte de ces délocalisations d'activités de services permettent de prendre la mesure de ce que ce phénomène peut représenter en termes de menaces et d'opportunités pour notre pays.

Quelles sont les différentes formes de délocalisation ? Quels sont les mécanismes qui poussent une entreprise à transférer ses activités de services dans un autre pays ? Qui décide de ces transferts au sein des entreprises, et selon quels critères ? Quels sont les freins et les moteurs de telles décisions ?

Comment ce phénomène s'inscrit-il dans l'économie mondialisée ? En quoi la situation de la France est-elle spécifique ?

Comment ces mouvements de délocalisation vont-ils évoluer ? Combien d'emplois seront-ils concernés à terme ?

Quelles sont les voies d'actions pour les pouvoirs publics ? Quel impact une politique publique peut-elle espérer obtenir en agissant sur le phénomène des délocalisations des métiers de services ?

Telles sont les principales questions soulevées par la Commission des Finances du Sénat, présidée par Monsieur Jean ARTHUIS.

Afin de répondre à ces questions, KATALYSE a mené une étude complète sur les délocalisations des métiers de services, fondée sur une centaine d'entretiens auprès de dirigeants et décideurs d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs dotés d'activités de services (la liste des entreprises ayant fait l'objet d'un entretien est présentée en annexe 2). S'appuyant à la fois sur le contenu des entretiens et sur l'exploitation de données statistiques, l'analyse a pu aboutir à des résultats aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Ce document a pour vocation de rendre compte de ces résultats.

C'est ainsi que dans un premier temps, nous pourrons étudier la nature qualitative de ces délocalisations d'activités de services en mettant en évidence les processus de mutation des organisations pouvant conduire à ce type de décisions dans les cinq prochaines années.

Nous verrons ensuite quels sont les enjeux quantitatifs de ces délocalisations ; nous évaluerons ainsi le nombre d'emplois susceptibles d'être délocalisés dans les cinq prochaines années.

Nous aborderons enfin le volet des recommandations à l'intention des pouvoirs publics quant aux politiques pouvant être menées face à ces délocalisations.

1 - Méthodologie et mise en œuvre de l'étude

1.1 - L'APPROCHE QUALITATIVE : LES PREMIERES ANALYSES

1.1.1 – Champ de l'analyse : les délocalisations prises en compte

Un travail préliminaire a consisté à donner une première définition à la délocalisation : notre connaissance préalable du sujet, nourrie par nos échanges avec le président de la Commission des Finances, nous a conduit à retenir une vision large des délocalisations.

La définition la plus évidente est celle du transfert de l'activité de services dans un autre pays, que cette activité concerne une entreprise dans sa totalité, un ou plusieurs de ses établissements, ou que ce phénomène porte sur des postes de travail disséminés dans l'entreprise.

Mais au-delà du simple transfert d'activités sur un sol étranger, il nous a paru pertinent de retenir également au titre des délocalisations les stratégies d'entreprises choisissant de ne pas localiser de nouvelles activités sur le territoire national alors que celles-ci auraient pu l'être. Nous avons en effet considéré qu'un emploi *non créé* sur le territoire national représente la même valeur aux yeux de l'intérêt général qu'un emploi *supprimé*.

1.1.2 - L'établissement d'une grille d'analyse

Nous avons ensuite croisé notre expérience précédente des mouvements de délocalisations d'activités de services (cas de clients de KATALYSE les ayant pratiquées) avec un travail de recherche et d'analyse documentaires portant sur les travaux existants en la matière, afin de préparer notre étude approfondie sous forme d'entretiens.

■ Métiers concernés

Nous avons donc pu estimer que les délocalisations sont susceptibles de toucher trois grands types de métiers :

- Les activités de production industrielle (hors du champ de l'étude) : on trouve ici les gros bataillons des délocalisations déjà réalisées.
- Les activités de services à faible valeur-ajoutée : les centres d'appels, les fonctions simples de support administratif (paie, traitement comptable des fournisseurs...) et de support informatique – assistance à l'utilisateur : plusieurs délocalisations de ce type ont été récemment conduites dans la banque et les assurances du Royaume-Uni vers l'Inde.

- Les activités de services à plus forte valeur-ajoutée : recherche et développement notamment, support commercial complet, fonctions informatiques opérationnelles : la sensibilité est grande sur ce point car plusieurs grandes entreprises ont ouvert des établissements de ce type dans des pays où la main d'œuvre est à la fois qualifiée et moins coûteuse (ST Microelectronics à Bangalore en Inde par exemple).

■ Logiques et motivations

De prime abord, il apparaît que les logiques motivant les délocalisations diffèrent grandement selon les cas : depuis une logique de baisse des coûts par l'emploi d'une main d'œuvre certes qualifiée mais beaucoup moins chère que celle du pays d'origine de l'activité, jusqu'à celle d'une réorganisation générale de l'allocation des ressources d'un groupe à l'échelle mondiale. Dans ce dernier cas, le groupe est conduit à faire cesser des activités de services dans certains pays pour les regrouper dans un seul pays afin d'optimiser son organisation.

■ Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise semble détenir une grande influence sur ces logiques et motivations : les grands groupes bancaires qui ont conduit des mouvements de délocalisation récemment ont pu le faire car ils disposaient d'une certaine taille critique leur permettant d'amortir les coûts de transfert de leurs activités. Les délocalisations seraient alors réservées aux plus grands groupes ; pourtant, nous avons observé quelques cas frappants de PME délocalisatrices. Notre étude se devait donc de prendre en compte le paramètre de la taille de l'entreprise afin de rechercher des explications à ces paradoxes.

■ Secteurs concernés

Les métiers de services sont présents dans tous les secteurs de l'économie, et particulièrement dans le secteur des services aux entreprises et aux personnes, dont ils forment le cœur même de l'activité. Les secteurs industriels comportent également une dimension de services, que ce soit dans le service accompagnant le produit fabriqué ou dans les services de support nécessaires à sa fabrication et sa commercialisation.

En revanche, le secteur primaire, le BTP et les administrations publiques ne font pas partie du champ de l'étude. Les entreprises publiques ont néanmoins été traitées comme les autres entreprises de leur secteur.

1.1.3 – Constitution de l'échantillon et réalisation des entretiens auprès des entreprises

La prise de décision quant à la délocalisation d'une activité de services suit un processus complexe, soumis à des facteurs nombreux, variés et évolutifs. Notre expérience de ce type de questions (analyse des prises de décision de localisation d'activités lors de missions de conseil pour des entreprises ou de travaux pour les collectivités locales et la DATAR) montre clairement que l'approche par enquêtes et questionnaires aurait été totalement inadaptée. (Une des raisons parmi d'autres tient au fait que les questionnaires sont remplis dans 9 cas sur 10 par l'assistant(e) du décideur et non par le décideur lui-même.)

Nous nous sommes donc appuyés sur des méthodes d'investigation à la fois plus fines et moins massives : l'entretien approfondi auprès des décideurs au sein des entreprises. Cette méthode donne à l'évidence des résultats qualitatifs beaucoup plus probants ; elle permet également d'aboutir à des résultats quantitatifs en substituant le raisonnement à la statistique. La connaissance intime des processus de décision – notamment des facteurs de déclenchement de la prise de décision – nous a ainsi permis d'évaluer le nombre d'emplois susceptibles d'être délocalisés selon le secteur et la taille des entreprises.

Nous avons réalisé entre janvier et mars 2005 cent entretiens approfondis auprès d'un échantillon d'entreprises construit selon le tableau ci-après.

	grandes entreprises (> 500p.)	PME	Total
1 - INDUSTRIE	33	2	35
1.1 - Biens de consommation (NAF 15, 16, 17, 18, 19, 22, 36)	9	1	10
1.2 - Biens intermédiaires (NAF 20 21, 24, 25, 26, 27, 28)	5	0	5
1.3 - Biens d'équipement (NAF 29, 30, 31, 32, 33)8	7	0	7
1.4 - Matériel de transport (NAF 34, 35)	6	1	7
1.5 - Eau et énergie (NAF 23, 40, 41) 3	6	0	6
2 - SERVICES	47	18	66
2.1 - Commerce (NAF 51, 52) 3	5	1	6
2.2 - Hôtellerie (NAF 55)	1	1	2
2.3 - Transports (NAF 60, 61, 62, 63)	4	3	7
2.4 -Postes et télécoms (NAF 64)	4	0	4
2.5 - Banques et assurances (NAF 65, 66, 67)	7	4	11
2.6 - Location sans opérateur (NAF 71)	2	0	2
2.7 - Informatique (NAF 72)	4	3	7
2.8 - R&D (NAF 73)	4	0	4
2.9 - Services aux entreprises (NAF 74)	8	3	11
2.10 - Santé et action sociale (NAF 85)	2	0	2
2.11 - Activités récréatives, culturelles et sportives (NAF 92)	5	2	7
2.12 - Services personnels (NAF 93)	1	1	2
	80	20	100

Figure 1 : Détail des entretiens réalisés

L'exploitation et l'analyse des données recueillies lors des entretiens nous ont permis de dégager une typologie fine des délocalisations, selon leur fréquence, leurs motivations et la forme de délocalisation envisagée ; nous avons également pu caractériser les entreprises, délocalisatrices ou non, en isolant les facteurs menant aux décisions prises en matière de délocalisation.

Ces entretiens ont par ailleurs constitué l'un des fondements de notre analyse quantitative du phénomène.

1.2 - LE TRAITEMENT QUANTITATIF

La partie quantitative de notre étude a consisté à croiser l'exploitation de données statistiques nationales avec nos propres estimations. Nous reviendrons dans la partie concernée sur la méthodologie exacte mise au point pour la construction de notre évaluation en nombre d'emplois de l'impact des délocalisations dans les cinq prochaines années.

1.3 – RECOMMANDATIONS

Nous nous sommes employés à formuler à l'égard des pouvoirs publics des recommandations, qu'il s'agisse de lutter contre certains aspects des délocalisations, de les accompagner ou de contre-attaquer. Ces recommandations sont issues à la fois de notre propre travail d'analyse et de notre synthèse critique des différentes remarques et suggestions formulées par nos interlocuteurs lors des entretiens. Nous avons mis par la suite un soin particulier à évaluer en nombres d'emplois créés ou sauvegardés l'impact que ces recommandations, si elles sont mises en œuvre par les pouvoirs publics, pourraient avoir sur les mouvements de délocalisation .

2 - Les processus pouvant aboutir à des délocalisations

2.1 - LES DELOCALISATIONS, MOUVEMENTS DE RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES

Pour bien saisir la complexité des tenants et aboutissants d'un mouvement de délocalisation, il faut le considérer comme un élément participant à la réorganisation, à la restructuration des activités de l'entreprise qui l'a initié.

Cette restructuration peut se jouer dans un contexte dépassant de beaucoup le simple mouvement de délocalisation étudié - aux niveaux mondial, régional, national ou même local - ; cette restructuration peut aussi n'avoir pour seul objet que le simple mouvement de délocalisation, mais n'en constitue pas moins une restructuration des activités de l'entreprise, un changement dans l'allocation de ses ressources pour atteindre ses buts.

C'est seulement par l'étude de la démarche de réorganisation des entreprises dans laquelle s'inscrivent les mouvements de délocalisation observés que nous pourrions comprendre les motivations réelles qui les sous-tendent et les impacts qu'elles produisent.

2.1.1 - Le triptyque des mutations organisationnelles

La pression concurrentielle, la pression des consommateurs pour des produits toujours moins chers et de meilleure qualité et les effets de la mondialisation contraignent de plus en plus les entreprises à tout faire pour obtenir le meilleur rendement de leurs ressources. Leur allocation devient ainsi un enjeu de plus en plus stratégique, qui décide de la compétitivité et de la survie à terme des organisations.

Les décideurs sont poussés à réfléchir de plus en plus souvent, voire constamment sur la meilleure forme d'organisation à adopter ; ils tentent de l'atteindre par des restructurations, en jouant sur trois « leviers » pour obtenir un maximum de productivité de leurs ressources :

- l'optimisation interne de leurs activités ;
- l'externalisation de leurs activités ;
- et enfin la délocalisation de leurs activités.

Ces trois leviers forment en quelque sorte le triptyque des mutations organisationnelles.

■ Optimiser, externaliser, délocaliser pour gagner en productivité

La **démarche d'optimisation** interne consiste pour une entreprise à rationaliser l'emploi de ses ressources : par leur mutualisation, la chasse au gaspillage, l'unification des procédures, elle cherche à bénéficier à plein d'économies d'échelle possiblement réalisables en adoptant un point de vue global, supérieur (régional, national, européen, mondial) sur ses activités.

Un bon exemple serait celui d'une société qui regrouperait sur une base transnationale ses services comptables : en concentrant ses activités de comptabilité dispersées dans chacune des unités de production au sein de centres comptables spécialisés traitant chacun une grande région du monde, cette société réalise de substantielles économies (économies d'échelle) et gagne en efficience (effet d'apprentissage, homogénéisation des méthodes de travail, management centralisé).

La **démarche d'externalisation** consiste à déléguer certaines tâches à un prestataire. Parce qu'il sera spécialisé en la matière, celui-ci sera plus efficace et moins cher dans l'exécution de ces tâches : en incorporant la tâche déléguée dans un volume d'activités plus important, il peut réaliser des économies d'échelle ; expert sur ses métiers, la qualité de sa prestation est bien meilleure que celle du travail réalisé auparavant en interne chez son donneur d'ordres ; préférer la logique de spécialisation métier du prestataire à la logique d'intégration multi-métiers de l'entreprise donneuse d'ordres permet par ailleurs de bénéficier de la convention collective la plus adaptée pour chaque métier.

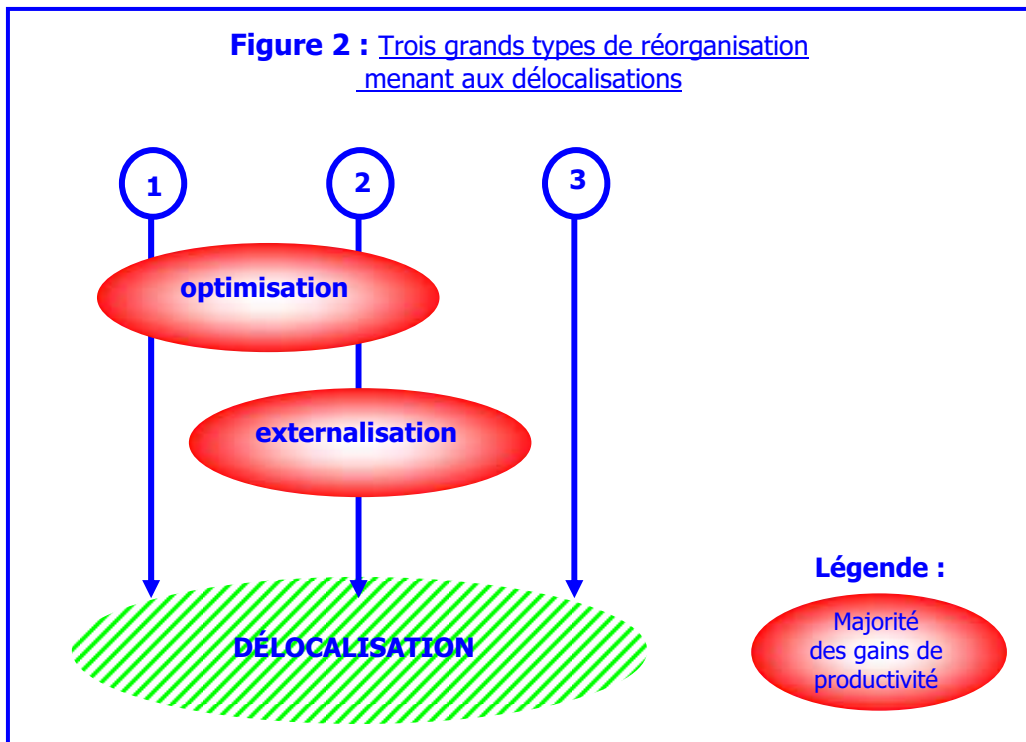
On pourra prendre pour exemple le cas d'une entreprise industrielle décidant de déléguer son activité de transport de ses produits finis à un prestataire spécialisé. Cette activité sera incorporée dans le volume de transport de fret général du prestataire, supérieur à celui réalisé en interne, et l'on peut envisager de réaliser ainsi des économies d'échelle ; le métier du transport est mieux maîtrisé par le prestataire dont c'est la spécialité ; plutôt que la convention collective de la branche industrielle en question, c'est celle du prestataire « transports » qui sera appliquée et qui permettra une meilleure exécution des tâches.

Externaliser et optimiser permettent ainsi de réaliser des gains à la fois sur les activités concernées par ces démarches (baisse du coût de l'activité, hausse de l'expertise métier, meilleure maîtrise de l'exécution des tâches, notamment par la contractualisation du résultat pour le prestataire), et également par ricochet de réaliser des gains sur les autres activités de l'entreprise : celle-ci peut se recentrer et concentrer ses ressources sur ce qu'elle estime être son cœur d'activité. L'externalisation permet par ailleurs de « variabiliser » les coûts, avantage d'autant plus intéressant dans les secteurs soumis à de fortes variations conjoncturelles.

La **démarche de délocalisation** permet dans certains cas de réduire les coûts en donnant accès à des ressources de main d'œuvre inexistantes dans le pays d'origine. Cette main d'œuvre sera considérée comme plus intéressante pour l'entreprise car elle pourra coûter moins cher pour un travail de même qualité (le figurant tchèque est par exemple meilleur marché que le figurant français), car elle sera plus flexible (l'opérateur de centre d'appels mauricien travaille tard le soir, la nuit ou le dimanche), ou car elle disposera de compétences plus difficiles à trouver dans le pays d'origine (l'informaticien codeur abonde en Inde, par exemple).

■ Des gains de productivité à relativiser

Les délocalisations peuvent intervenir dans ces processus de réorganisation à toutes les étapes ; notre étude nous a permis d'observer trois grands types de réorganisation menant in fine à des délocalisations d'activités. Elles comportent ou non des processus d'optimisation et d'externalisation comme le montre le schéma ci-dessous.



- **1^{er} type :**

Un processus d'optimisation est opéré, des services sont regroupés, rationalisés, puis se produit un mouvement de délocalisation de ces services.

Par exemple, un fabricant de produits de grande consommation regroupe ses différents centres d'appels consommateurs pour ses différentes marques et produits ; il crée en interne un centre d'appels unique (optimisation) ; une fois regroupées toutes ses activités de centre d'appels, il procède à une délocalisation de ce centre en le transférant dans un pays étranger.

- **2^{ème} type :**

Un processus d'optimisation de certaines activités est mis en place ; il comporte un volet d'externalisation auprès d'un sous-traitant, qui procédera à un mouvement de délocalisation.

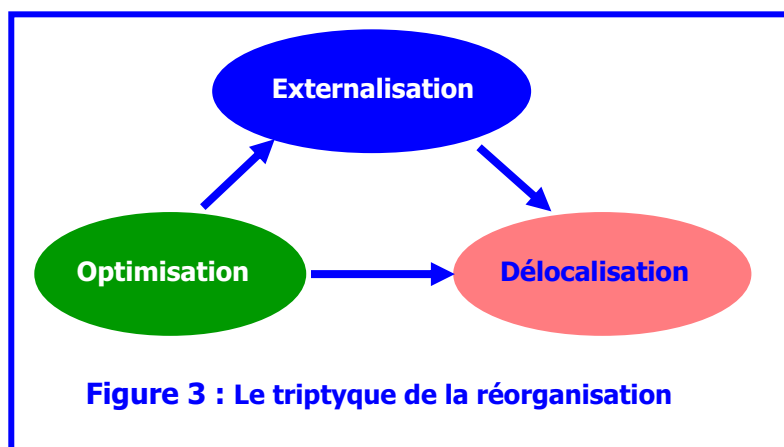
Par exemple, un fabricant de produits de grande consommation regroupe ses différents centres d'appels consommateurs et les confie à un prestataire spécialisé (optimisation et externalisation) ; le prestataire délocalise lui-même ses activités de centre d'appels dans un autre pays.

- **3^{ème} type :**

La délocalisation est conduite directement, « à chaud », sans qu'une démarche d'optimisation ne soit entreprise auparavant.

Par exemple, devant la montée subite du volume d'appels concernant une ligne de produits spécifique, un fabricant de produits de grande consommation décide de réagir en ouvrant un centre d'appels spécifique dans un autre pays pour absorber la nouvelle charge de travail, sans procéder à la réorganisation de ses centres d'appels en France. Le nouveau centre revient certes moins cher à court terme qu'une embauche d'opérateurs supplémentaires dans les centres nationaux ; son utilité et donc son efficacité sont cependant moins assurées sur le long terme car cette opération n'a pas été pensée dans le cadre d'une optimisation générale des ressources en centres d'appels de l'entreprise.

Si un grand nombre de délocalisations sont sous-tendues par la volonté de réaliser de substantielles réductions de coût, on réalise que la majorité de ces gains est due avant tout aux processus d'optimisation et d'externalisation qui ont pu précéder la délocalisation. Les entreprises qui ont délocalisé sans passer par le processus d'optimisation réalisent à l'usage que les gains enregistrés grâce à cette délocalisation sont décevants. Pour cette raison, un nombre croissant d'entreprises adoptent un processus rationnel consistant à optimiser dans un premier temps puis à délocaliser par la suite, en propre ou en passant par l'externalisation : elles s'appuient sur le triptyque de la réorganisation tel que le définit le schéma ci-dessous :



Les délocalisations intervenant après une externalisation peuvent se révéler être au final **des délocalisations directes insidieuses** ; certaines entreprises choisissent d'externaliser des activités et exercent par la suite une forte pression sur les prix de leur prestataire d'externalisation qui le contraint à la délocalisation. Ces entreprises auront en quelque sorte réalisé une délocalisation par procuration en laissant à leur prestataire le soin de gérer les mutations sociales qu'elles se refusent à affronter elles-mêmes. Nous reviendrons dans la suite de notre étude sur ces délocalisations par procuration ...

2.1.2 - Typologie des délocalisations

■ Principales motivations des délocalisations

Contrairement à une idée couramment admise, la réduction des coûts ne constitue pas la seule motivation ni même la motivation première des délocalisations. Notre analyse nous conduit plutôt à classer comme motivation principale de la délocalisation l'accès à un marché extérieur en développement, la délocalisation permettant de constituer une tête de pont sur ce marché dans le but d'y développer ventes et activités.

Nous parvenons ainsi à hiérarchiser les motivations principales de la délocalisation, telles qu'identifiées grâce à l'analyse critique et distanciée de nos entretiens avec les décideurs et dirigeants d'entreprise que nous avons rencontrés.

Il s'agit avant tout d'accéder à un marché en développement (le cas de la Chine est ici extrêmement représentatif, comme nous allons le voir). Nous relevons ensuite en seconde position l'accès à des ressources humaines absentes ou rares sur le territoire national (compétences, flexibilité). La réduction des coûts par l'accès à une main d'œuvre moins chère que la main d'œuvre nationale à qualification équivalente arrive certes juste après dans la hiérarchie mais ne constitue donc pas la motivation principale des délocalisateurs.

Par ailleurs, nous avons pu constater au cours de nos entretiens que dans la plupart des cas, on ne procède pas à une délocalisation sur la base d'une motivation unique : **une motivation principale émerge en fait aux côtés de motivations secondaires** ; même si le facteur réduction des coûts n'emporte pas la décision à lui seul en matière de délocalisation, il n'est pas négligé pour autant et est toujours présent.

Les différentes motivations sous tendant les délocalisations ne pouvant suffire à les décrire pleinement, nous allons maintenant étudier les différentes formes qu'elles peuvent prendre.

■ Principales formes des délocalisations

Les entretiens que nous avons conduits nous ont permis d'appréhender les différentes formes que peuvent prendre les délocalisations des métiers de services. Nous avons pu ainsi affiner nos définitions de travail initiales (délocalisations et non-localisations) et classer ces différentes formes en trois grandes catégories.

Les **délocalisations pures** consistent en des transferts directs vers un pays étranger d'activités de services réalisées en France. Elles entraînent la fermeture ou la forte réduction de l'activité de sites en France, ont un fort retentissement local et de ce fait sont très médiatisées. Elles constituent en première analyse une perte nette d'emplois pour la France.

Les **délocalisations diffuses** correspondent au transfert et au regroupement vers un pays étranger d'une activité de services répartie sur plusieurs sites en France ; elles n'entraînent pas de fermetures d'établissement et sont beaucoup moins visibles que les délocalisations pures. Tel serait par exemple le cas d'une entreprise de l'agroalimentaire disposant de services commerciaux internes pour chacun de ses sites de production en Europe, et décidant de regrouper tout le support après-vente dispersé dans ses sites sur un centre unique dans un pays européen non français. Il n'y a dans ce cas pas de fermeture d'établissement ; seuls quelques emplois par site sont menacés. Les délocalisations diffuses constituent elles aussi en première analyse une perte nette d'emplois pour la France.

Les **non-localisations** correspondent enfin aux ouvertures à l'étranger d'activités de services qui auraient pu être localisées en France, sans que les établissements français ne souffrent pour autant d'une quelconque perte d'emplois. Elles représentent à première vue un manque à gagner pour notre pays en termes d'emplois, puisque ce sont autant d'emplois qui ne sont pas créés dans notre pays. Ce type de délocalisations est par nature peu visible et peu médiatisé.

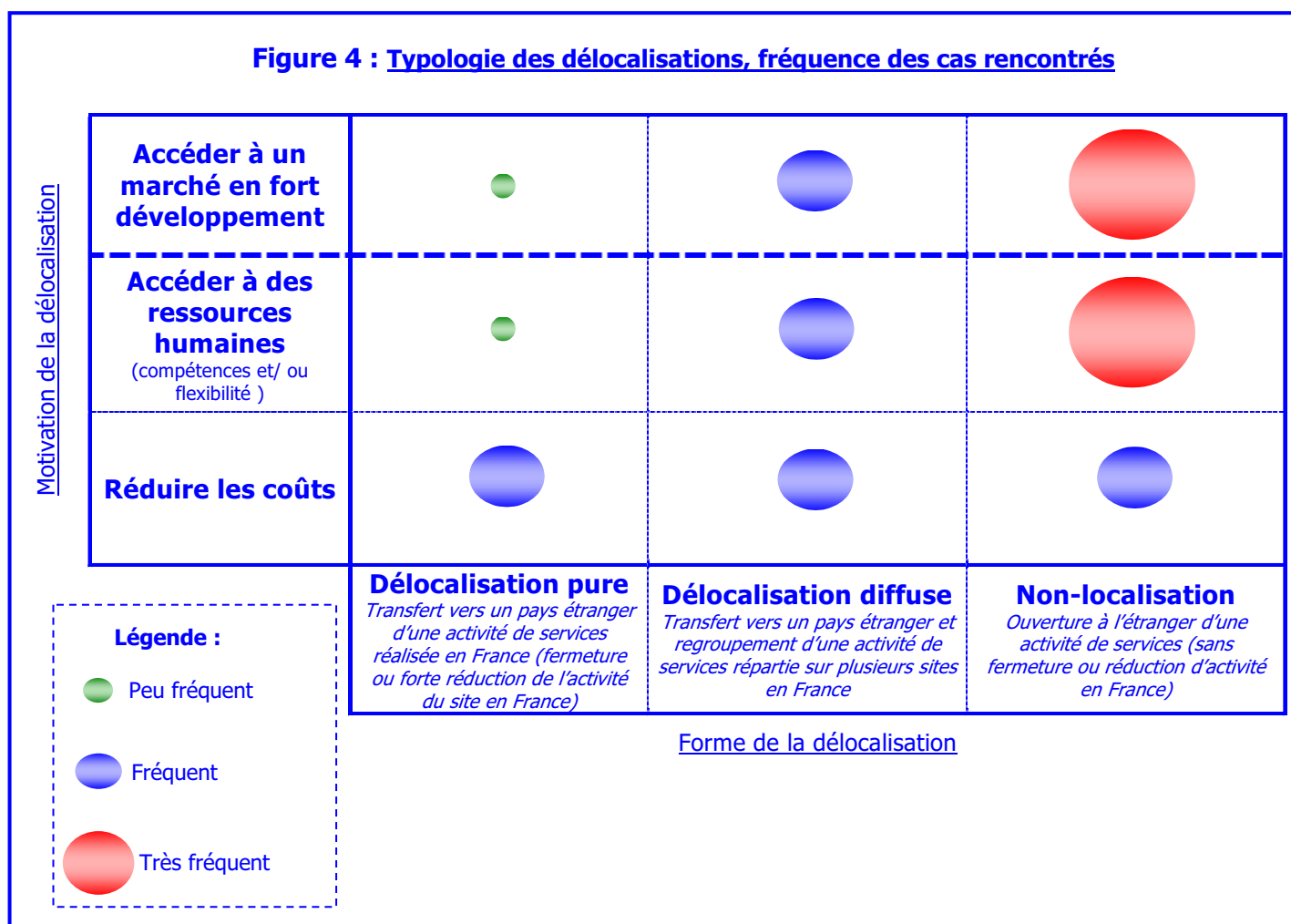
Les délocalisations présentent donc deux aspects fondamentaux : la délocalisation par délocalisation pure ou diffuse, qui se traduit par une perte nette d'emplois pour la France, et la délocalisation par non-création en France, dite « non-localisation » qui représente un manque à gagner en termes d'emplois.

Quelle que soit sa forme, la délocalisation recèle sans conteste un impact négatif sur l'emploi à court terme. Sur le long terme, le débat est plus ouvert ; certains analystes, à l'image des réflexions récemment attribuées à certains fonctionnaires européens, estiment que les gains de compétitivité permis par les délocalisations peuvent permettre aux entreprises de gagner des parts de marché et in fine de créer des emplois, plus qualifiés, dans les pays développés, en France notamment. Ce raisonnement nous semble valide sur un plan microéconomique (à l'échelle d'une entreprise) mais trouve ses limites sur un plan macroéconomique (à l'échelle de la France ou de l'Europe) : la compétitivité du « site France » ou du « site Europe » doit en effet rester suffisamment satisfaisante pour que la balance des mouvements d'emplois dus aux délocalisations ne soit pas globalement défavorable. En caricaturant quelque peu la situation, il ne nous semble en effet pas souhaitable que ne subsistent en France ou en Europe que des entreprises très compétitives n'offrant sur le territoire national ou européen qu'une poignée d'emplois de cadres supérieurs et de chercheurs de haute volée,...le reste ayant été délocalisé.

■ Typologie des délocalisations

Pour caractériser finement les différents types de délocalisations qui s'opèrent en France et auxquels nous avons été confrontés lors de notre étude, nous avons construit une typologie en croisant les différentes formes de délocalisations (délocalisation pure, délocalisation diffuse, non-localisation), avec les différentes motivations de la délocalisation.

La fréquence des cas rencontrés est illustrée par le graphique ci-dessous.



Le graphique montre clairement que les « délocalisations pures » représentent en réalité les cas les moins fréquents alors qu'elles sont les plus médiatisées ; leurs conséquences sociales visibles constituent sans nul doute la raison pour laquelle elles marquent tant les esprits.

Les non-localisations représentent les cas les plus fréquents de délocalisation, et sont, elles, très peu médiatisées. Cette distorsion entre réalité économique et traitement public et médiatique constitue l'une des caractéristiques marquantes du phénomène des délocalisations des métiers de services ; nous y reviendrons. Nous remarquons qu'elles sont réalisées pour l'essentiel d'entre elles dans le but d'accéder à des ressources rares ou absentes de notre pays ou pour pénétrer de nouveaux marchés.

Exemples de délocalisations rencontrés

Nous avons cru bon d'illustrer chacun des neuf grands types de délocalisation que nous avons identifiés (trois formes par trois motivations) par des exemples concrets et réels de délocalisations d'activités de services tirés de nos entretiens et de notre expérience.

Pour des raisons de confidentialité, l'identité exacte de certaines entreprises ne peut être précisée.

- *Accéder à un marché en fort développement par la non-localisation*
ST Microelectronics implante en Chine des activités de services (R&D, design des puces) ; elle choisit de les développer dans ce pays plutôt qu'en France afin d'accroître sa pénétration de ce marché en fort développement.
- *Accéder à un marché en fort développement par la délocalisation diffuse*
Dans le secteur des activités culturelles, le transfert de France en République Tchèque d'une structure de production de fictions servant les marchés tchèque et français conduit à la réduction d'activité en France pour un ensemble de prestataires (casting, équipes techniques ...).
- *Accéder à un marché en fort développement par la délocalisation pure*
Dans le secteur de l'électronique, nous avons assisté à la création d'un centre de R&D en Chine, avec transfert et fermeture partielle de ces mêmes activités de R&D en France.
- *Accéder à des ressources humaines par la non-localisation*
Une entreprise produisant des biens d'équipement en France a ouvert à Montréal (Canada) un centre de développement informatique pour les progiciels internes du groupe, y compris les progiciels utilisés en France.
- *Accéder à des ressources humaines par la délocalisation diffuse*
IBM Europe regroupe partiellement ses standards téléphoniques internes nationaux au Royaume-Uni, ce qui permet une ouverture 24h/24 impossible en France.
- *Accéder à des ressources humaines par la délocalisation pure*
Une banque a transféré chez un prestataire indien l'ensemble du développement informatique de ses outils de gestion effectué auparavant en France.
- *Réduire les coûts par la non-localisation*
Un prestataire de services aux entreprises a ouvert au Maroc un centre d'appels qui réalise des prestations à faible valeur-ajoutée pour servir le marché français, plutôt que d'implanter ce centre en France.
- *Réduire les coûts par la délocalisation diffuse*
Par la création d'un centre de services administratifs partagés pour le groupe à Prague, une entreprise implantée en France et y produisant des biens d'équipement a réduit de façon diffuse ses effectifs au sein de ses différentes unités européennes, et particulièrement françaises.
- *Réduire les coûts par la délocalisation pure*
Dans l'industrie lourde, nous avons détecté un projet de transfert d'un département R&D de 300 personnes en Chine pour une ligne de produits mondiale et la fermeture de ce département en France.

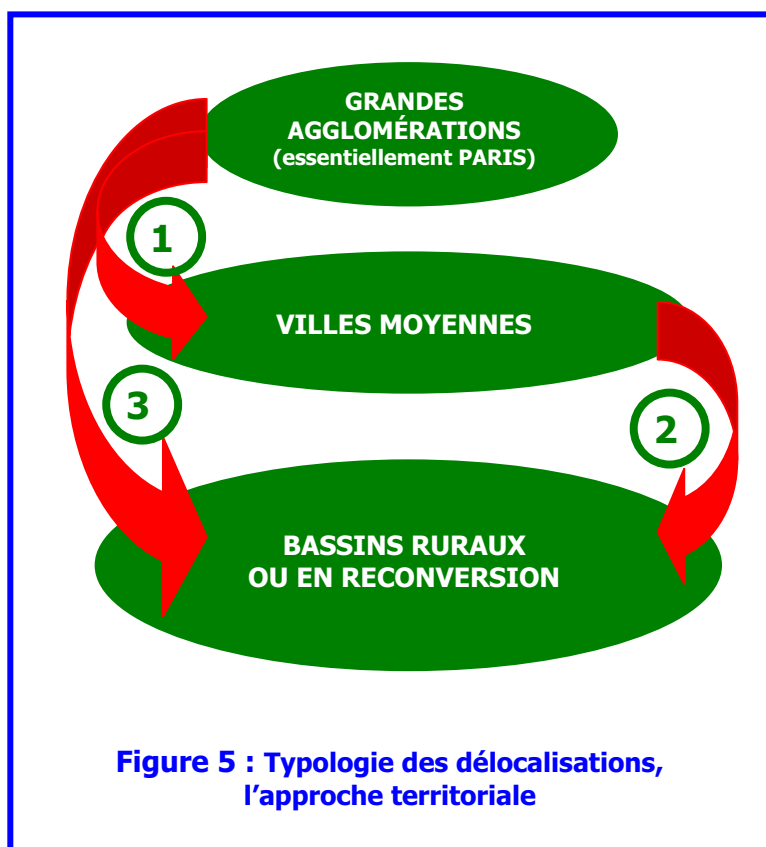
2.1.3 - Approche territoriale des délocalisations

Les délocalisations d'activités de services ne se produisent pas seulement en direction de pays étrangers : certaines entreprises optent pour une « délocalisation » de leurs activités en France plutôt qu'à l'étranger. La France dispose en effet de fortes disparités entre ses régions, entre l'agglomération parisienne et le reste de son territoire, entre les grands pôles urbains et les bassins en reconversion, entre les bassins d'emplois très peuplés et les bassins ruraux.

Ces disparités peuvent entraîner des différentiels de coûts, de qualité de la main d'œuvre et de l'environnement, et certaines entreprises préfèrent délocaliser leurs activités en France pour tirer un avantage de ces différentiels.

■ Typologie territoriale des mouvements de délocalisation internes à la France

On assiste ainsi à 3 grands types de mouvements de délocalisation d'entreprises internes à la France, comme le montre le schéma ci-dessous



Le type ① consiste en des transferts des centres de services localisés dans les très grandes agglomérations vers des villes moyennes. Ils concernent des centres de recherche et développement, des centres comptables employant du personnel plutôt qualifié, certaines grandes administrations ou grandes écoles dans le cadre de la volonté politique de décentralisation (cette dernière catégorie se situant hors du champ de notre étude).

Pour satisfaire les besoins particuliers de ce type d'activités, les entreprises recherchent des sites disposant de moyens de communication performants, des sites où elles pourront compter sur un vivier de main d'œuvre bien formée, en qualité et quantité suffisantes. Elles trouvent ce type de sites dans les villes de taille moyenne, le plus souvent connectées au réseau ferré TGV, et ayant développé de bonnes infrastructures de télécommunications (Internet).

Les avantages principaux que les entreprises recherchent lors de type de délocalisations sont très qualitatifs : cadre de vie plus agréable et un peu moins cher pour leurs employés ; facilité à trouver une main d'œuvre qualifiée (et aussi une main d'œuvre un peu moins chère et plus fidèle que celle des très grandes agglomérations).

Les types ② et ③ consistent essentiellement en des transferts d'activités à moindre valeur ajoutée (centres d'appels) depuis de très grandes ou moyennes agglomérations vers des bassins d'emplois peu développés ou vers d'anciens sites industriels en reconversion, des régions sinistrées économiquement.

C'est le facteur coût qui motive le plus souvent ce type de délocalisation : en transférant leurs activités dans des zones moins développées, les entreprises vont bénéficier de différentiels de coûts importants : coûts immobiliers moins élevés, aides financières locales et régionales à l'implantation, coût de la main d'œuvre un peu moins élevé. Les aspects qualitatifs ne sont pas négligeables non plus : fidélité de la main d'œuvre beaucoup plus grande du fait de la moindre abondance d'employeurs potentiels (taux de chômage supérieurs à la moyenne nationale), soutien affirmé des politiques locaux.

■ Des territoires inégalement touchés par les délocalisations

Nous avons pu observer de grandes disparités dans l'impact des délocalisations selon les territoires français, dues aux logiques spécifiques des mouvements de délocalisations internes à la France. Tout d'abord, il convient de souligner que ces délocalisations internes suivent une logique métier : on assiste au regroupement des activités à plus haute valeur ajoutée en pôles – les activités de R&D ont ainsi tendance à se regrouper dans les grandes agglomérations, comme l'aéronautique à Toulouse –. Pour ce qui concerne les activités à moindre valeur ajoutée – services banalisés, notamment centres d'appels –, nous assistons à leur départ des agglomérations vers les bassins ruraux ou en reconversion. Les agglomérations moyennes à grandes sont donc les plus touchées par ces mouvements nationaux de délocalisation, hormis les agglomérations ayant développé des pôles de compétitivité, car ces derniers renforcent l'ancrage des entreprises sur le territoire.

2.2 - TYPOLOGIE DES ENTREPRISES PRATIQUANT LES DELOCALISATIONS

Après avoir caractérisé les différents types de délocalisation des métiers de services, nous avons bâti une typologie des entreprises face aux délocalisations.

Nous avons choisi d'étudier les entreprises selon les 4 angles d'attaque qui nous paraissent les plus pertinents pour expliquer leur comportement en matière de délocalisation : selon le secteur d'activité auquel elles appartiennent, selon leur taille, selon leur rayon d'action géographique et enfin selon la nature même des services qu'elles pourraient délocaliser.

2.2.1 - Selon le secteur d'activité : du plus industriel au plus tertiaire

Il paraîtrait assez logique d'affirmer que plus la part de services dans l'activité d'une entreprise augmente, plus son potentiel de délocalisation de services augmentera. Ce potentiel suivrait donc une échelle qui irait des secteurs industriels, qui seraient les moins délocalisateurs de services, jusqu'aux secteurs les plus tertiaires et donc les plus gros pourvoyeurs de délocalisations.

Mais si cette assertion peut se vérifier dans de nombreux cas, elle ne permet néanmoins pas d'expliquer le comportement général des entreprises. Certes dans l'industrie, la localisation des activités de services dépend souvent de la politique industrielle (le service comptabilité d'une usine est par exemple souvent « attaché » physiquement à l'usine – si l'usine se délocalise, les services administratifs suivent). Mais on retrouve cette même logique dans des secteurs très tertiaires et très peu enclins à la délocalisation : le service comptabilité d'un hôtel est par exemple « attaché » physiquement à l'hôtel, pour des raisons de proximité et de contrôle de la direction sur ses opérations. Il apparaît ainsi que le véritable facteur explicatif réside dans l'ancrage physique des activités, facteur lui-même corrélé au secteur d'activité. Le secteur « eau », par exemple, est tributaire de clients (collectivités locales) sensibles à la nature locale des emplois, ce qui incite à localiser en France même les effectifs potentiellement délocalisables.

L'ancrage physique des activités de services – point développé plus loin – se révèle dans une large mesure proportionnel au besoin de proximité géographique exprimé par les clients de ces services.

2.2.2 - Selon la taille et le rayon d'action géographique de l'entreprise

La taille de l'entreprise constitue également un facteur appréciable pour expliquer le comportement en matière de délocalisation : effectivement, plus la taille de l'entreprise sera importante, plus le volume de ses tâches administratives répétitives augmentera (traitement comptable des factures, édition des fiches de paie, travaux de documentation, support informatique et bureautique ...). D'un point de vue économique, la délocalisation constitue un investissement s'avérant rentable à partir d'un certain seuil d'activité. En règle générale, seules les grandes entreprises (ainsi que les prestataires spécialisés dans ces activités) atteindront ce seuil pour leurs activités de services.

De même, plus le rayon d'action de l'entreprise augmente - ce qui va souvent de pair avec sa taille - plus l'intérêt de regrouper ses fonctions de support sur une base transnationale (européenne, mondiale) s'accroît : elle y gagnera un meilleur contrôle de ses activités et pourra réduire les coûts induits par la diversité géographique de ses implantations. Ces critères de taille et de rayon d'action jouent ainsi un rôle essentiel dans la compréhension des comportements et motivations des entreprises à délocaliser.

Ces critères, tout rationnels qu'ils puissent être, ne permettent cependant pas de comprendre l'intégralité du phénomène des délocalisations. Comment expliquer en effet par le facteur « taille de l'entreprise » les comportements suivants relevés au cours de notre étude :

- Une PME de taxis parisiens, les « Taxis Bleus », décide de délocaliser son centre d'appels au Maroc (centre relocalisé en France depuis peu).
- Total, une grande multinationale, regroupe en France ses fonctions de support au niveau mondial.
- Les grandes entreprises bancaires délocalisent leurs fonctions de support en Inde les unes après les autres et suivent un véritable effet de mode caractéristique du secteur.
- Un grand groupe du luxe refuse catégoriquement la délocalisation hors de France d'un seul de ses comptables, le label « made in France » étant à ce prix.

Autant de comportements qui dérogent à la règle « taille »... La nature de l'activité de l'entreprise, son appartenance à tel ou tel secteur, son histoire bien sûr jouent donc au moins autant que la taille et le rayon d'action. Les technologies des métiers du secteur informatique permettent par exemple aux entreprises qui le composent de délocaliser « facilement », indépendamment de l'importance de leur chiffre d'affaires et de leur rayonnement international, car nombre de leurs activités sont opérables à distance, par écran interposé. Une très petite société d'ingénierie informatique à l'activité franco-française trouvera ainsi un intérêt à délocaliser ou non localiser des activités de codage en Roumanie même si elle n'y fait travailler qu'un seul codeur développeur.

Ces paramètres de taille et de rayon d'action doivent donc être pondérés à la fois par le facteur culturel propre à chaque entreprise, lui-même dépendant dans une certaine mesure du secteur d'activité de l'entreprise concernée et par la nature même des métiers de services concernés par la délocalisation.

2.2.3 - Selon la nature du service concerné

La nature même de l'activité de services délocalisable constitue un facteur primordial de la motivation des entreprises à la transférer à l'étranger. Dans les grands types génériques de métiers susceptibles d'être délocalisés que nous avons identifiés – support administratif, informatique, commercial – et dans les activités de services « cœur de métier » spécifiques aux entreprises, nous remarquons que plus une tâche est dématérialisable, plus elle est opérable à distance, plus elle est délocalisable (l'exemple typique serait celui d'une banque qui ne peut pas délocaliser son service client « guichet » mais qui le fera pour son service client « téléphone »). Plus un service est informatisé et automatisable (osons même dire « taylorisable »), plus il devient sensible à la délocalisation.

Cependant, l'aspect « dématérialisation » ne rend pas compte de la réalité de toutes les motivations de l'entreprise à délocaliser ses activités de services : elle doit en effet bien souvent arbitrer ces choix selon des enjeux paradoxaux, comme celui du contrôle exercé sur les activités conservées en interne contre celui du choix de l'excellence dans la réalisation de la tâche par sa délégation à un prestataire spécialisé et expert sur ses métiers : à titre d'exemple, déléguer la gestion des fiches de paie à un prestataire peut s'avérer dangereux pour la confidentialité de certaines informations qu'elles contiennent. Par ailleurs, l'importance des aspects qualitatifs dans la production du service ne doit pas être négligée ; bien que très facilement délocalisable, un opérateur français en centre d'appels a cet avantage inamovible sur son concurrent sénégalais ou mauricien qu'il maîtrise parfaitement la culture de notre pays et est donc mieux à même de comprendre et satisfaire ses interlocuteurs français.

2.2.4 - L'ancrage physique des activités, explication majeure des comportements des entreprises

Aucun des critères étudiés - appartenance à un secteur d'activité, taille et rayon d'action, ou nature du service - ne peut suffire à rendre compte à lui seul de la complexité du comportement et des motivations des entreprises en matière de délocalisation. Ces critères ne peuvent suffire à caractériser les entreprises pour faire émerger une typologie totalement satisfaisante. C'est pourquoi nous avons préféré retenir un paramètre transversal à tous ces critères et commun à toutes les entreprises : leur ancrage physique et culturel dans leur environnement, que nous avons étudié selon la taille de l'entreprise et selon la nature du service considéré.

Pour le paramètre de la taille des entreprises, nous avons retenu une division en trois groupes selon le nombre de salariés : petites et moyennes entreprises de moins de 500 salariés (PME), moyennes entreprises (ME), entre 500 et 2000 salariés, et grandes entreprises (GE), plus de 2000 salariés.

Pour ce qui relève de la nature du métier de services, nous avons identifié les grands types de métiers concernés par les délocalisations :

- **La gestion transactionnelle** (GT) est constituée par l'ensemble des activités banalisées de traitement administratif :
 - services comptables (facturation, traitement clients/fournisseurs simple ...) ;
 - ressources humaines (édition des fiches de paie, saisie de notes de frais ...) ;
 - autres services (documentation, services juridiques...).

- **Les systèmes d'information** (SI) ont été étudiés spécifiquement sous trois aspects :
 - la bureautique simple (gestion et maintenance du parc de matériels – postes de travail, imprimantes ... —, gestion des logiciels et applications bureautiques, assistance à l'utilisateur : « hotline ») ;
 - les systèmes de gestion intégrés (logiciels type SAP, Oracle, Peoplesoft), pouvant demander un développement informatique sur mesure selon les besoins de l'entreprise ;
 - les systèmes informatiques spécifiques à l'activité de l'entreprise (par exemple le système de gestion des panneaux d'affichage d'un aéroport, le système de gestion des réservations d'un groupe hôtelier...) ;
 - L'informatique de recherche et développement est traitée avec les activités de R&D.
- **La recherche et le développement** (R&D) a été considérée sous toutes ses formes, qu'il s'agisse de bureaux d'études, de laboratoires, de recherche informatisée ou d'autres structures...
- **La gestion commerciale** (CRM) a été vue sous ses aspects de prospection, d'information du client, de vente et de suivi commercial de la vente (les aspects administratifs de facturation étant traités en gestion transactionnelle) ; nous retrouverons dans cette catégorie la majorité des centres d'appels.
- **Les services « front office »** (ou cœur de métier) dépendent de la nature particulière de l'activité de l'entreprise considérée. Cette catégorie ne s'applique qu'aux sociétés dont les métiers comportent une dimension de services à la personne, aux collectivités ou aux entreprises.

La combinaison des 3 facteurs d'ancrage physique des activités de services, de taille d'entreprise et de nature des activités de services permettent d'expliquer correctement le comportement des entreprises en matière de délocalisations.

■ **Les activités à fort ancrage physique**

Le critère distinctif des entreprises du premier groupe est celui du fort ancrage physique de leurs activités de services. Elles sont liées physiquement à leur implantation géographique car tributaires de leur infrastructure de production de services (centre commercial, hôtel, stade par exemple), car elles nécessitent la proximité avec le client (services à la personne) ou encore car elles sont liées à des infrastructures industrielles (services à l'industrie, infrastructures lourdes de recherche). Nous avons étudié ce groupe en deux sous-ensembles : les industries et les services de proximité.

Les industries

Nous nous intéressons ici aux industries des biens de consommation (codes NAF 15, 16, 17, 18, 19, 22, 36), des biens intermédiaires (codes NAF 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28), des biens d'équipement (codes NAF 29, 30, 31, 32, 33), de fabrication de matériels de transport (codes NAF 34, 35) et la partie des activités « eau et énergie » assimilables à l'industrie (codes NAF 23, 40, 41). Le tableau suivant présente la synthèse de notre étude.

Figure 6 : Le potentiel de délocalisation dans l'industrie

GT, SI gestion transactionnelle, systèmes d'information	0	+	++
R&D recherche, développement	0	0	+
CRM gestion commerciale et relation clients	0	0	+
	PME	ME	GE

Légende :
 ++ : potentiel très important de délocalisation
 + : potentiel important de délocalisation
 0 : faible potentiel de délocalisation

Nous avons remarqué que seules les plus grandes entreprises de l'industrie pratiquent en propre des délocalisations d'activités de services, en particulier sur la partie de gestion transactionnelle, et ce dans le cadre de mouvements de restructuration de leurs fonctions support (délocalisations diffuses le plus souvent).

Les services de proximité

Nous avons défini comme services de proximité la partie des secteurs « eau, énergie, et environnement » (codes NAF 23, 40, 41) pour leurs activités de services, le commerce en magasin – à ne pas confondre avec le e-commerce - (codes NAF 51 et 52), l'hôtellerie (code NAF 55), le secteur « santé et action sociale » (code NAF 85), les services aux personnes (code NAF 93), les activités sportives et culturelles (code NAF 92) liées à une infrastructure de production comme les stades ou les salles de cinéma, la logistique et les transports (codes NAF 60 à 63), les postes et télécommunications (code NAF 64), le secteur « banques et assurances » (codes NAF 65 à 67), pour ses activités de front office ancrées physiquement, le secteur « location sans opérateur » (code NAF 71), et les entreprises du secteur « services aux entreprises » (code NAF 74) pour leurs prestations de proximité. Le tableau suivant présente la synthèse de notre étude pour ce sous-ensemble du groupe des entreprises ancrées physiquement.

Figure 7 : Le potentiel de délocalisation dans les services de proximité

GT, SI gestion transactionnelle, systèmes d'information	0	+	+
R&D	na	na	na
CRM gestion commerciale et relation clients	0	0	+
Front Office activités cœur de métier	0	0	0
	PME	ME	GE

Légende :

++: potentiel très important de délocalisation
 + : potentiel important de délocalisation
 0 : faible potentiel de délocalisation
 na : non adapté

Nous constatons que les entreprises ayant une activité de services de proximité sont dans l'ensemble assez peu pourvoyeuses de délocalisations. Seules les plus grandes les pratiquent, de manière diffuse.

Ainsi industries et services de proximité présentent des profils très comparables en matière de délocalisation : très peu ou pas de délocalisations pour les PME, quelques-unes pour les entreprises de taille moyenne, et un potentiel notable pour les grandes entreprises. On notera que cette famille des activités ancrées physiquement ne présente qu'un **point critique : l'ensemble des fonctions support** des grandes entreprises (et surtout des plus grandes d'entre elles), qui sera selon nous fortement touché par des délocalisations dans les 5 années à venir.

L'élément **moteur** qui incite les entreprises à délocaliser est ici leur taille, et donc leur volume d'activités administratives standardisables. C'est le critère majeur qui incite à délocaliser dans le cadre de projets internes de rationalisation (mutualisation sur une base transnationale). Les PME à fort ancrage physique sont donc particulièrement peu concernées par des délocalisations d'activités de services, et à l'inverse, ces délocalisations ne sont ou ne seront pratiquement que le fait des grandes multinationales françaises et étrangères.

Un **frein** notable à ces mouvements de délocalisation réside dans le besoin de proximité et de contrôle des activités de services potentiellement délocalisables par les entreprises.

Il semble même que cet ancrage physique des activités puisse déteindre sur les motivations, et devenir un ancrage culturel qui constituerait un frein puissant à la délocalisation. Cependant, n'oublions pas que ces tableaux évaluent les délocalisations menées en propre par les entreprises ; notre étude des réorganisations (le fameux triptyque des réorganisations vu précédemment) nous a montré que les entreprises peuvent faire appel à un prestataire d'externalisation qui pourra réaliser lui-même la délocalisation. Ainsi, si l'ancrage culturel peut constituer un frein à délocaliser en propre, les entreprises peuvent néanmoins conduire des délocalisations par procuration, par le biais de leurs prestataires. L'étude des pratiques de ces prestataires, appartenant au secteur « services aux entreprises », pourra nous éclairer sur l'ampleur des délocalisations « cachées » des entreprises à fort ancrage physique.

■ Les services opérables à distance

Nous avons distingué les entreprises de cette famille par le fait qu'elles ne sont pas liées physiquement par une infrastructure de production, qu'elles n'ont pas de réel ancrage physique. Nous y retrouverons donc l'ensemble des entreprises et des activités non comprises dans le groupe précédent, à savoir, au titre des services partiellement dématérialisés, les activités « back-office » des secteurs Postes et Télécoms (NAF 64) et Banques et Assurances (codes NAF 65 à 67), les entreprises du secteur « recherche et développement » (code NAF 73), plus ou moins délocalisatrices selon la taille de l'entreprise et la nécessité de proximité avec des infrastructures lourdes de recherche. Nous y trouverons également au titre des services fortement dématérialisés les entreprises du secteur « informatique » (code NAF 72), le e-commerce (codes NAF 51 et 52) et l'essentiel du secteur « services aux entreprises » (code NAF 74)

Figure 8 : Le potentiel de délocalisation dans les services opérables à distance

GT, SI gestion transactionnelle, systèmes d'information	+	++	++
R&D recherche, développement	+	+	++
CRM gestion commerciale et relation clients	0	+	++
Front Office activités cœur de métier	0	+	++
	PME	ME	GE

Légende :

++ : potentiel très important de délocalisation
 + : potentiel important de délocalisation
 0 : faible potentiel de délocalisation

Nous voyons que les entreprises de ce groupe sont bien plus fortement délocalisatrices que les entreprises à fort ancrage physique. Les délocalisations d'activités de services y sont courantes, et d'autant plus fréquentes que les activités en question sont informatisées, banalisées et opérables à distance (GT, CRM). Les autres activités sont notablement touchées, et particulièrement la recherche et développement, grâce aux progrès des technologies informatiques (liaisons à très haut débit). Les **points critiques** que nous relevons sont donc les **services informatisés** et la **R&D**.

Les **moteurs** des délocalisations relèvent des **technologies de communication** et du **niveau de développement** des pays d'accueil en termes de compétences, d'infrastructures, de flexibilité de la main d'œuvre. L'intensité des délocalisations est directement fonction de ces deux paramètres : plus les technologies de communication progressent, plus il sera possible d'opérer à distance des activités à haute valeur-ajoutée, depuis le centre d'appels simple ne nécessitant qu'un accès téléphonique et des ressources simples en systèmes d'information, jusqu'aux bureaux d'études et centres de recherche, très gourmands en technologies de communication de pointe.

Les **freins** à la délocalisation que nous retenons pour ces entreprises résident dans le besoin de **proximité** et de **contrôle** des activités, et ce d'autant plus que leur **enjeu stratégique** est souvent bien plus élevé que dans le cas des entreprises à fort ancrage physique, soit parce qu'il s'agit d'activités de **haut niveau technologique**, soit parce que ce sont des activités « cœur de métier » qu'il convient de conserver en interne.

Ici aussi, nous avons observé que la taille de l'entreprise accentue encore le phénomène. Plus une entreprise sera de taille importante, plus sa propension à délocaliser s'accroîtra. Nous avons également noté un effet d'entraînement parmi les plus grandes entreprises de ces secteurs qui renforce encore leurs motivations à délocaliser – certains dirigeants d'entreprise reconnaissent en effet avoir sacrifié à un certain effet de mode les poussant à délocaliser, adoptant ainsi une attitude de suivisme des entreprises confrères, comme les délocalisations en cascade dans le secteur bancaire l'ont montré.

Nous remarquons aussi dans cette famille des entreprises peu ancrées physiquement, la présence de PME délocalisatrices, qui sont caractérisées par leur fort degré technologique (souvent des PME de conseil informatique, des SSII). C'est la seule présence vraiment notable de PME délocalisatrices dans toute notre étude.

En rentrant un peu plus avant dans le détail du comportement des entreprises délocalisatrices, nous avons remarqué que **l'essentiel des mouvements de transfert d'activités observés provient du secteur « services aux entreprises »**. Nous expliquons cette sur-représentation des entreprises de ce secteur par la nature même de leurs métiers : ces entreprises sont les prestataires de services externalisés de l'ensemble de l'économie, avec des clients parmi les entreprises à fort ancrage physique (industries et services de proximité) comme parmi celles à moindre ancrage physique. Ils captent leurs externalisations de services (par exemple le support centre d'appels), les transforment en activités de « front-office » (le centre d'appels est le cœur de métier du prestataire en centres d'appels) ; ils disposent donc d'un gros volume d'activités de services à optimiser et pratiquent alors les délocalisations pour le compte de leurs clients (cas de cette entreprise ayant ouvert un centre d'appels au Maroc réalisant des prestations à faible valeur ajoutée pour ses différents clients français). Ceci explique les forts mouvements de délocalisation « front office » dans cette catégorie et explique en partie la moindre tendance apparente à délocaliser relevée dans l'industrie et les services de proximité : les entreprises de ces secteurs ne délocalisent pas mais externalisent auprès de prestataires qui eux délocalisent.

2.3 - LES DELOCALISATIONS TERTIAIRES : UNE DENTELLE DE PRATIQUES

En croisant ainsi les différents types de délocalisations que nous avons observés avec les différentes motivations conduisant à délocaliser, nous avons réalisé combien il est difficile de faire émerger des règles générales de comportements. Ces règles générales méritent en effet d'être précisées par les éléments ci-après.

2.3.1 - Le cocktail des délocalisations

Parmi les facteurs influant sur la décision de délocaliser, la notion de **masse minimale** pour que le « jeu en vaille la chandelle » a été mise en évidence. Cette masse minimale peut être estimée à une trentaine d'emplois dans un métier donné (comptables par exemple). Cette règle générale souffre cependant d'exceptions : pour une PME type SSII, la délocalisation pourra concerner un seul poste de développeur. Pour être délocalisés, ces services doivent pouvoir être opérés à distance, et donc comporter un fort degré d'informatisation.

Nous notons que **l'ensemble des fonctions de support des grandes entreprises** est concerné par ce mouvement des délocalisations, avec un degré de menace variant selon les facteurs spécifiques aux entreprises que nous avons décrits précédemment. Les fonctions informatiques (support et développement) et la R&D sont plus particulièrement exposées car elles utilisent fortement les technologies de communication.

Ces mouvements de délocalisations mettent en évidence l'application de la logique industrielle aux activités de services. Les technologies informatiques permettent désormais l'établissement de **nouvelles usines tertiaires**, du type « usine à comptables » ou « usine à télé-opérateurs » dans une logique de travail à la chaîne, sur des tâches standardisées. Cela permet le traitement à grande échelle et à faible coût d'une grosse part des activités de services banalisées et répétitives. En l'état actuel des technologies informatiques, les nouvelles structures établies selon ces logiques ne sont cependant pas à même de traiter des cas particuliers, problématiques, sortant de l'ordinaire, de la même façon qu'une usine taylorisée ne traite que des pièces standardisées. C'est pour cette raison que la plupart des délocalisations proviennent des plus grandes entreprises, seules organisations capables d'alimenter ces nouvelles usines tertiaires en flux significatifs de services standardisés.

2.3.2 - Globalisation industrielle et globalisation des services associés

On remarquera que ces mouvements de délocalisation d'activités de services sont pour une part d'entre eux l'exacte copie des mouvements de délocalisation de l'outil industriel observés en parallèle et résumés en introduction de ce document : **les prestataires de l'immatériel calquent leur modèle sur celui des grandes entreprises industrielles ayant délocalisé leur outil de production** ; ils suivent pour partie les mêmes logiques de réduction de coût par l'accès à une main d'œuvre étrangère meilleur marché et la même dynamique de **montée en gamme des activités de services délocalisées** est à prévoir. Les services entrent donc eux aussi peu à peu dans le jeu de la mondialisation. Des pans entiers de l'économie des services - services à la personne, services de proximité - restent cependant en dehors du jeu mondial, du fait de leur caractère culturel spécifique, et du besoin inamovible d'une présence physique pour leur production.

2.3.3 - La sur-représentation des services aux entreprises par rapport aux autres secteurs

La sur-représentation du secteur « services aux entreprises » est riche d'enseignements quant à la réalité des pratiques des entreprises en matière de délocalisation. Ce secteur reçoit les flux d'activités externalisées en provenance des secteurs industriels et des services de proximité. Les prestataires de services aux entreprises les agrègent, ce qui leur permet d'atteindre la masse critique suffisante pour que les délocalisations deviennent rentables. En quelque sorte, ces prestataires de services réalisent des **délocalisations par procuration** pour le compte de leurs clients des autres secteurs.

Selon la logique du triptyque des réorganisations que nous avons exposée précédemment, ce « circuit » des activités de services entre donneur d'ordres et prestataire d'externalisation ajoute un **effet « retard » aux délocalisations**, effet que nous avons évalué entre une à trois années suivant les cas. Le donneur d'ordres procède à une externalisation, les activités externalisées intégrant l'organisation de son prestataire, qui procède dans un premier temps à une optimisation, et réalise ensuite la délocalisation, soit en propre en développant des établissements sous son nom à l'étranger, soit en confiant ces activités à un sous-traitant étranger.

Les sociétés de services aux entreprises jouent donc un rôle moteur essentiel dans le phénomène des délocalisations : elles incitent leurs clients à y procéder, elles les facilitent, les initient parfois, les rendent socialement « indolores » (du moins pour le donneur d'ordres) ; certaines les réalisent en propre et sont de la sorte de véritables prestataires de délocalisations. Un certain parallélisme avec le monde industriel peut ici aussi être relevé.

2.3.4 - La distorsion entre réalité économique, couverture médiatique et opinion publique

La réalisation de cette étude nous a permis de constater le fossé qui sépare la réalité économique des délocalisations d'activités de services de leur perception et de leur compréhension par l'opinion publique et les médias. Elles sont très souvent assimilées aux délocalisations industrielles, alors que les logiques similaires de réduction de coût observées ne s'appliquent qu'à certains types de délocalisations de services bien identifiés, comme la délocalisation des centres d'appels et que l'essentiel des mouvements de délocalisation est à rechercher ailleurs. **L'arbre « centre d'appels » cache en fait la forêt des grands mouvements de réorganisation**, qui forment au final l'essentiel des mouvements de transferts d'activités. Ces mouvements se traduisent beaucoup plus par des délocalisations diffuses et des non-localisations, nettement moins visibles par le grand public, que par des délocalisations pures souvent très médiatisées.

Cette distorsion entre réalité et perception est mise en évidence par la partie suivante de notre étude, qui vise à évaluer l'impact des délocalisations en termes d'emplois dans les cinq prochaines années.

3 - Evaluation du nombre d'emplois susceptibles d'être délocalisés

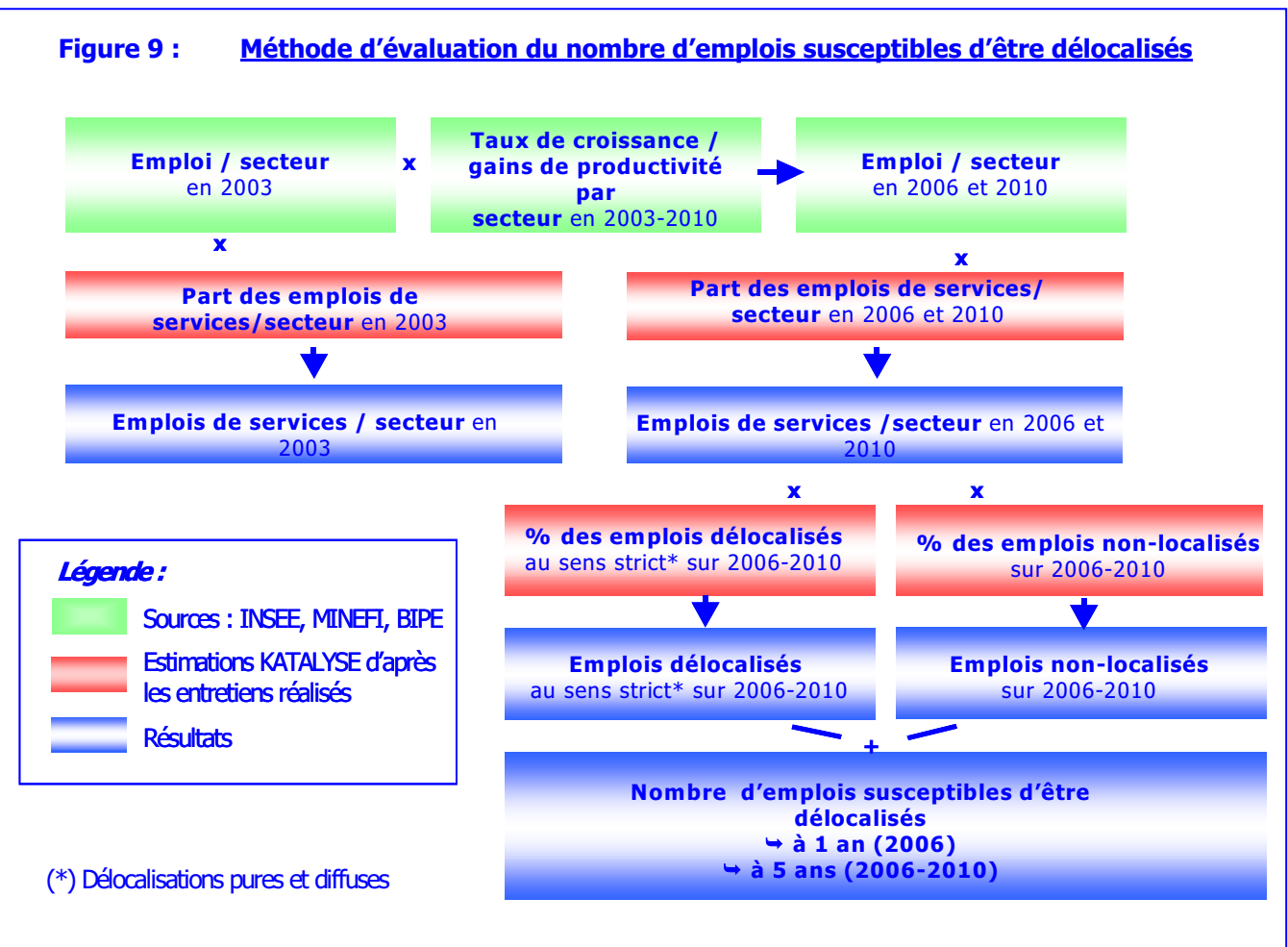
■ Méthodologie

Nous avons croisé des données statistiques « dures » issues de l'INSEE, du MINEFI et du BIPE (prévisions sectorielles) avec nos propres estimations issues pour l'essentiel de la centaine d'entretiens réalisés dans le cadre de notre mission. Nos estimations ont porté sur les variables suivantes : la part des emplois de services par secteur d'activité et son évolution à cinq ans, la proportion d'emplois délocalisés à un an et cinq ans par secteur et tranche de taille d'entreprises.

Les emplois comptabilisés dans nos estimations sont uniquement ceux pour lesquels l'arbitrage entre localisation en France ou à l'étranger a un sens (emplois qui pourraient être localisés en France sous certaines conditions). Nous avons ainsi exclu les délocalisations motivées par l'accès à un marché en développement, considérant que dans la très grande majorité des cas, les emplois correspondants ne pourraient être localisés sur le territoire national.

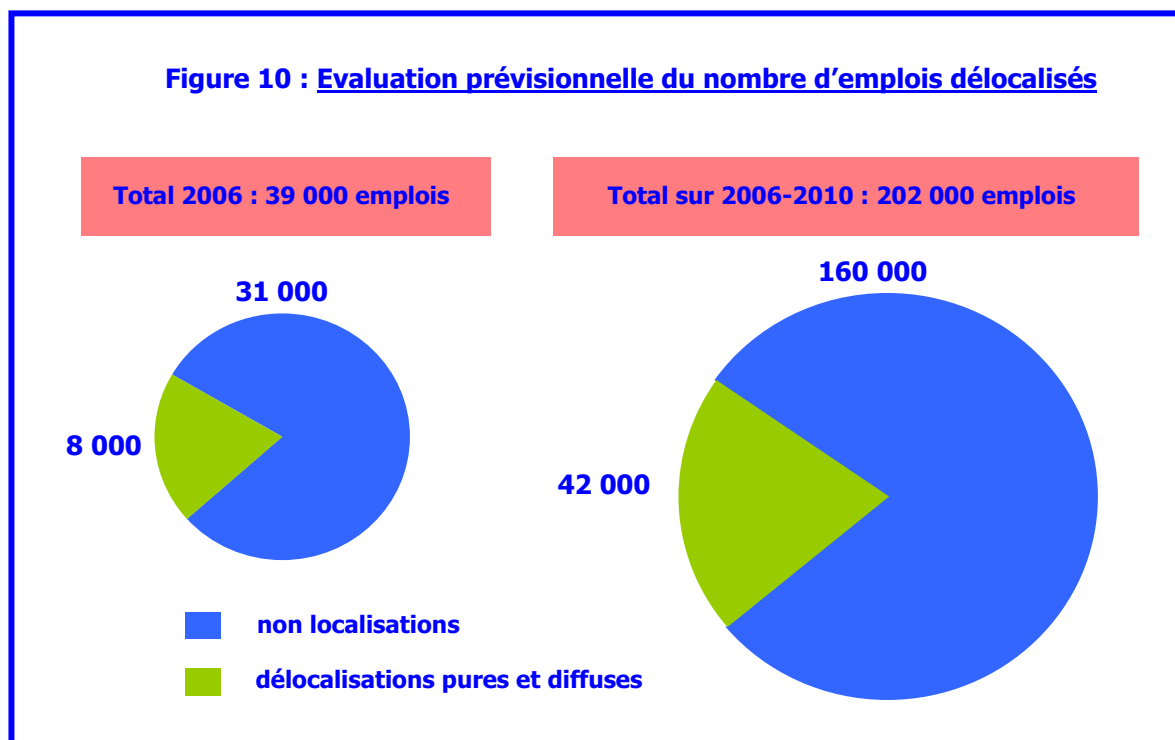
Le schéma ci dessous présente notre démarche méthodologique.

Figure 9 : Méthode d'évaluation du nombre d'emplois susceptibles d'être délocalisés



De la sorte, nous avons abouti à une évaluation fine et complète du nombre d'emplois susceptibles d'être délocalisés en 2006 et sur la période 2006- 2010, décomposée en emplois non-localisés et en emplois délocalisés.

3.1 - NOMBRE D'EMPLOIS SUSCEPTIBLES D'ETRE DELOCALISES

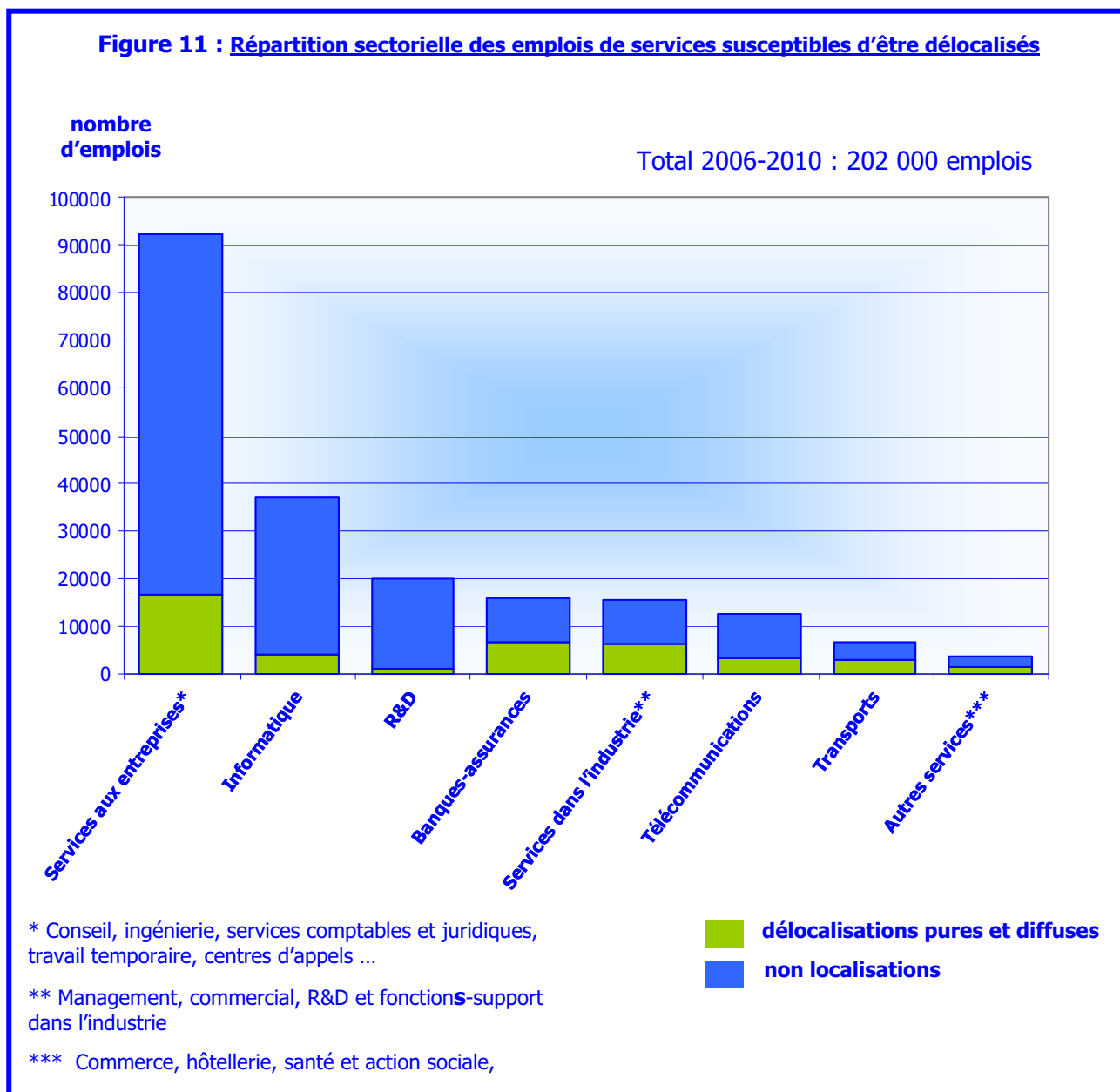


Nous remarquons que ces chiffres corroborent totalement les aspects qualitatifs des délocalisations que nous avons décrits précédemment : les délocalisations pures pèsent beaucoup moins en termes d'emplois que les non-localisations ; il s'agit bel et bien d'un arbre qui cache une forêt, puisque les délocalisations pures et diffuses représentent environ 20 % seulement du total des emplois menacés : pour **1 emploi délocalisé, 4 emplois sont non-localisés**.

Afin d'apprécier ce flux d'emplois supprimés ou non créés, il convient de le comparer non au stock d'emplois de services mais au flux de créations nettes d'emplois. Un tel exercice conduit à constater que ces 202.000 emplois sur cinq ans représentent **22% de la création nette d'emploi salarié** (champ UNEDIC) en France sur les cinq années de la période 1999-2003. (Période de référence assez équilibrée car comportant à la fois des années de forte croissance et des années de croissance plus faible.)

3.2 - REPARTITION SECTORIELLE

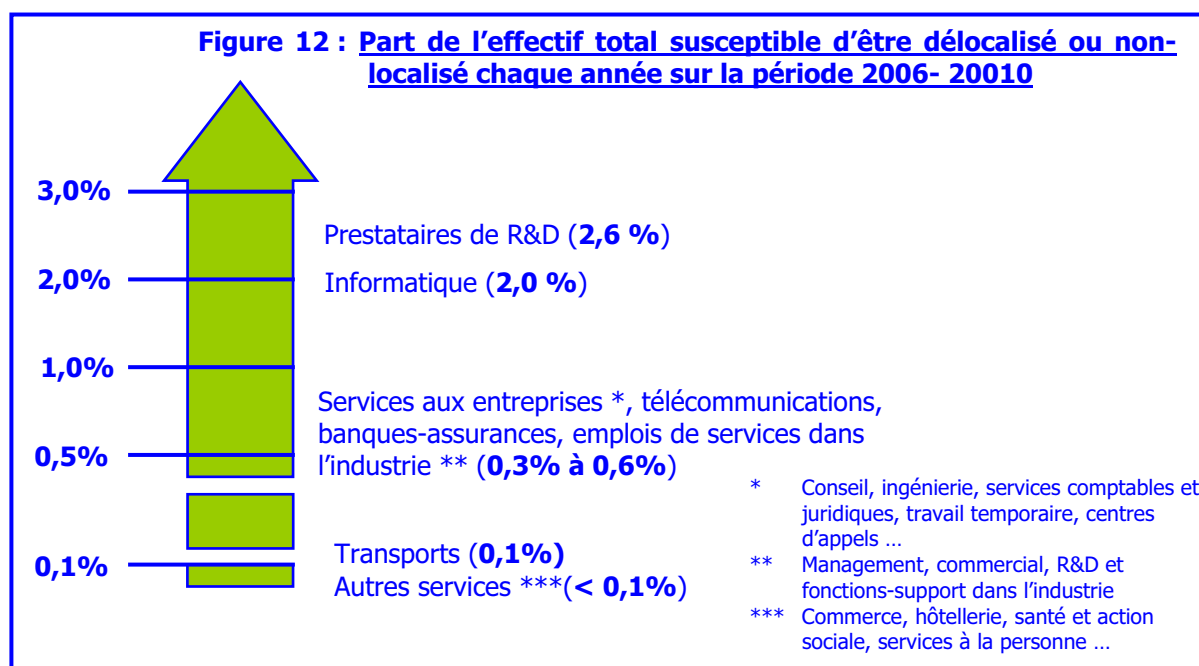
Le schéma suivant détaille la répartition du nombre d'emplois concernés sur la période 2006-2010 par secteur, et selon le type de délocalisations (non-localisations ou délocalisations pures et diffuses).



Les aspects quantitatifs de notre étude correspondent aux aspects qualitatifs relevés précédemment puisque nous remarquons qu'avec plus de 90 000 emplois concernés dans les services aux entreprises, ce secteur est **le premier des délocalisateurs, du fait de l'importance des prestataires en externalisation**. Ces externalisations/délocalisations se traduisent bien dans les faits par une proportion de non-localisations très importante, bien supérieure aux délocalisations pures et diffuses.

L'informatique et la R&D sont également fortement impactées par les délocalisations d'activités de services, mais avec une proportion de délocalisations pures beaucoup plus faible, voire quasi nulle pour la R&D.

Le schéma ci-dessous détaille dans quelles proportions chaque secteur va délocaliser sur la période 2006-2010 :

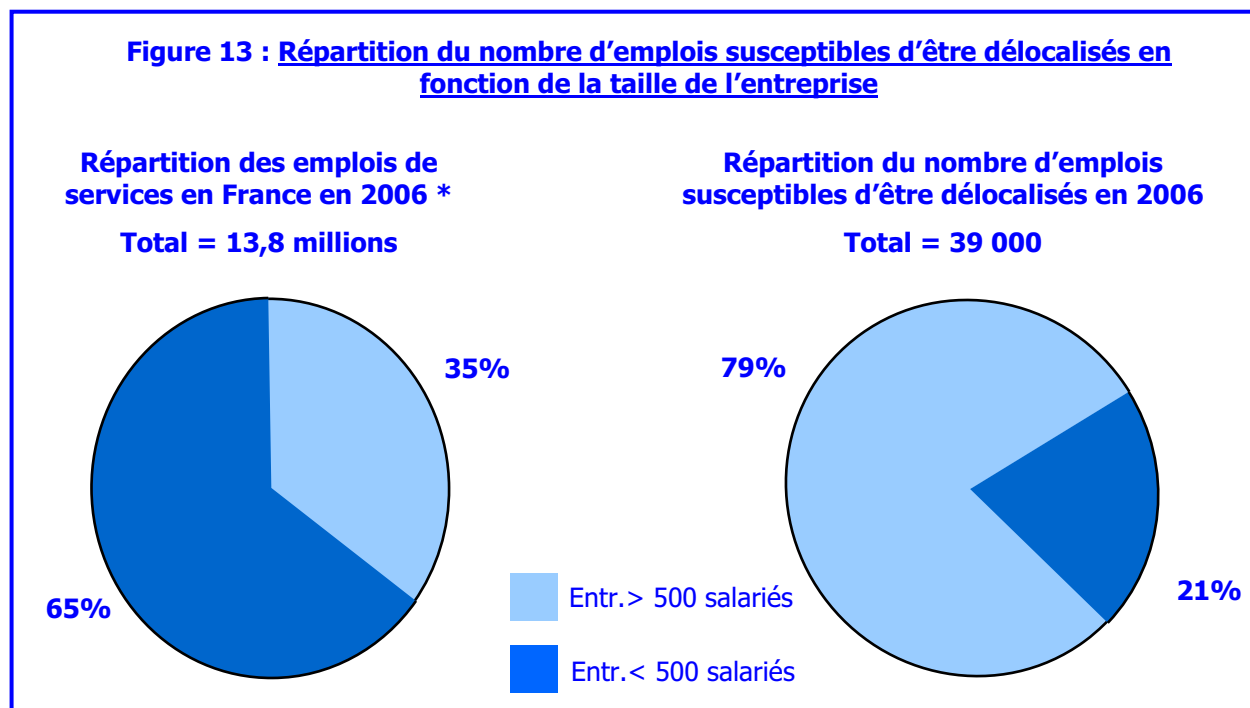


Nous remarquons que ce sont les secteurs **les plus technologiques** et les plus informatisés, à savoir la R&D et le secteur de l'informatique, qui sont et seront **les plus impactés** par les délocalisations. L'élément « technologie » constitue ainsi un moteur essentiel du mouvement des délocalisations.

A la traîne du mouvement, les services dotés d'une forte composante de proximité ne sont et ne seront que très marginalement impactés par les délocalisations.

3.3 - REPARTITION ENTRE GRANDES ENTREPRISES ET PME

Majoritaires dans la répartition des emplois de services en France (dans une proportion de deux tiers à un tiers par rapport aux grandes entreprises), les PME sont dans leur ensemble peu délocalisatrices et peu concernées par ces mouvements de délocalisations qui sont à près de 80% le fait des grandes entreprises, comme le montre le schéma suivant :



Les aspects précédents de l'étude nous permettent même d'affiner ces résultats :

- Les secteurs « informatique », R&D, et télécommunications présentent un grand nombre de PME géographiquement très mobiles et fortement concernées par les délocalisations ; elles représentent la majorité des délocalisations totales observées pour les PME.
- Les secteurs de l'industrie, des services aux entreprises, des banques-assurances et des transports ne comportent que très peu de PME concernées : les délocalisations restent l'apanage des très grandes entreprises dans ces secteurs.

3.4 - CONCLUSIONS

En conclusion, il conviendra de retenir qu'environ 200 000 emplois sont susceptibles d'être délocalisés ou non-localisés sur la période 2006 à 2010. Cela représente un **nombre d'emplois comparable à la population totale d'une ville comme Montpellier ou Le Havre** sur la période, ou encore l'équivalent de **22 % de la création nette d'emplois salariés** (champ UNEDIC) de 1999 à 2003. L'impact annuel des délocalisations des activités de services (40 000 emplois délocalisés par an) peut être comparé à la population d'une ville comme Valenciennes chaque année entre 2006 et 2010.

Ces estimations se composent de deux réalités qu'il convient de distinguer : les délocalisations pures et diffuses et les non-localisations.

- Les délocalisations pures et diffuses, entraînant la suppression d'emplois en France, ne concernent qu'un emploi sur cinq (42 000 sur 2006-2010).
- Les non-localisations, assimilées à un « manque à gagner » en termes d'emplois, représentent environ 160 000 emplois sur 2006-2010.

La part des prestataires en externalisation (ingénierie, gestion, centres d'appels...) dans le total des délocalisations est primordiale puisqu'ils pèsent pour près de 90 000 emplois sur 5 ans, ce qui représente 45 % des emplois totaux concernés. L'informatique et la R&D viennent ensuite et représentent 5 000 emplois délocalisés en 2006 et 52 000 emplois non-localisés sur 2006-2010. Ils sont les premiers pourvoyeurs de délocalisations en valeur relative, et leur « intensité délocalisatrice » ira croissant avec le temps, puisque s'ils ne représentent que 13 % du total des délocalisations en 2006, ils en représenteront presque le double sur la période 2006-2010 avec 26 %.

Enfin, les entreprises de moins de 500 salariés seront relativement peu pourvoyeuses de délocalisations : bien qu'elles représentent 65 % des emplois de services, elles n'abonderont qu'à hauteur de 21 % le total des emplois qui seront délocalisés ou non-localisés de 2006 à 2010. Les PME qui délocaliseront appartiennent en majorité aux secteurs informatique et R&D, très fortement délocalisateurs, comme nous l'avons vu.

4 - Recommandations

4.1 - PRINCIPES DIRECTEURS QUANT AUX POLITIQUES PORTANT SUR LES DELOCALISATIONS

Le phénomène des délocalisations d'activités de services s'inscrit dans la dynamique de globalisation de l'économie mondiale, qui conduit au développement des échanges internationaux et au transfert de richesses et de savoir-faire des économies occidentales vers les pays en voie de développement (PVD). Il crée et s'appuie dans le même temps sur une division internationale du travail (DIT) en constante évolution depuis l'avènement de la mondialisation et qui tendrait à conserver dans les pays développés les services et industries de proximité et des activités aux valeurs ajoutées de plus en plus élevées, tandis que les PVD se verraient attribuer les activités à moindre valeur ajoutée (industries, services dans les mesures que nous avons décrites précédemment), avec une montée en gamme de ces activités à mesure que le développement technologique et humain des pays en question le permet.

A ce titre, les délocalisations peuvent être vues à un niveau macroéconomique mondial comme un des moyens du rééquilibrage entre Nord et Sud ; elles participeraient au mieux-être général. Aux niveaux national et local, elles n'en représentent pas moins un danger pour l'emploi, certes parfois sujet à un effet de loupe, nous l'avons vu, mais un danger réel néanmoins, contre les effets duquel les Français attendent des pouvoirs publics qu'ils les protègent.

Il sera très difficile de stopper le mouvement des délocalisations – la seule solution pour le tenter consisterait à fermer le pays, à réinstaurer barrières douanières et contrôle des échanges, au mépris des engagements européens, de l'évolution de notre société et de l'évolution du monde ; une telle action procéderait plus d'un parti pris idéologique que d'une démarche rationnelle. Le pragmatisme impose d'accepter les délocalisations comme étant un phénomène inéluctable, de **lutter** contre elles quand c'est possible et non vain, d'en **accompagner** les effets lorsqu'on ne peut lutter et de **contre-attaquer** pour positionner notre économie sur des créneaux où ses compétences distinctives la protégeront pour un certain temps des délocalisations.

Cette partie de notre étude a pour objet de présenter les recommandations de KATALYSE à l'intention des pouvoirs publics fondées sur ces considérations – lutter, accompagner, contre-attaquer –, sur notre analyse des mouvements de délocalisations et sur la série d'entretiens que nous avons conduits et grâce auxquels nous avons pu recueillir et interpréter les suggestions formulées par les dirigeants d'entreprises que nous avons rencontrés.

4.2 - MESURES D'ORDRE GENERAL

Nous ne souhaitons pas nous attarder outre mesure sur les recommandations de portée générale pour l'économie française qui auraient également un impact sur les mouvements de délocalisation d'activités de services. Nous souhaitons tout de même mettre en avant les suggestions suivantes, fréquemment évoquées lors de nos entretiens avec les dirigeants d'entreprise.

■ Le développement du goût d'entreprendre

Les dirigeants d'entreprise rencontrés dans le cadre de notre mission ont amèrement déploré que notre pays souffre d'un déficit moral, d'une perte générale de motivation et de foi des travailleurs dans leur travail. Cette situation, selon nos interlocuteurs spécifique à la France, est très dommageable pour l'image extérieure de notre pays et la qualité générale du travail fourni en France. Cette mentalité « anti-travail » constitue un handicap sérieux lorsque la France est mise en compétition avec des pays en voie de développement ou des concurrents est-européens dont les atouts sont entre autres l'ardeur, l'envie et l'enthousiasme que les travailleurs locaux manifestent pour le travail.

Il s'agit d'un problème sociétal de fond – et nous ne nous risquons pas sur le terrain idéologiquement glissant de l'interprétation de ses causes. L'action menée par les gouvernements successifs en faveur de la promotion de la création d'entreprise représente un des antidotes que nous ne pouvons qu'approuver ; nous recommandons également la mise en place de mesures de remotivation des travailleurs leur permettant de profiter davantage des fruits de leur travail : mesures en faveur du temps choisi, mise en place de mesures de compensation temps / salaire, encouragement de la participation et de l'intéressement.

■ L'adéquation entre formations et besoins des entreprises

Nos interlocuteurs nous ont fait part d'une autre spécificité française : le déséquilibre du marché du travail entre les demandes des entreprises en matière de formation et « l'offre », c'est à dire l'ensemble des formations des salariés et demandeurs d'emplois. Ce déséquilibre est tel que de nombreuses entreprises ne trouvent pas de candidats disposant des compétences voulues pour leurs postes disponibles et sont contraintes de mettre en place elles-mêmes des programmes de formation. C'est le cas bien souvent pour les profils techniques et la pénurie de compétences est d'autant plus flagrante et malheureuse que dans certains autres domaines, nous sommes devant une situation de surabondance de candidats....

Bien évidemment, si la France est mise en concurrence pour une implantation d'entreprise, un projet de réorganisation ou d'investissement avec un autre pays, cette pénurie de compétences constitue un handicap certain. Elle peut même pousser à la délocalisation dans certains cas : la pénurie d'informaticiens en France a constitué un facteur aggravant des délocalisations observées dans le secteur « informatique ».

Nous recommandons donc, et nous sommes bien conscients de la banalité de nos propos, très fortement aux pouvoirs publics de mener une réflexion comparative avec nos voisins européens sur la pertinence de nos structures de formation, de manière à orienter l'appareil de formation initiale et continue en fonction des besoins réels de qualifications des entreprises.

■ **L'harmonisation du droit du travail entre les pays de l'Union Européenne**

L'Union Européenne a été établie entre autres raisons pour constituer un ensemble économique unifié, l'un des moyens pour y parvenir consistant à laisser jouer la libre concurrence entre les entreprises des différents pays européens. Ce jeu de la concurrence doit mener à l'homogénéisation au niveau européen des environnements économiques nationaux, un processus encouragé, et même imposé par les autorités européennes. Un de ses aspects essentiels porte sur la réglementation du travail : facteur de distorsion de concurrence entre pays européens, elle a pour effet de promouvoir le moins disant social en encourageant les délocalisations intra-européennes. L'exemple type est celui de ce grand groupe informatique ayant procédé au regroupement partiel de ses standards téléphoniques internes français au Royaume-Uni, ce qui lui permet une ouverture 24h/24 dans ce pays, une ouverture qui serait nettement plus délicate à mettre en œuvre en France.

Du fait du poids de ses prélèvements obligatoires, la France est particulièrement touchée par ces mouvements intra-européens et le sera encore plus avec l'accueil récent au sein de l'Union des pays d'Europe de l'Est moins développés économiquement. En plein débat sur le projet de directive Bolkestein, ce point mérite d'être souligné.

■ **La simplification du droit du travail en France**

Nombre de nos interlocuteurs au sein des entreprises, notamment ceux dotés d'une expérience internationale, ont attiré notre attention sur « l'exception française » quant à la complexité de son droit du travail. Dans la mesure où ce facteur joue un rôle en matière de décision de délocalisation, il serait hautement souhaitable d'œuvrer dans le sens de la simplification. Nous sommes cependant conscients de l'ampleur de la tâche.

4.3 - ACTIONS VISANT SPECIFIQUEMENT LES DELOCALISATIONS D'ACTIVITES DE SERVICES

■ Finalités des mouvements de délocalisation et finalités des politiques pour les combattre

Pour formuler les meilleures recommandations d'actions spécifiques face aux délocalisations, il nous est apparu judicieux de nous attaquer directement aux éléments qui les motivent, tels que nous les avons étudiés précédemment. Nous avons vu que les délocalisations d'activités de services sont conduites pour trois raisons majeures :

- accès à un marché en développement ;
- accès à des compétences ou à de la flexibilité qu'on ne peut trouver en France ;
- réduction du coût du travail.

Nous avons considéré les délocalisations cherchant l'accès à un marché en développement comme bénéfiques à terme pour notre pays ; aussi, ne préconiserons-nous pas de lutter contre cette forme de délocalisation, mais nous proposerons des mesures d'accompagnement et de reconversion des emplois que ces mouvements particuliers pourraient supprimer.

Pour agir efficacement en matière de délocalisations, nous proposons de développer les compétences des Français, d'accroître la flexibilité et la mobilité des entreprises et de réduire autant que faire se peut le coût du travail, dans une logique de rationalisation de l'approche de ce phénomène. Considérant en l'espèce que « la meilleure défense, c'est l'attaque », l'esprit général de nos recommandations est essentiellement orienté vers les actions visant à développer les activités plutôt qu'à lutter pied à pied contre les délocalisations pures.

4.3.1 - Développer les compétences

■ Généraliser la démarche « pôle de compétitivité / cluster » pour développer les activités de services à forte valeur-ajoutée

Nous avons vu que les pays destinataires des délocalisations de services sont engagés dans une dynamique de montée en gamme des activités qu'ils sont capables de réaliser. Le seul moyen de leur résister est de rentrer dans une logique parallèle et de monter également en gamme dans les activités de services réalisées sur notre sol.

Notre expérience de la démarche « pôle de compétitivité / cluster » (KATALYSE accompagne plusieurs pôles de compétitivité ou clusters et s'inscrit dans les actions initiées par la DATAR et préconisées par Christian BLANC dans ce domaine) nous permet d'affirmer que cet outil permet de développer efficacement et durablement des activités de services à forte valeur ajoutée. Il faut donc poursuivre selon nous la politique engagée dans le cadre de l'appel à projets gouvernemental « pôles de compétitivité » et nous préconisons même d'aller bien au-delà : cette démarche de coopération, entre recherche et entreprises mais également entre les entreprises elles-mêmes ainsi qu'avec les établissements de formation, doit être étendue aux pôles d'importance régionale ou locale. Cette méthode coopérative a fait ses preuves dans des pays qu'il n'est pas nécessaire d'aller chercher outre-Atlantique ; les cas du Danemark, de l'Autriche ou de la Finlande en attestent.

■ **Développer la professionnalisation des métiers de services**

L'emploi dans les métiers de services exposés aux délocalisations est généralement déconsidéré et peu valorisant car il s'agit souvent de tâches à faible valeur ajoutée. Dès lors, ce type d'emplois est exposé à un turn-over élevé, préjudiciable à la qualité et à la productivité de l'activité (les coûts de formation s'amortissent plus difficilement) et donc à son maintien en France à terme. Une des pistes à développer pour à la fois contrer cette non-attractivité des emplois de services peu qualifiés et convaincre les entreprises de conserver en France ce type d'activités consiste à **développer la professionnalisation de ces métiers**.

Systématiser l'apprentissage dans les centres d'appels, par exemple (action lancée conjointement par le Ministère de l'Industrie et la profession), permettrait d'y embaucher des jeunes qui feraient de la sorte leurs preuves aux yeux de l'employeur dans le cadre d'une future carrière dans cette entreprise, tout en bénéficiant d'une formation sur ses métiers et sa culture. Les entreprises seraient dès lors fortement incitées à embaucher ces jeunes à l'issue de leurs contrats et seraient doublement gagnantes, et sur la baisse du turn-over, et sur la hausse du niveau de formation de leurs recrues.

■ **Accroître les compétences internationales de l'ensemble de la population**

Les Français dans leur ensemble souffrent d'un déficit d'ouverture sur le reste du monde, un déficit particulièrement flagrant quand on les compare à nos voisins européens (Allemands, Néerlandais), et un déficit particulièrement dommageable sur le plan professionnel. Il se traduit par une très mauvaise maîtrise générale des langues étrangères, de l'anglais, la langue internationale, en particulier. Il est impératif pour l'attractivité de la France qu'une majorité des salariés maîtrise cette langue et qu'une proportion croissante la pratique couramment. Il faut donc **améliorer l'acquisition de l'anglais** professionnel par tous les salariés, depuis la base jusqu'aux niveaux de direction, y compris dans le cadre de formations techniques. Il faut concentrer l'apprentissage sur la **maîtrise de l'anglais international et professionnel** (le « globish », ou « global English »), en mettant l'accent sur le savoir communiquer, et non sur la maîtrise littéraire de la langue anglaise et de la culture certes passionnante du Royaume-Uni telle qu'elle est enseignée actuellement. De la sorte, nous assisterons à une réduction du nombre de délocalisations à destination de pays anglophones pour des questions de maîtrise de la langue anglaise, et bien plus, la France gagnera en attractivité internationale. Il est bien entendu qu'une telle action ne saurait nuire à la bonne maîtrise du français par nos concitoyens.

Par ailleurs, il nous semble essentiel de **développer l'ouverture culturelle** sur les pays de l'Union Européenne mais également sur l'Amérique du Nord et l'Asie. Cette ouverture nous permettra de mieux mettre en valeur nos atouts afin de capter les projets d'investissement en France et à accroître notre attractivité générale (et par ricochet, à réduire les motivations à la délocalisation).

■ Favoriser l'émergence de métiers de services de proximité difficilement délocalisables

Nous avons vu que la nature spécifique des services à la personne les mettrait pratiquement à l'abri des mouvements de délocalisation, du fait de la nécessité de proximité physique entre la production du service et sa consommation. Le développement de ce type de services peut donc être considéré comme un des remèdes aux mouvements des délocalisations – remède à coupler avec des mesures de développement d'autres types de services (de plus forte valeur ajoutée, comme évoqué précédemment) car il n'est pas concevable pour notre économie tertiaire de fonctionner uniquement dans ce domaine.

Nous ne pouvons donc qu'approuver le lancement du « plan de développement des services à la personne » par le gouvernement, que nous encourageons à poursuivre dans cette voie. Nous lui proposons de développer un programme de formations qualifiantes à ces métiers et d'en favoriser l'accès aux salariés dont l'emploi est délocalisé. Cela permettrait de contrer les effets négatifs de ces mouvements et d'accompagner en partie la reconversion de l'économie française devant l'évolution de la division internationale du travail.

4.3.2 - Accroître la flexibilité et la mobilité

■ Flexibilité

La pression de la concurrence, la pression à la baisse qu'exercent les consommateurs sur les prix ont entraîné les entreprises dans une course à la flexibilité où se joue leur survie. Malgré la mise en place des accords de réduction du temps de travail, la France n'est pas vraiment réputée pour la flexibilité du travail qui y est réalisé.

Cela contraint parfois les entreprises à chercher à l'étranger à une main d'œuvre plus flexible en termes d'horaires de travail pour satisfaire leur demande d'adaptation du temps de travail au volume changeant de leur activité. Permettre **une plus grande flexibilité dans les horaires de travail** couperait l'herbe sous les pieds aux entreprises susceptibles de procéder à ce type de délocalisations. Nos échanges avec les dirigeants d'entreprise et notre expérience de la question nous conduisent à recommander aux pouvoirs publics de faire porter leur effort de réforme sur la **variabilité de l'amplitude des horaires quotidiens** plutôt que sur la possibilité de travailler le dimanche.

Le problème de l'application des conventions collectives constitue un autre point de rigidité du travail très néfaste à l'attractivité de la France, qui pousse les entreprises vers l'externalisation, et à terme la délocalisation, selon les principes du triptyque exposé précédemment. Le principe d'unicité de la convention collective représente un avantage social certes acquis de haute lutte syndicale mais qui contraint les entreprises à traiter tous leurs employés selon le même régime social quelles que puissent être les différences entre leurs métiers. Aussi, dans les entreprises aux conventions collectives très favorables – pour des raisons de pénibilité des métiers –, les activités de support, pour beaucoup des activités de services délocalisables, sont donc soumises à ces mêmes conventions collectives favorables. Cela accroît sensiblement le coût de ces activités et pousse les entreprises à les externaliser, ce qui constitue le marchepied des délocalisations, nous l'avons vu. Le cas des compagnies aériennes est très parlant : elles externalisent toutes les fonctions d'appui (sécurité, gestion des bagages, maintenance et entretien léger des avions) car soumises à la convention collective « personnel navigant ». Tout personnel autre que navigant aurait un coût bien trop élevé pour être conservé en interne, ce qui a contraint l'entreprise à l'externalisation auprès de prestataires spécialisés, appliquant les conventions collectives spécifiques de leurs métiers.

Permettre **l'application de conventions collectives spécifiques par métier** aux activités de services délocalisables enrayerait ce flux d'externalisation et réduirait de la sorte les potentialités de délocalisation.

■ **Mobilité**

Les Français ont cette caractéristique d'être très peu mobiles professionnellement : ils refusent généralement de travailler à plus d'une trentaine de kilomètres de leur résidence et rechignent à déménager pour des motifs professionnels. Cette spécificité devient un handicap économique pour les entreprises de notre territoire et un facteur particulier de délocalisation.

Nous avons observé que de nombreux mouvements de transferts d'activités de services correspondent en fait à des délocalisations diffuses, au regroupement partiel sur un seul site d'effectifs dispersés sur le territoire français ou européen. Or, faute de mobilité professionnelle suffisante, les entreprises éprouvent de grandes difficultés à regrouper ces effectifs au niveau national et finissent par y renoncer. De ce fait, de simples mouvements de réorganisation à l'échelle française – avec un coût social réel mais limité – se transforment ainsi en véritables délocalisations – avec un coût social élevé.

Il s'agit donc de faire évoluer les mentalités françaises pour promouvoir la mobilité professionnelle. Nous proposons donc aux pouvoirs publics de tout mettre en œuvre pour favoriser la mobilité géographique des salariés, notamment au sein de leur entreprise, en réduisant le coût des déménagements. Ceci pourrait être fait par le biais de déductions fiscales concernant les frais de déménagement à l'occasion d'un changement d'emploi (interne ou externe), ou par le biais de l'adaptation de la fiscalité frappant la résidence principale (par exemple réduction, voire suppression, des droits de mutation concernant l'acquisition ou la vente de la résidence principale dans le cadre d'un changement d'emploi). Une mesure plus radicale consisterait à considérer les frais de déménagement comme des frais professionnels entièrement déductibles.

4.3.3 - Réduire le coût du travail

Bien qu'il ne s'agisse pas de lutter à armes égales sur la question du coût de la main d'œuvre avec les pays destinataires des délocalisations, des mesures destinées à en abaisser son coût ne peuvent qu'avoir un impact positif sur les délocalisations que nous avons observées.

■ **TVA sociale**

Le coût du travail est fortement impacté en France par le niveau des prélèvements sociaux. Le principe de la TVA sociale consiste à faire peser la fiscalité – au moins en partie – non plus sur le travail mais sur la consommation. (Nous laissons le soin aux lecteurs de se reporter aux travaux de la Commission des Finances du Sénat sur ce thème pour une approche plus détaillée.) Nous recommandons l'expérimentation de ce mécanisme, souhaité par certains dirigeants d'entreprise, qui permettrait de réduire fortement le coût du travail en France et accroîtrait substantiellement la compétitivité de nos entreprises. Compte tenu de la place tenue par la main d'œuvre dans la formation des coûts des activités de services, on imagine aisément l'impact d'un tel dispositif sur la réduction des coûts en France des activités de services.

■ **Développer l'alternative « bassins ruraux ou en reconversion »**

Comme nous l'avons vu dans notre typologie des délocalisations, certaines entreprises confrontées à l'obligation de délocaliser choisissent de ne pas le faire à l'étranger mais de délocaliser leurs activités en France dans des villes moyennes, des bassins ruraux ou des bassins en reconversion, pour des raisons de coût. Elles savent pouvoir trouver dans ces bassins des ressources de main d'œuvre bien formée, fidèles et un peu moins chères que dans les grandes agglomérations, tout en bénéficiant du cadre de vie et des infrastructures de notre pays. Les économies sont d'autant plus intéressantes que la fidélité de cette main d'œuvre permet de rentabiliser les coûts de formation. Au-delà des aspects de coût, ce type de main d'œuvre se révèle très intéressant pour une entreprise engagée dans une démarche d'amélioration de la qualité de sa prestation.

Nous recommandons donc de développer et promouvoir l'offre d'accueil d'activités de services dans ces bassins comme alternative aux délocalisations, à l'instar de certaines régions (Rhône-Alpes, Bretagne, par exemple), qui y mettent en place des aides à l'immobilier d'entreprise tertiaire. Nous encourageons également les pouvoirs publics à finaliser l'équipement en infrastructures de télécommunications dans ces bassins, équipement nécessaire à l'établissement des activités tertiaires, et nous les encourageons à organiser l'accès aux formations qualifiantes pour les habitants de ces bassins (formations décentralisées, télé-enseignement...). Enfin, pour parachever cette démarche, nous conseillons d'assurer la meilleure promotion de ces bassins auprès des sociétés de services aux entreprises et d'informatique et auprès des prestataires en externalisation.

4.3.4 - Rationaliser l'approche des délocalisations

Parallèlement à la démarche que nous venons d'exposer visant à agir directement sur les motivations premières des délocalisations, nous préconisons de développer une approche rationnelle de ce phénomène dans notre pays, pour conjurer notamment ce fameux effet « arbre qui cache la forêt ». Il s'agit de montrer aux décideurs en entreprises quels en sont les enjeux réels, dans quelle mesure elles s'inscrivent dans le processus de développement de l'économie mondialisée et quels sont les avantages et inconvénients des délocalisations à l'échelle de leur entreprise.

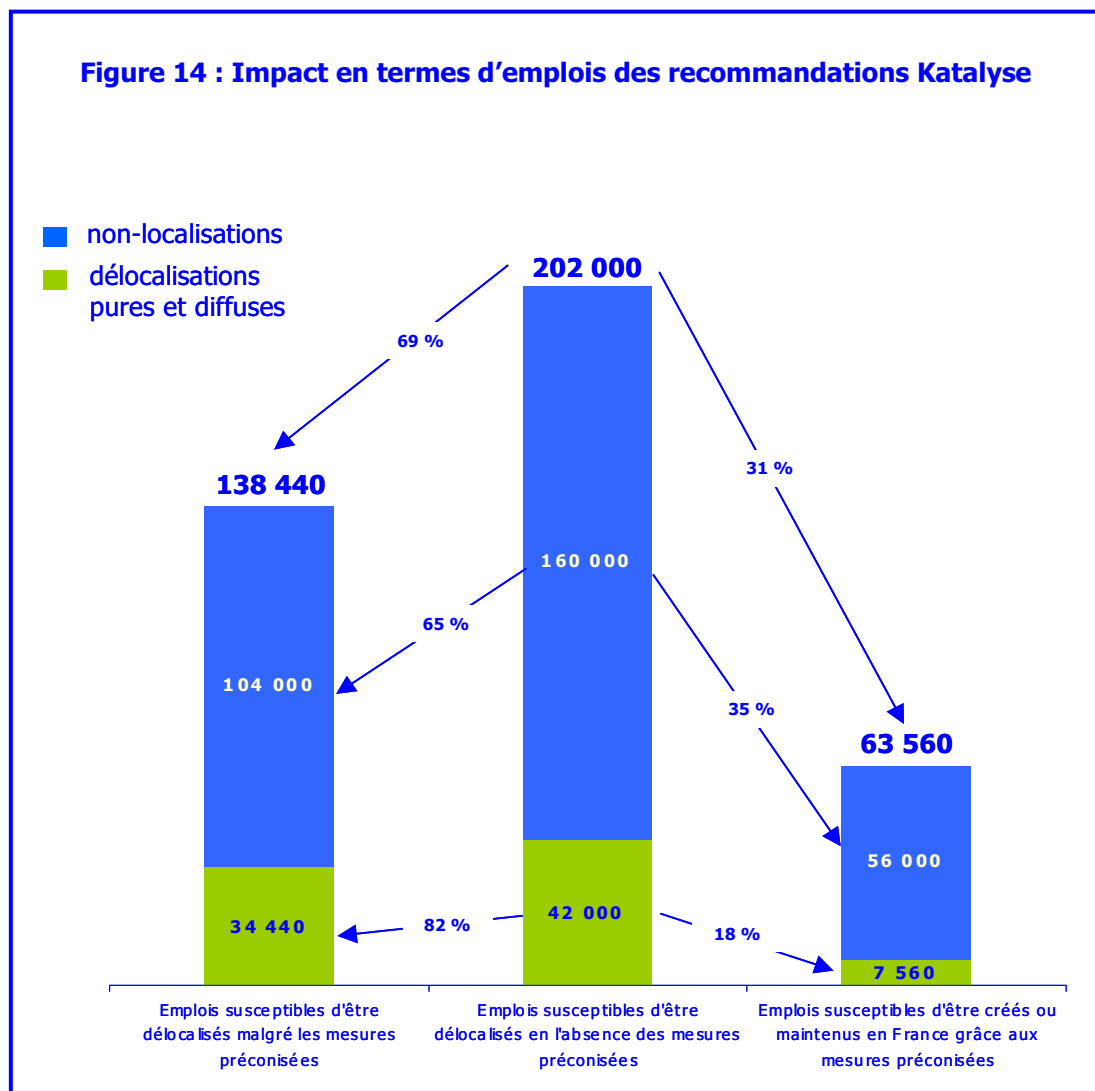
Nous proposons ainsi de **développer les travaux de recherche sur les délocalisations**, en particulier par les universités et les écoles de gestion, de manière à associer l'ensemble des acteurs de la recherche en gestion et en économie à la réflexion. Ceci permettrait de faire avancer la réflexion sur des bases économiques et sociales et non purement idéologiques.

Nous pensons également que **l'organisation de manifestations** (colloques, séminaires) donnant lieu à des **témoignages de dirigeants** d'entreprises ayant une expérience vécue des délocalisations permettrait de dédramatiser la question et de bien faire saisir quels en sont les inconvénients et les aboutissants réels. En complétant cette démarche par la **réalisation de dossiers « bilan avantages / inconvénients des délocalisations »** élaborés à partir de cas concrets, et par leur diffusion à la presse économique et financière, le grand public et les acteurs économiques ne souffriraient plus d'une vision erronée des délocalisations. On pourrait alors éviter que des mouvements malheureux de délocalisation ne soient engagés en pure perte, comme dans le cas de cette entreprise qui a récemment délocalisé un centre d'appels au Maroc avant de le relocaliser en catastrophe en France sous la pression de ses clients.

4.4 - IMPACT DES POLITIQUES RECOMMANDEES

Nous avons eu le souci d'évaluer en termes d'emplois l'impact des politiques que nous recommandons et de détailler ces résultats entre le nombre des emplois créés ou sauvegardés par ces politiques et celui, incompressible, des emplois qui seront malgré tout délocalisés et sur lesquels les politiques préconisées n'auront pas de prise.

Sur un total de 202 000 emplois qui seront délocalisés d'ici 2010 en l'absence de politique publique spécifique, nous estimons que 63 500 emplois environ pourront être sauvegardés ou créés, comme le montre le schéma suivant :



Les non-localisations sont plus sensibles aux mesures préconisées que les délocalisations pures et diffuses, dont la plupart se produiront en tout état de cause. Ceci s'explique par la relation directe entre l'attractivité de notre économie (sur laquelle nos recommandations auront une forte action) et l'ampleur des non-localisations.

L'analyse détaillée des résultats de nos recommandations montre que les services aux entreprises, l'informatique et la R&D seront les secteurs les plus touchés par les mesures préconisées car ils sont à la fois les plus exposés aux délocalisations et les plus sensibles aux mesures préconisées.

5 - Conclusions

En conclusion, nous tenons à mettre en exergue les éléments clés de notre étude :

- Nous avons vu que les délocalisations sont conduites en suivant les règles du triptyque de la réorganisation : les activités de services délocalisables circulent souvent entre un donneur d'ordres et un prestataire d'externalisation qui réalise lui-même les délocalisations. On peut qualifier les délocalisations réalisées par le biais d'un prestataire d'externalisation de **délocalisations insidieuses**, car elles permettent au donneur d'ordres qui a initié le mouvement de réduire le risque de conflit avec ses salariés et de transférer sa responsabilité sociale à son prestataire.
- Nous estimons à **202 000** le nombre d'emplois perdus pour notre pays du fait des délocalisations dans les activités de services. Nous tenons à rappeler que le mouvement de transfert d'activités de services est dans les faits **essentiellement constitué de non-localisations**, interprétables comme un manque à gagner en terme d'emplois pour notre pays. L'essentiel de la perception des médias et du grand public porte sur les délocalisations pures, alors qu'elles ne représenteront, même avec le renfort des délocalisations diffuses, que 20 % des 202 000 emplois de services qui seront délocalisés sur la période 2006-2010.
- Deux secteurs sont principalement touchés par les délocalisations : **les services aux entreprises et l'informatique**, notamment en raison du poids qu'y tiennent les prestataires d'externalisation qui, en conduisant eux-mêmes les délocalisations, se comportent comme de véritables prestataires de délocalisation. Le secteur informatique est en valeur relative le plus touché par les délocalisations, qui se traduisent presque entièrement par des non-localisations.
- Nous estimons qu'environ **64 000 emplois** sur ce total de 202 000 pourraient être **créés ou maintenus** en menant une politique de lutte, d'accompagnement et de contre-attaque face aux délocalisations, dont les éléments principaux visent à :
 - développer les compétences ;
 - accroître la flexibilité des entreprises et la mobilité des salariés ;
 - réduire de manière ciblée le coût du travail ;
 - rationaliser l'approche des délocalisations par les entreprises.

Enfin, nous tenons à souligner que si le phénomène des délocalisations révèle l'avancée du niveau de développement de nouveaux pays - Maghreb, Mexique, Inde, Chine, Pays de l'Est - qui captent certaines de nos activités de services, nos véritables concurrents sont avant tout les pays développés, avec qui nous nous disputons les activités à forte valeur ajoutée.

Annexes

Annexe.1
UNE ILLUSTRATION DU PHENOMENE :
LES TRANSPORTS ROUTIERS FACE AUX DELOCALISATIONS

► **Une profession protégée**

- Statut des chauffeurs renforcé par les lois Gayssot
- Activité fortement syndiquée

► **Les grandes lignes sont soumises à une très forte pression des pays de l'Est**

- Coût total mensuel d'un chauffeur polonais : 1 300 € ;
coût d'un chauffeur français : 3 000€
- Ouverture du marché français au cabotage étranger

► **Les transporteurs français vont sauvegarder les emplois**

- Hausse générale du marché mondial du fret du fait de la mondialisation
- Réaffectations des effectifs concernés
 - **Montée en gamme des services**
(technique, qualité, logistique)
 - **Recentrage sur les activités franco-françaises**
(transport régional) Développement des activités grandes lignes depuis les pays de l'Est
 - **Les grands prestataires ont suivi les délocalisations industrielles de leurs grands clients**
 - **Création de flottes de véhicules dans les pays concernés**

► **Le transport routier réagit à la nouvelle concurrence par la non-localisation de ses activités exposées**

► **L'emploi français n'est pas menacé par les délocalisations**

Impact quantitatif sur le secteur du transport

(NAF 60, 61, 62, 63)

► **1 083 000 emplois en 2006**

- Pour 2006, Katalyse estime le total des délocalisations à :
 - **500 emplois** pour les délocalisations pures et diffuses
 - **600 emplois** pour les non localisations

► **1 125 000 emplois en 2010**

- Pour la période 2006-2010, Katalyse décompose le total des emplois délocalisés en :
 - **2750 emplois** pour les délocalisations pures et diffuses
 - **3500 emplois** pour les non localisations

Annexe 2

LISTE DES ENTREPRISES AYANT FAIT L'OBJET D'UN ENTRETIEN

Steelcase	Eau de Paris (ex SAGEP)	EDS (Electronic Data Systems)
COGESAL-MIKO	Louis Vuitton Malletier	UNILOG
Groupe Moniteur	ALAPAGE.COM	ATOS ORIGIN
MERISANT (Canderel)	Auchan France	PIVOLIS
BONDUELLE	Carrefour SA	Safig
CEDILAC CANDIA	FG INOX	IBM France Global services
ADIDAS France	Rexel	ASI Informatique
COMAREG - Groupe France Antilles	ACCOR	Institut Français du Pétrole
DANONE	Georges BLANC SA	RHODIA Recherches
France Loisirs	Les Courriers du Midi	TEXAS Instruments
DELPHI DIESEL SYSTEMS France	Air France	AVENTIS Pharma Recherche Développement
SAINT GOBAIN SEKURIT France	TNT Jet Services	Teletech
ST Microelectronics	Aéroports de Paris	Webhelp
Rhodia	Darfeuille Service	SVP
Merck Santé	CORSI FIT	Accenture
Alcatel	Transport DESORMEAUX	Assystem Brime
EPIQ	France Télécom	HEF Groupe
Motorola	Bouygues Télécom	Onet Services
GE Corporate	ORANGE	FILTEST
Potain SAS	Cegetel	JUMP
NEXANS France	Lehmann Brothers	TNS Sofres
Freescale Semiconducteurs France SAS	CCF	A Novo
AIXAM MEGA	AGF Vie	CAPIO SANTE
Alstom	SADE	Générale de Santé
Bombardier Transport France	AXA	Canal +
IRISBUS	SG CIB - Société Générale Corporate & Investment Banking	GAUMONT
Renault	BNP Paribas / BP2S	TF1
Chantiers BENETEAU	MACIF	PSG
EDF	ASSU 2000	Editions AMAURY
GDF	Agence Française de Développement	RTL
Suez	MMA	DUNE Productions
TOTAL France	KILOUTOU	Darphin
SHELL	FRAIKIN GROUPE	ORKYN

.... et une centième entreprise n'ayant pas souhaité être citée dans notre rapport.

Annexe 3

BIBLIOGRAPHIE

- « La délocalisation » Bulletin de la Banque de France n° 132 / Décembre 2004
- « Désindustrialisation et délocalisations » Rapport de Lionel FONTAGNÉ et Jean-Hervé LORENZI pour le Conseil d'Analyse Économique / Novembre 2004
- « 360° sur les délocalisations » Étude publiée par Lab'Ho – Observatoire des Hommes et des Organisations / Septembre 2004
- « The World Investment Report 2004 : The Shift Towards Services » Rapport publié par la CNUCED / Septembre 2004

ANNEXE N° 3

**COMPTES-RENDUS DES AUDITIONS DE VOTRE
COMMISSION DES FINANCES**

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

	<u>Pages</u>
Audition de M. Jean-Louis BEFFA, Président-directeur général de Saint-Gobain.....	149
Audition de M. Guillaume SARKOZY, Président de l'Union des industries textiles.....	157
Audition de M. Jean-Claude KARPELES, Délégué général de la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication (FIEEC)	161
Audition de M. Michel GODET, auteur d'un article « Désindustrialisation ou modernisation ».....	165
Audition de M. François BRANCHE, co-président et M. Jean-Paul DENEUVILLE délégué général de la FNTR	173
Audition de MM. Lionel FONTAGNÉ et Hervé LORENZI, membres du Conseil d'analyse économique.....	177
Audition de M. Jean-Louis LEVET, Chargé de mission auprès du Commissariat général du Plan	183
Audition de M. Jean-Louis SERVENT, Président-directeur général du groupe Lapeyre.....	185
Audition de M. Hervé COUTURIER, Vice-président de Business Objects.....	189
Audition de M. Jean-Philippe DAUVIN, Vice-président de ST MicroElectronics	195
Audition de M. Pascal SALIN, Directeur de recherche à Paris-Dauphine.....	199
Audition de M. Michel-Edouard LECLERC, Président des centres distributeurs Leclerc	205
Audition de M. Bernard THIBAUT, Secrétaire général de la CGT	211

Audition de M. Jean-Louis BEFFA,
Président-directeur général de Saint-Gobain

(15 mars 2005)

La commission a procédé à l'**audition** de **M. Jean-Louis Beffa, président directeur général de Saint-Gobain**, auteur d'un rapport « Pour une nouvelle politique industrielle ».

M. Jean Arthuis, président, a tout d'abord rappelé le contexte dans lequel intervenait cette audition, indiquant que la commission avait décidé d'entendre des grands acteurs de la vie économique dans le cadre de sa réflexion sur les délocalisations et comme suite à deux études commandées, par ailleurs, à des cabinets d'experts extérieurs. Il a rappelé que M. Jean-Louis Beffa avait remis récemment au Président de la République un rapport intitulé « Pour une nouvelle politique industrielle », qui soulignait les signes d'un décrochage industriel de la France, en raison des fragilités de la spécialisation française et de la faiblesse des outils en faveur d'un redéploiement industriel. Il a précisé que ce rapport préconisait la relance de grands programmes industriels de vocation européenne. Puis il a ajouté qu'à l'occasion de la remise de ce premier rapport, le Président de la République avait chargé M. Jean-Louis Beffa d'une nouvelle étude, portant sur l'Agence de l'innovation industrielle, dont la création avait été annoncée lors des vœux aux « forces vives », le 4 janvier 2005. Il a précisé que, dans ce cadre, M. Jean-Louis Beffa était, notamment, chargé de définir les modalités de sélection des grands programmes de passation des appels d'offres et de suivi des programmes sur leur cycle de vie.

M. Jean Arthuis, président, a ensuite ajouté que M. Jean-Louis Beffa était aussi entendu par la commission en tant que chef d'entreprise. Il a souhaité que cette audition puisse montrer que la « disparition » de l'industrie française, évoquée par d'aucuns, n'était pas une fatalité.

M. Jean-Louis Beffa a tout d'abord indiqué qu'en sa qualité de président de Saint-Gobain depuis 1986, il avait dû conduire la mutation d'un groupe confronté à la mondialisation. Il a précisé que ces transformations avaient encouragé une place accrue des activités de distribution, ainsi qu'une implantation mondiale élargie au fil des années.

M. Jean-Louis Beffa s'est interrogé, en premier lieu, sur les causes des délocalisations, estimant que la disparition des régimes communistes à compter de 1989 avait entraîné l'intégration, dans un contexte d'économie de marché, de travailleurs dont les compétences étaient équivalentes aux nôtres, tandis que leurs salaires étaient, eux, beaucoup plus bas. Il a précisé que, tandis que le salaire horaire moyen charges comprises était de 23 euros en Europe de l'ouest et aux Etats-Unis, il était de 18 euros en Espagne, de 4 euros en Pologne et en République tchèque, de 2 euros au Brésil et au Mexique, de 1,4 euro en Russie et, enfin, de 0,7 euro en Chine et en Inde. Il a ajouté que, dans ces pays, les

rémunérations des cadres et chercheurs s'élevaient, environ, au quart des rémunérations pratiquées en France. Il a également ajouté que la Chine possédait déjà plus de chercheurs que la France et l'Allemagne réunies.

M. Jean-Louis Beffa a ensuite indiqué que, face à cette réalité économique, certaines activités étaient toutefois protégées du fait de la géographie ou de l'automatisation des usines, qui constituaient des freins à la délocalisation. Toutefois, dans le cas où ces barrières ne jouaient pas, il a ajouté que la seule solution lui semblait être de disposer d'une avance technologique garantissant la compétitivité de notre pays, ce qui impliquait d'encourager l'innovation, à l'image du Japon qui avait réussi à maintenir, avec la Chine, des relations commerciales très favorables.

Il a ensuite indiqué que les délocalisations ne donnaient pas lieu, en elles-mêmes, à des pertes d'emplois impressionnantes, mais qu'elles s'accompagnaient de la perte de nombreux services et PME associés, ce qui les différenciait fondamentalement des pertes d'emploi provoquées, dans les années quatre-vingt, par l'automatisation.

M. Jean-Louis Beffa a ensuite mis en évidence le caractère vulnérable de la spécialisation française, estimant que l'Allemagne était mieux placée, en raison de ses compétences dans les moyennes à hautes technologies (chimie, mécanique, biens d'équipement). Il a précisé que la France était, quant à elle, plutôt spécialisée dans les technologies faibles à moyennes, hormis ce qui concernait les grands programmes lancés par l'Etat dans les années soixante (nucléaire, aéronautique, spatial...) et quelques autres compétences, notamment dans les domaines des semi-conducteurs et des télécommunications. Il a regretté que la France ait négligé la révolution des technologies de l'information et celle des biotechnologies. Il a craint, en définitive, que ce mauvais positionnement n'entraîne une accentuation des délocalisations, sans que notre pays réussisse, par ailleurs, à attirer sur son territoire des activités créatrices d'emplois à haute valeur ajoutée. Dans ce contexte, il a jugé qu'il fallait revenir sur l'idée d'un Etat non-interventionniste, les politiques en faveur des PME innovantes et du crédit impôt-recherche ayant d'ailleurs eu, selon lui, des résultats encourageants, même si elles avaient rencontré quelques limites.

Dans ce contexte, **M. Jean-Louis Beffa** a souhaité la création de l'Agence de l'innovation industrielle (AII), dans le cadre de la discussion prochaine du projet de loi sur les PME, la participation et le financement de l'économie. Il a indiqué que la mise en place de cette Agence pourrait être très rapide, dans la mesure où le texte du décret d'application était déjà quasi rédigé. Il a précisé que cette Agence, qui emploierait une trentaine de personnes, serait chargée d'identifier de grands programmes innovants en s'appuyant sur les grandes entreprises, à qui reviendrait l'initiative de présenter et réaliser des projets de haute technologie, de nature à procurer un avantage comparatif, dans un esprit de coopération avec des PME et des laboratoires de recherche et avec, à la clef, des emplois créés au sein de l'Union européenne. Il a ajouté que les effets

de cette nouvelle politique de soutien à l'innovation ne seraient pas immédiats, dans la mesure où les phases de recherche-développement avaient vocation à durer au moins cinq ans. Il a également précisé que l'Agence attribuerait des subventions et des avances remboursables selon une démarche contractuelle, l'entreprise assumant pour sa part la moitié du financement, et donc du risque. En définitive, il a rappelé qu'une telle politique volontariste était indispensable, dans la mesure où les marchés financiers introduisaient, par nature, un biais « court-termiste », ne favorisant pas la prise de risque.

M. Jean Arthuis, président, a remercié M. Jean-Louis Beffa pour ces propos qu'il a jugés encourageants, dans la mesure où ils tendaient à montrer que la désindustrialisation n'était pas une fatalité, à condition de « passer à l'acte » d'un point de vue politique. Il a rappelé que la commission des finances avait d'ores et déjà formulé des propositions, notamment dans le domaine fiscal (« TVA sociale »), à l'occasion du débat sur les prélèvements obligatoires et leur évolution qui s'était tenu, au Sénat, en novembre 2004.

Un large débat s'est alors instauré.

M. Philippe Marini, rapporteur général, s'est demandé, en premier lieu, comment seraient organisés les travaux de prospective de l'Agence et quelles seraient ses relations avec le tissu de la recherche universitaire, qu'il a jugé varié et quelque peu inégal. En deuxième lieu, il s'est demandé comment serait assurée la coordination entre les différents éléments du dispositif de soutien public à la recherche et à l'innovation, et s'il ne conviendrait pas de simplifier ce dispositif qui comprendrait, outre l'AII, l'agence de la recherche d'une part, et l'agence nationale de valorisation de la recherche (ANVAR), fusionnée en 2004 avec la banque du développement des PME (BDPME), d'autre part. Enfin, en troisième lieu, il s'est demandé comment l'agence s'adapterait à des programmes dans les domaines des technologies de l'information ou des biotechnologies, dans la mesure où leur développement devait différer de celui des grands programmes de l'industrie traditionnelle.

En réponse, **M. Jean-Louis Beffa** a indiqué que la méthode de l'agence consisterait à demander aux grandes entreprises de susciter des programmes innovants et qu'il travaillait actuellement avec une équipe de cinq ingénieurs généraux des grands corps techniques de l'Etat, qui sollicitaient les grandes entreprises françaises dans le but d'identifier quelques « programmes mobilisateurs pour l'innovation industrielle » (PM2I), se caractérisant par une rupture technologique, la perspective de viser une part significative du marché et de créer des emplois en Europe. Dans ce cadre, les entreprises constitueraient donc, elles-mêmes, un réseau dont elles gèreraient les interfaces. Il a jugé que la structure d'une agence n'était justifiée en particulier qu'en raison de la lenteur du dialogue interministériel. S'agissant de la coexistence de plusieurs agences de soutien à la recherche et à l'innovation, il a expliqué qu'elles avaient chacune une fonction différente, l'ANVAR étant, par exemple, un organisme plus important et transversal que l'AII, dont la vocation serait purement stratégique. Il a indiqué, en

outre, que cette politique de soutien à l'innovation s'inscrivait dans le cadre européen, comme en témoignait la communication au Conseil européen du président et du vice-président de la Commission européenne en date du 2 février 2005 (paragraphe 3.3.3). Il a également proposé que deux parlementaires soient présents au Conseil de surveillance de l'AII.

M. Jean Arthuis, président, s'est demandé si la présence de parlementaires dans les organismes extraparlimentaires était compatible avec l'exercice, par le Parlement, de sa fonction de contrôle.

M. Eric Doligé a jugé que les pôles de compétitivité présentaient des similitudes avec la démarche de l'AII et il s'est demandé quelle serait l'articulation entre ces deux approches. Il a évoqué l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII), qui ne pouvait, selon lui, que constater l'état de la situation existante, alors qu'il conviendrait que l'AII ait une approche plus dynamique. Enfin, il s'est demandé s'il était encore possible que la France rattrape son retard dans certains nouveaux métiers, évoquant en exemple le secteur des biocarburants.

M. Jean-Louis Beffa a indiqué qu'une réponse économique lui paraissait tout à fait envisageable dans le domaine des biocarburants, de grands groupes ayant, d'ores et déjà, créé des unités et engagé des projets en ce sens. Il a jugé que l'AFII était efficace, mais que ses difficultés résultaient de la diminution de l'attractivité du territoire français. Enfin, il a estimé que les pôles de compétitivité pourraient être complémentaires des PMII, dans la mesure où ces pôles, correspondant aux « réseaux » américains, visaient à dynamiser les interfaces entre recherche et industrie à l'échelon régional.

M. Paul Girod a craint que les petites entreprises innovantes ne puissent financer leur développement sur leurs fonds propres, ce qui conduisait les entrepreneurs à vendre, parfois à des sociétés étrangères, avec comme conséquence une déperdition industrielle.

M. Jean-Louis Beffa a jugé que la législation américaine (« Small business act ») comportait des idées intéressantes. Il a estimé utile la relance de la BDPME, mais a jugé qu'il serait sans doute possible d'aller plus loin, notamment sur un plan fiscal. A cet égard, il a jugé favorablement la proposition de la commission des finances visant à favoriser l'investissement dans les PME grâce à une réduction de la cotisation à l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF).

M. Jean Arthuis, président, a ajouté que l'action de l'Agence risquait en effet de se révéler insuffisante, en l'absence de changements dans l'environnement réglementaire et fiscal des entreprises.

M. Philippe Adnot a jugé que le problème principal était moins celui des délocalisations que celui de la conquête de nos parts de marché par des entreprises étrangères. Dans ce contexte, il a estimé que la réponse des pôles de

compétitivité était insuffisante et inadaptée, dans la mesure où il aurait fallu identifier, d'abord, une quinzaine de secteurs porteurs, avant de chercher à localiser ces pôles.

M. Jean-Louis Beffa a estimé, pour sa part, que les pôles de compétitivité étaient prometteurs, mais qu'il conviendrait en effet d'être rigoureux dans leur sélection.

M. Roger Besse s'est demandé, à partir de l'exemple d'une usine du groupe située dans son département, s'il y avait encore place pour des unités industrielles significatives dans les milieux ruraux.

M. Jean-Louis Beffa a indiqué que le groupe Saint-Gobain possédait 150 usines en France, y compris en milieu rural, où il était parfois un gros employeur. Il a indiqué que ce type d'usine était susceptible d'être conservée, à condition de continuer de répondre à une logique de proximité et de qualité. Il a ajouté que l'innovation commerciale développée par l'usine précitée avait permis à cette entreprise du groupe Saint-Gobain de bien se développer dans son secteur.

Répondant à **M. Jean Arthuis, président**, qui se demandait si les activités de distribution ne prenaient pas progressivement le pas sur l'industrie, en raison de leur rentabilité supérieure, **M. Jean-Louis Beffa** a jugé qu'il avait fallu, au sein d'un groupe comme Saint-Gobain, trouver un équilibre entre les différentes activités, en dehors de toute volonté de contrôle ou d'intégration de filières.

M. Maurice Blin s'est félicité que l'Agence s'insère dans un dispositif au sein duquel l'Etat ne serait que le financeur, et pas l'opérateur. Il s'est demandé si l'Etat aurait les moyens de contrôler véritablement les programmes qu'il financerait. Il s'est également demandé si l'action envisagée serait suffisante, eu égard à l'ampleur des écarts de coût salariaux mentionnés plus tôt par M. Jean-Louis Beffa. Jugeant que la recherche privée française était aujourd'hui médiocre, il s'est ensuite interrogé sur les causes de ce déclin. Enfin, il a regretté que les ingénieurs ne s'éloignent progressivement de l'industrie pour se tourner vers les services.

En réponse, **M. Jean-Louis Beffa** a jugé que l'Etat ne devait pas abandonner sa fonction de prospective, trop de priorité ayant été donnée, au cours des dernières années, à un capitalisme financiarisé. Il a estimé qu'à son avis, la recherche privée n'était pas aussi médiocre que l'avait laissé entendre M. Maurice Blin, mais que la France, en raison de sa spécialisation industrielle inadéquate, manquait sans doute d'un tissu d'entreprises investissant une part significative de leur chiffre d'affaires dans la recherche. Enfin, il a jugé l'effort de recherche fondamentale publique indispensable et a regretté le manque de moyens alloués à celle-ci, tout en reconnaissant qu'elle pourrait parfois être mieux gérée. Il a

estimé nécessaire, en outre, de donner une priorité aux organismes de recherche publique, en particulier au CNRS.

Mme Nicole Bricq a interrogé M. Jean-Louis Beffa sur les raisons qui avaient motivé Saint-Gobain à aller s'implanter en Chine. Elle a indiqué partager l'idée qu'une politique industrielle était possible, et s'est demandé si le Japon, avec ses grandes entreprises organisées en réseau par l'Etat, pouvait constituer une référence. Relevant que l'AII serait financée par le produit des privatisations, elle a jugé que ce financement n'était pas pérenne, mais aléatoire et s'est demandé, par ailleurs, si un tel financement par la vente de parts d'entreprises françaises était compatible avec la volonté de financer des projets de dimension européenne. Enfin, elle a estimé nécessaire de multiplier les supercalculateurs qui permettaient de diminuer les coûts de la recherche.

S'agissant du financement de projets européens, **M. Jean-Louis Beffa** a souhaité que l'effort de recherche réalisé par les consortiums d'entreprises européennes soit financé, dans chaque pays, selon le dispositif national de soutien à l'innovation existant. Il a également souhaité que la France ait un rôle moteur pour initier ce mouvement. Il a jugé, par ailleurs, que le Japon avait mis en place une méthode coopérative séduisante, lui permettant de conserver un grand nombre d'activités sur son territoire. Il a ajouté qu'il existait sans doute aussi un phénomène de localisation préférentielle de la recherche sur le territoire national, pour des raisons liées à la stratégie des entreprises et au secret industriel. Enfin, s'agissant de l'implantation de Saint-Gobain sur le marché chinois, il l'a jugée indispensable pour ne pas laisser, à moyen terme, les entreprises chinoises acquérir un avantage concurrentiel trop déterminant.

Remarquant que la spécialisation internationale était évolutive par nature, **M. Yves Fréville** s'est demandé si la France pourrait s'adapter suffisamment rapidement aux changements. S'interrogeant sur les taux de change au niveau mondial, il s'est demandé si des rectifications n'étaient pas souhaitables. Enfin, il a jugé nécessaire que l'AII accepte, le cas échéant, les échecs qui étaient inhérents à toute prise de risque.

M. Jean-Louis Beffa a approuvé ce point de vue, jugeant que l'échec était une étape qui pouvait se révéler inévitable, dans un processus d'innovation. Il a ajouté que l'Agence devrait avoir l'indépendance suffisante pour arrêter à temps de subventionner des programmes voués à l'échec. S'agissant des taux de change, il a jugé qu'il existait une bien meilleure concertation entre l'Asie et les Etats-Unis qu'entre ces deux pôles et l'Europe. Enfin, il a remarqué que les pays européens étaient dans des situations hétérogènes du point de vue de leur spécialisation internationale : ainsi le Royaume-Uni était spécialisé dans les services financiers, ce qui l'encourageait à soutenir vigoureusement le libre-échange, la Finlande et la Suède s'étant fortement mobilisées, pour leur part, en faveur des nouvelles technologies, tandis que l'Espagne et l'Italie étaient dans une situation qu'il a jugée plus grave que celle de l'Allemagne ou de la France, car leur modèle économique était profondément atteint.

M. Denis Badré s'est demandé si la France ne devrait pas proposer une coopération renforcée en Europe sur ce sujet de l'innovation industrielle. Il a suggéré de favoriser le maintien et l'implantation de jeunes chercheurs en France.

Jugeant que le départ de post-doctorants à l'étranger était un véritable problème, **M. Jean-Louis Beffa** a estimé qu'il conviendrait effectivement de se pencher sur cette question. S'agissant d'une éventuelle coopération renforcée en matière de recherche au niveau européen, il a jugé qu'il s'agissait d'une question politique, mais que de nombreux éléments lui semblaient converger vers cette voie.

En conclusion, **M. Jean Arthuis, président**, a remercié M. Jean-Louis Beffa pour l'intérêt et la qualité de son propos, conduisant à penser que l'Etat devait conserver un rôle d'anticipation et de définition des stratégies économiques. Il a ajouté que l'ensemble des réflexions sur le soutien à l'innovation ne devait pas dispenser de réformes structurelles plus globales portant sur l'environnement des entreprises.

Audition de M. Guillaume SARKOZY,
Président de l'Union des industries textiles

(mardi 22 mars 2005)

M. Jean Arthuis, président, a rappelé en préambule que cette audition s'inscrivait dans le cadre du programme de travail de la commission des finances relatif aux délocalisations.

Dans cette perspective, **M. Guillaume Sarkozy** a présenté le contexte dans lequel évoluait l'industrie textile française, mettant en exergue la mutation profonde imposée par la fin, au 1^{er} janvier 2005, de l'accord multifibres, qui reposait sur un système de quotas d'importations. Rappelant que l'industrie textile française et européenne était favorable à l'ouverture des marchés, il a néanmoins montré que les conditions dans lesquelles avaient été ouverts les marchés textiles étaient incohérentes et mal préparées. Il a noté une grande inquiétude des PME sur l'ensemble du territoire, indiquant que, dans cette situation, les débats actuels sur les résultats des entreprises et la hausse du pouvoir d'achat paraissaient « surréalistes ».

Il a ensuite souligné que l'Europe, face à la mondialisation, avait procédé à un désarmement unilatéral de ses tarifs douaniers, marquant, quant à lui, sa préférence pour la réciprocité des baisses de droits de douane. Il a fait valoir que les droits de douane s'établissaient pour les produits textiles, en Europe à 7 %, en Inde à 60 %, aux Etats-Unis entre 15 et 30 % et, en Chine, entre 12 et 15 %. S'il s'est déclaré favorable à la décision d'accepter la Chine au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), il a remarqué que cette entrée avait mal été anticipée, considérant que les conditions de la concurrence n'étaient pas équitables, le yuan était, selon lui, sous-évalué de 40 à 50 % et les droits de propriété intellectuelle étant trop peu respectés. Il a expliqué que les conséquences sur le marché textile français étaient majeures, relevant que, pour des produits comme les parkas, la part de marché des produits chinois en France était passée d'un sixième à cinq sixièmes entre 2001 et 2003. Il a observé que, depuis la fin de l'accord multifibres, au 1^{er} janvier 2005, les importations de certains produits textiles chinois avaient augmenté de 600 %, avec des baisses de prix pouvant atteindre 40 %.

M. Guillaume Sarkozy a considéré que l'ouverture du marché français aux produits chinois intervenait au moment où l'industrie textile française subissait, par ailleurs, à l'échelle de l'Union européenne, le choc de l'élargissement. Il a regretté que cet élargissement ne se soit accompagné d'aucune étude d'impact sur l'emploi, s'étonnant que les fonds structurels soient attribués uniquement selon des critères géographiques et ne puissent bénéficier à certains secteurs économiques en difficulté. En ce qui concernait la politique monétaire européenne, il a montré le paradoxe consistant, pour l'économie la plus

forte, celle de la Chine, à avoir la monnaie la plus faible, et pour l'économie la plus faible, celle de l'Europe, à avoir la monnaie la plus forte, soulignant l'ambiguïté des relations monétaires entre la Chine et les Etats-Unis. Dans ce contexte, il a jugé que le passage en France aux 35 heures et l'augmentation de 17 % du SMIC en trois ans, s'étaient traduits par des ajustements en termes d'emplois, faisant le lien avec le chômage élevé dont souffrait la France.

Il a souhaité, dès lors, un renforcement de l'Europe politique, appelant de ses vœux une politique monétaire dynamique. Il a appelé, de plus, à une réforme de la gouvernance commerciale européenne, soulignant l'urgence de la mise en place de clauses de sauvegarde pour l'industrie textile. Il a estimé que l'Europe devait privilégier sa zone de proximité, et non l'Asie, en matière de politique commerciale, indiquant que l'industrie textile du Maroc ou de la Tunisie, qui entretenait des liens anciens avec l'Union européenne, souffrait très fortement de la concurrence chinoise.

A l'échelle française, il a montré, sur un plan macroéconomique, que les impositions et charges sociales représentaient 42 % de la valeur ajoutée, les salaires nets 41 % et l'outil de travail 18 %. Il a expliqué que la compétitivité des entreprises dépendait, dès lors, d'une part, de la compétitivité du système de redistribution, et d'autre part, des décisions du gouvernement en ce qui concernait l'évolution du SMIC. Sur un plan microéconomique, il a jugé que l'adaptation des PME ne serait possible, dans un contexte de bouleversement des circuits de distribution et de baisse des prix, que par un effort de formation des chefs d'entreprise, en matière notamment de marketing. Il a fait valoir tout l'intérêt en matière de financement des PME des aides et des prêts du groupe Oséo et montré l'effet de levier significatif de la SOFARIS (Société française de garantie des financements des PME).

En conclusion, il a jugé que les entreprises du textile français pourraient tirer partie de la mondialisation, à condition d'avoir la « culture du consommateur », de profiter de la segmentation des marchés, de développer la création et la recherche et d'investir dans l'innovation, notamment en matière de services, soulignant l'intérêt majeur de leur insertion dans les pôles de compétitivité créés par le gouvernement.

Un large débat s'est alors engagé.

M. Eric Doligé, évoquant sa propre expérience au sein d'une entreprise textile d'une centaine de personnes, a jugé que l'industrie textile, face à la mondialisation, devait à la fois opter pour une attitude défensive, en luttant contre les contrefaçons, et faire un choix offensif, en innovant. Il s'est interrogé sur les raisons qui avaient permis à l'Italie de mieux préserver sa production textile que la France.

En réponse, **M. Guillaume Sarkozy** a estimé que l'Italie avait tout d'abord bénéficié d'un répit face à la concurrence mondiale du fait de la dévaluation de la lire, de 15 %, en septembre 1992. Il a montré que le système de distribution italien avait préservé le « petit commerce » en matière textile, alors qu'en France, sept articles sur dix étaient vendus par la grande distribution ou par les entreprises de vente par correspondance. Il a jugé que la grande distribution, en favorisant les gros volumes, permettait aux usines d'Asie, citant un exemple au Pakistan, d'investir dans la qualité et la création tout en mettant en avant la faiblesse de leurs coûts de production.

Précisant sa position sur la grande distribution, à la suite d'une question de **M. Jean Arthuis, président**, relative aux abus de position dominante de celle-ci, et d'une interrogation de **M. Eric Doligé**, il a relativisé l'impact des « marges arrière » en matière textile et jugé indispensable que les PME françaises trouvent de nouveaux systèmes de distribution et s'adaptent par une segmentation du marché. Il a souhaité, par ailleurs, que la Commission européenne prenne conscience, dans les négociations commerciales internationales, qu'elle avait une industrie à défendre.

M. Jean-Jacques Jégou a considéré que les intérêts de l'industrie textile avaient été, par le passé, insuffisamment défendus à l'échelle nationale et à l'échelle française, indiquant avoir suivi plusieurs cycles de négociations du GATT et de l'OMC, durant lesquels la défense de l'agriculture française et européenne avait été privilégiée, au détriment d'autres secteurs.

M. Guillaume Sarkozy a jugé que chaque pays de l'Union européenne avait opté pour une réponse différenciée face à la mondialisation et que l'absence de réaction européenne face à la concurrence chinoise n'excusait pas l'absence de réformes structurelles en France, rappelant que les prélèvements obligatoires pesant sur les entreprises étaient de 8 points supérieurs à la moyenne de l'Union européenne.

En réponse à **Mme Marie-France Beaufils** soulignant la pression salariale exercée par les entreprises, **M. Guillaume Sarkozy** a convenu que les salaires nets avaient été contenus, mais dans un contexte où le coût salarial global, intégrant les prélèvements sociaux, restait élevé.

M. Philippe Adnot s'est félicité de la prise de conscience, récente en France, de la nécessité de sauvegarder l'appareil industriel. Evoquant une visite récente à la mission économique française de Shanghai, il a indiqué que celle-ci considérait que la fin des accords multifibres avait eu plus d'impact sur l'industrie textile du Maghreb que sur l'industrie française.

M. Guillaume Sarkozy a contesté cette analyse, rappelant la progression très forte des importations chinoises en France depuis le début de l'année 2005. Il a estimé, par ailleurs, que l'Union européenne ne pouvait se montrer insensible à la situation de l'industrie textile du Maghreb.

En réponse à une question de **M. Philippe Adnot** sur la TVA sociale, il a jugé que ce sujet ne pouvait rester tabou, car il consistait à s'interroger sur les modalités de financement de la protection sociale.

M. Serge Dassault a jugé que la présentation de la situation de l'industrie française faite par **M. Guillaume Sarkozy** était réaliste, appelant à une prise de conscience française liée à la montée fantastique de la concurrence chinoise, s'interrogeant dans ce contexte sur l'opportunité d'augmenter les salaires. Il a insisté sur la nécessité d'une plus grande flexibilité et d'une baisse des prélèvements obligatoires.

En réponse, **M. Guillaume Sarkozy** a jugé qu'une prise de conscience commune aux syndicats, au patronat et au gouvernement était indispensable.

M. Gérard Longuet, après avoir souligné la qualité de la présentation faite, a souhaité savoir si des entreprises françaises avaient pu émerger à l'échelle internationale, citant les exemples étrangers de grandes firmes spécialisées dans l'habillement.

En réponse, **M. Guillaume Sarkozy** a fait valoir l'importance des investissements nécessaires pour une PME qui voudrait développer un réseau de distribution. Citant les exemples d'entreprises connues en France, il a montré que l'adaptation de ces entreprises était passée, pour la première, par une délocalisation significative de ses activités et, pour la seconde, par la mise en œuvre de séries très courtes, une flexibilité de son organisation, reposant notamment sur des partenariats extérieurs en matière de production.

En réponse à **M. Adrien Gouteyron**, il a indiqué que l'industrie italienne avait une culture du produit plus forte que l'industrie textile française, qui avait par le passé investi dans un textile « plus industriel ». Il a montré que ce modèle français, qui s'était traduit, dans les Vosges notamment, par des investissements massifs en termes de productivité, trouvait ses limites face à la concurrence chinoise. Il a indiqué que les garanties de la SOFARIS étaient utiles, même si, pour des raisons de restriction budgétaire, ces interventions étaient plus limitées.

M. Jean Arthuis, président, a rappelé, à ce sujet, que les conseils généraux pouvaient passer des conventions avec la SOFARIS.

Audition de M. Jean-Claude KARPELES,
Délégué général de la Fédération des industries électriques,
électroniques et de communication (FIEEC)

(mercredi 23 mars 2005)

Après avoir énuméré les productions relevant de la fédération dont il était délégué général, **M. Jean-Claude Karpeles** a préalablement distingué, du processus même de délocalisation, celui de la régionalisation, correspondant aux déplacements d'unités de production qui avaient lieu au sein d'un même Etat, comme on pouvait l'observer en Chine, en Inde, ou au Brésil, qui disposaient d'un vaste territoire.

D'après **M. Jean-Claude Karpeles**, les délocalisations s'expliquaient par une pression croissante sur les prix de la part des acheteurs ; en effet, une entreprise voulant améliorer sa productivité avait le choix entre deux démarches : soit diminuer le poids de ses achats, qui représentait de 10 % à 50 % du chiffre d'affaires, soit se restructurer, ce qui était généralement difficile, l'entreprise étant ainsi tentée de peser d'abord sur ses achats. Il a expliqué que les consommateurs qui cherchaient à acheter au plus bas prix incitaient donc les entreprises à s'installer ailleurs, lorsqu'elles ne pouvaient plus agir sur les achats ni se restructurer, ce qui supprimait des emplois et initiait une « spirale d'appauvrissement collectif » pour les consommateurs salariés.

Puis il a indiqué que ces entreprises délocalisées connaissaient, ensuite, un véritable « nomadisme industriel », engendré par la recherche systématique des coûts salariaux les plus bas, ainsi que cela pouvait être observé actuellement au Mexique, pays que beaucoup d'entreprises précédemment délocalisées quittaient en raison d'une augmentation des coûts salariaux.

Pourtant, d'après **M. Jean-Claude Karpeles**, cette spirale d'appauvrissement n'était pas inéluctable, la part de la main-d'œuvre dans le coût des produits en représentant entre 5 % et 25 %. Ainsi le problème était bien, selon lui, de réconcilier le salarié et le consommateur, malgré une difficulté supplémentaire résultant du Traité de Rome, qui faisait de la défense du consommateur un élément central de la politique communautaire.

M. Jean Arthuis, président, a alors estimé que si la procédure des « class actions » devait se développer en France, il faudrait alors faire peser les responsabilités non pas sur les producteurs, mais sur les distributeurs.

Puis **M. Jean-Claude Karpeles** a abordé les problèmes posés par les délocalisations industrielles dans les secteurs dont il avait la charge. Il convenait, selon lui, de distinguer les marchés mondiaux, où les délocalisations pouvaient être massives, le même produit étant susceptible d'être fabriqué et vendu partout,

des marchés régionaux. Il a indiqué que les marchés mondiaux (tels que celui des composants électroniques), pour lesquels le progrès technique était très rapide, favorisaient une forte concentration assortie de délocalisations massives afin de pouvoir amortir suffisamment les coûts liés à un renouvellement fréquent de l'offre, notamment pour l'électronique destinée au grand public.

Il a constaté que le petit électroménager constituait un marché typiquement mondial, contrairement au grand électroménager qui connaissait un certain nombre de contraintes sanitaires, de sécurité, d'efficacité énergétique, et, plus récemment, environnementales, précisant au sujet de cette dernière contrainte que le consommateur devait contribuer au financement de la récupération des « déchets historiques », lors de la reprise d'un appareil usagé, à leur prix coûtant, via une sorte de mutualisation. **M. Jean Arthuis, président**, a alors précisé qu'il s'agirait d'une fiscalité pesante, en dernière analyse, sur le consommateur.

M. Jean-Claude Karpeles a insisté sur le problème de la surveillance du marché en vue de vérifier que les produits obéissaient aux diverses contraintes légales et réglementaires, problème d'ailleurs en partie lié à celui de la contrefaçon. En tout état de cause, selon lui, bien que le contrôle du respect des contraintes fût indispensable pour éviter les délocalisations dans le domaine industriel, la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) ne disposait pas de moyens suffisants. En outre, il s'avérait, selon lui, qu'en l'absence d'identification des acheteurs, quand bien même la DGCCRF s'était trouvée en situation de pouvoir agir avec diligence, il n'était pas possible de contacter ces derniers. Enfin, il a évoqué le « marquage CE » qui signifiait que les produits importés étaient conformes aux réglementations européennes, mais ne donnait pas de garantie quant au contrôle de cette conformité, ni d'information sur l'origine de ces produits.

En conclusion, **M. Jean-Claude Karpeles**, après avoir dressé le constat d'une certaine banalisation de l'origine et de la qualité des produits par la grande distribution, a souhaité une meilleure mise en valeur de cette qualité, laquelle nécessitait une « éducation du consommateur ». Par ailleurs, il a estimé que le respect des contraintes en matière de sécurité et de santé ne pouvait reposer exclusivement sur l'Etat, et qu'il serait probablement utile de susciter certaines alliances objectives entre professions, telles que celle existant en Allemagne entre les assureurs et les installateurs ; d'autres incitations, telles qu'un certificat de conformité électrique au moment de la vente d'un bien immobilier, pouvant également être envisagées. Enfin, il a souligné qu'après les biens de consommation, les biens d'équipement étaient, aujourd'hui, particulièrement menacés par la délocalisation en raison d'une pression croissante des acheteurs, notamment publics et semi-publics, sur les prix.

Après que **M. Maurice Blin** eut remercié M. Jean-Claude Karpeles pour la clarté de sa présentation et en eut retracé les grandes lignes en insistant sur la pression des grands distributeurs sur les producteurs pour diminuer les prix, un débat s'est instauré.

M. Jean-Claude Karpeles a précisé que les distributeurs étaient devenus des producteurs pour une partie croissante de leurs ventes, et que la future « loi Jacob » devrait éviter de franchir le seuil de revente à perte. Il a également indiqué, en réponse à **M. Jean Arthuis, président**, que le secteur des industries électriques, électroniques et de communication était relativement peu familier de la pratique des « marges arrières ».

M. Jean-Jacques Jégou s'est déclaré convaincu de l'existence du phénomène de « spirale d'appauvrissement collectif » qui traduisait bien une véritable « schizophrénie » des consommateurs, dont la recherche des plus bas prix portait un préjudice direct aux salariés qu'ils étaient par ailleurs. Selon lui, il convenait de mettre ce scénario en perspective avec les mesures prises par le gouvernement afin de favoriser la consommation, laquelle portait essentiellement sur des produits d'importation, au moment même où les revendications salariales se faisaient plus pressantes. Au total, il a jugé que se posait un véritable problème d'organisation de la société.

M. Jean-Claude Karpeles a alors indiqué que les produits industriels, tels que ceux issus de l'agroalimentaire, ou l'électroménager, s'étaient banalisés et qu'il convenait de profiter de la phase actuelle de réhabilitation de l'industrie pour redonner à ces produits toute leur « noblesse ».

M. Eric Doligé, après avoir attiré l'attention sur le fait qu'en France, un quart des salariés étaient des fonctionnaires (population a priori moins sensible à la problématique des délocalisations), a douté de l'opportunité d'un certificat de conformité électrique qui se serait ajouté aux nombreux certificats déjà exigés pour revendre une maison. Puis il s'est interrogé sur la façon dont nos voisins européens étaient confrontés aux délocalisations, et dénoncé le volume excessif des emballages qui résultaient d'acheminements lointains consécutifs à ces dernières, tandis que **M. Jean Arthuis, président**, évoquait, alors, l'opportunité d'une taxe sur les emballages à proportion des coûts résultant de leur traitement et de leur destruction.

En réponse, **M. Jean-Claude Karpeles** a indiqué que les consommateurs des autres pays européens avaient des comportements spécifiques ; ainsi, le consommateur allemand était globalement plus responsable et proche de son industrie, alors qu'en Grande-Bretagne, les industries nationales avaient déserté le territoire, ce qui traduisait naturellement de grosses différences de mentalité. Enfin, répondant à **M. Paul Girod**, il a précisé que le poids de la grande distribution face aux producteurs était moindre en Allemagne qu'en France.

Audition de M. Michel GODET,
auteur d'un article « Désindustrialisation ou modernisation »

(mercredi 23 mars 2005)

M. Jean Arthuis, président, a rappelé le contexte dans lequel intervenait cette audition, indiquant que la commission avait décidé d'entendre, outre des industriels ou des syndicalistes, des universitaires et des chercheurs afin de mieux appréhender les phénomènes de mondialisation de l'économie et de nourrir sa réflexion sur la désindustrialisation, cherchant en particulier à savoir si les délocalisations ne masquaient pas des retards dans la modernisation et le management des entreprises. Il a rappelé que M. Michel Godet avait activement pris part à ce débat, qu'il avait obtenu au Sénat le Prix 2004 des lecteurs du livre d'économie pour son ouvrage « Le choc de 2006 » et qu'il venait de publier, dans la revue « Futuribles », une contribution intitulée « Désindustrialisation ou modernisation ? ».

Procédant à l'aide d'une vidéo-projection, **M. Michel Godet** a tout d'abord indiqué qu'il ne se considérait que comme un « franc-tireur » sur le sujet des délocalisations et qu'il ne l'abordait qu'en réaction aux idées fausses qu'il jugeait en circulation. Il a souligné que ce thème faisait figure de mode récurrente, rappelant notamment son rapport de 1981 sur les défis industriels de l'Europe, rédigé dans le cadre de sa participation au projet communautaire « FAST » de prévision et d'évaluation technologique, dans lequel il préconisait la « sérénité » face à la croissance des pays de l'ASEAN, dans la mesure où ce développement engendrait des marchés solvables pour l'Europe. Il a ajouté que, d'une façon générale, la question des délocalisations constituait une « mauvaise question » et qu'elle jouait le rôle d'un « rideau de fumée ».

M. Michel Godet a alors exposé que l'angle d'approche pertinent, pour la France comme pour l'Europe, consistait à étudier non la mondialisation, qu'il a qualifiée de « bouc émissaire », mais à bien mesurer l'étendue de nos propres responsabilités. S'attachant à montrer que le problème de l'industrie tenait, aujourd'hui, à la situation de l'emploi, il a mis en parallèle le fait que certains pays européens, confrontés aux mêmes contraintes internationales que la France, mais ayant procédé aux réformes structurelles nécessaires, n'enregistraient un taux de chômage que de l'ordre de 4 %, et le fait que les dépenses publiques en France s'élevaient à 7 points de plus que la moyenne communautaire. Il a indiqué que les autres pays avaient réformé leurs administrations tout en améliorant l'efficacité de leurs services publics et a préconisé une intervention publique limitée aux seules carences du marché. Sur ce dernier point, il a cité les cas de la répartition des immigrés sur le territoire national et de l'orientation de l'immigration en termes de qualification professionnelle.

M. Michel Godet a ensuite rappelé qu'il défendait, depuis une vingtaine d'années, dans le sillage d'Alfred Sauvy, l'idée que le défi pour l'Europe, face aux Etats-Unis, ne relevait pas d'enjeux technologiques, mais démographiques, et a noté que des raisons historiques avaient longtemps empêché de percevoir cette situation. Il a cependant signalé la parution d'un tout récent Livre vert de la Commission européenne intitulé « Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations » et a relevé le lien qu'établissait ce document entre la natalité et la croissance économique. Il a repris cette analyse à son compte, précisant qu'il développait une démonstration similaire dans un rapport qu'il a indiqué être en train de rédiger, à la demande du Premier Ministre.

M. Michel Godet a ensuite fait remarquer que la notion de désindustrialisation ne mesurait que la baisse de l'emploi industriel dans l'ensemble de l'emploi total et qu'il s'agissait d'un signe de progrès pour les sociétés, à la condition que la valeur ajoutée dans l'industrie ne baissât pas. Il en a distingué la notion de délocalisation, et a rappelé les conclusions de travaux selon lesquelles l'implantation à l'étranger des entreprises françaises, nécessaire à leur conquête des marchés, engendrait un solde d'exportation net positif. Il a ajouté qu'une démonstration semblable avait pu être établie en termes de balance de l'emploi dans les pays de l'OCDE.

Il s'est ensuite attaché à exposer les raisons actuelles de la perte d'emplois industriels en France, après une légère augmentation (4 %) entre 1993 et 2001, et alors que d'autres pays européens, comme la Finlande ou l'Espagne, connaissaient une très importante croissance. Il a estimé que cette situation résultait de la conjugaison de trois facteurs, tenant respectivement à une croissance économique bridée par la démographie, à un coût du travail alourdi par les charges, et à un défaut d'incitation à travailler.

Sur l'aspect démographique, **M. Michel Godet** a délivré de nombreuses données chiffrées. Il a d'abord présenté une projection démographique décomptant 30 millions d'habitants en moins en Europe à l'horizon 2050, réserve faite des flux d'immigration à venir, dont le chiffre de 1,3 million d'immigrants en 2004, plus élevé que le nombre d'immigrés accueillis par les Etats-Unis, lui a laissé présager l'ampleur. Puis il a présenté des données établissant un lien entre la création d'emplois et une progression démographique dynamique. Il ainsi exposé qu'entre 1975 et 2000, alors que la population s'accroissait de 28 % aux Etats-Unis, l'emploi progressait de 57 %, que, dans le même temps, alors que la population des principaux pays européens (France, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Espagne) augmentait de 7 %, l'emploi augmentait de 12 %, et que, pour la France, ces taux s'établissaient respectivement à 12 % et 2,3 % et pour le Japon, à 13 % et 12 %. **M. Michel Godet** a ensuite fait état d'autres projections démographiques révélant une augmentation de la population des Etats-Unis, passant de 276 millions d'habitants en 2000 à 404 millions en 2050, alors que, sur la même période, la population de l'Europe des quinze diminuerait de 378 millions d'habitants à 350 millions, et celle du Japon de 127 millions à 101 millions. Il a commenté, ensuite, un graphique faisant apparaître une

corrélation proportionnelle, sur le long terme, entre le recul démographique et celui de la croissance.

Sur un autre plan, **M. Michel Godet** a commenté un nouveau graphique montrant la sensibilité de la création d'emplois marchands au taux de croissance du PIB. Puis il a comparé les taux de croissance et les ratios PIB par tête dans la décennie 1980, la décennie 1990 et les années 2000-2003 aux Etats-Unis, au Japon, en Europe, en France, au Royaume-Uni et en Allemagne. En premier lieu, il a souligné que, dans la décennie 1980 et la décennie 1990, le PIB total et le PIB par tête des Etats-Unis d'une part (respectivement 3,3 % et 2,3 % pour la décennie 1980, 3,3 % et 2 % pour la décennie 1990) et de l'Europe d'autre part (2,2 % et 2,1 % pour la décennie 1980, 2,4 % et 1,8 % pour la décennie 1990) n'étaient que faiblement éloignés, et que le ratio PIB par tête français (1,9 % dans la décennie 1980, 1,5 % dans la suivante) se situait en dessous de la moyenne européenne, de sorte que la France, dotée d'une meilleure démographie, se trouvait en dessous de son potentiel. Il a également relevé le meilleur ratio PIB par tête du Royaume-Uni (2,5 % dans la décennie 1980, 2,1 % dans la suivante) et la faiblesse de celui de l'Allemagne (2,2 % dans la décennie 1980, 1,6 % dans la suivante), qui s'expliquait par les contraintes de la réunification et une « démographie sclérosée ». Il a, en second lieu, fait observer que, dans la période 2000-2003, l'écart du PIB par tête entre les Etats-Unis (0,9 %) et l'Europe (1 %) restait modéré, mais que la dynamique démographique était moindre en Europe (avec un accroissement de 0,2 % de la population) qu'aux Etats-Unis (qui enregistraient un accroissement de 1 %), et que la France, si elle obtenait la même croissance que l'Europe (1,2 % d'augmentation du PIB), conservait un moins bon ratio PIB par tête (0,7 %, contre 1 % pour l'Europe) alors que, cependant, sa dynamique démographique était relativement meilleure (0,5 % d'accroissement de la population, contre 0,2 % pour l'Europe).

M. Michel Godet a alors affirmé que cette situation de la France en dessous de son potentiel était liée au « travail insuffisant » des Français. Il a mentionné que ces derniers travaillaient l'équivalent de 50 jours de moins que les Américains, soit en termes d'indices d'heures travaillées par habitant, si la valeur 100 était attribuée à la France, un indice 146 pour les Etats-Unis, 133 pour la Grande-Bretagne, 123 pour l'Espagne et 117 pour le Japon. Il en a conclu que les pays où le taux de chômage était le moins élevé correspondaient à ceux où la population active travaillait le plus d'heures et, soulignant que l'activité créait l'emploi, a prôné que celle-ci soit « libérée ». Il a ajouté que le taux d'emploi français était trop faible, à 64 %, contre 72 % pour les Etats-Unis, de même que la productivité nationale, dans la mesure où l'indice de la productivité corrigé du taux d'emploi étant en France affecté de la valeur 100, l'indice américain s'élevait à 137. Il a également livré le calcul suivant lequel, à productivité constante, si les Français travaillaient autant que les Américains, ils gagneraient 11.000 dollars (environ 8.000 euros) de plus par an et par habitant.

M. Michel Godet s'est, alors, attaché à détailler les trois facteurs qui, selon lui, expliquaient le marasme industriel en France : premièrement, la conjoncture démographique et économique globale, dans une période de croissance molle ou fluctuante en Europe, la demande étant saturée et imposant, de fait, aux entreprises une implantation à l'étranger ; deuxièmement, l'impact, sur l'économie, de la parité dollar/euro ; troisièmement, les exigences des grandes entreprises envers leurs sous-traitants, source de contraintes parfois insurmontables pour ces derniers, dès lors qu'elles se trouvaient cumulées à des contraintes de type réglementaire.

Il a rappelé que, sur les 2,6 millions d'entreprises françaises, 96 % étaient des entreprises de moins de vingt personnes. Indiquant qu'il travaillait actuellement à un rapport, commandé par la DATAR, relatif à l'impact du vieillissement de la population sur l'activité des PME et TPE, il a signalé que 60 % des chefs de ces entreprises arriveraient à l'âge de la retraite dans les dix prochaines années et, insistant sur la dimension humaine essentielle de la création d'activité, il s'est interrogé sur l'existence de candidatures à la reprise de ces activités, compte tenu de la charge de travail et de la lourdeur des exigences bureaucratiques associées. Présentant une carte des pôles de compétitivité français, il a indiqué que ce dispositif lui paraissait prometteur, et a encouragé au développement de l'existant.

M. Michel Godet a également plaidé pour un changement de management dans les entreprises en difficulté, et s'est déclaré en faveur d'un soutien prioritaire aux entreprises en « bonne santé », afin qu'elles puissent se développer davantage encore, estimant que le soutien aux entreprises en difficulté mobilisait des fonds qui pourraient servir « ailleurs » et, en définitive, « bridait » la croissance et le développement des autres. Il a d'ailleurs fait valoir que les entreprises françaises les plus compétitives à l'international étaient celles qui n'avaient jamais reçu d'aides.

Citant en exemple l'industrie du lait, il a incité à ne pas oublier la dimension innovante de nombreuses industries aujourd'hui. Il a également mis en exergue l'importance de la stratégie de positionnement des entreprises sur les marchés, en fonction de demandes existantes et celle des services attachés au produit vendu. Pour conclure, il s'est déclaré confiant, en notant que le développement durable était devenu une « excellente barrière non tarifaire » aux importations et que l'essentiel, pour les entreprises, était de s'assurer de l'existence de consommateurs solvables. Il a répété, enfin, que, selon lui, les délocalisations ne constituaient pas, en elles-mêmes, un problème.

M. Jean Arthuis, président, a remercié M. Michel Godet pour ces convictions fortes et leur expression « enthousiaste ». Un large débat s'est alors instauré.

M. Philippe Marini, rapporteur général, a jugé que le langage tenu par M. Michel Godet méritait d'être écouté avec sérieux et s'est déclaré en sympathie avec nombre des thèses qu'il venait de défendre. Il l'a interrogé sur les « bonnes options » qu'il convenait, selon lui, d'adopter afin de faire décroître le taux de chômage structurel, tant du point de vue de l'offre que de celui de la demande de travail.

M. Michel Godet, en réponse, est revenu sur les trois facteurs qu'il estimait participer à la création d'emplois. En premier lieu, il a évoqué la croissance économique, soulignant ses perspectives faiblement dynamiques. A cet égard, il a d'abord réaffirmé ses préconisations en direction d'une immigration mieux choisie en termes de qualification professionnelle, soulignant les difficultés qu'éprouvaient actuellement certaines entreprises, dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie notamment, à trouver de la main-d'œuvre. Répondant à une question incidente de **M. Philippe Marini, rapporteur général**, il a indiqué être favorable à l'instauration de « quotas professionnels ». Puis, ayant fait valoir les fractures territoriales qui résultaient du départ massif de travailleurs immigrés hors d'Ile-de-France, et ayant exposé que les métiers en développement consisteraient, demain, dans les emplois du bâtiment et les services à la personne, parmi lesquels il a cité tout particulièrement l'assistance à domicile aux personnes âgées, il a insisté sur la nécessité de professionnaliser les flux migratoires afin de répondre à ces besoins. Dans cette perspective, il a plaidé pour une intégration de ces populations qui soit conforme au modèle républicain, et s'est exprimé en faveur de l'attribution d'aides, comme la fourniture de logements, de nature à éviter la formation de « ghettos ». Il a relevé, d'ailleurs, le coût que représenterait, pour la collectivité, une non-intégration. Il a ensuite appelé à un encouragement actif de la natalité, signalant le grand nombre de femmes obligées de « renoncer à une maternité » afin d'assumer leur vie professionnelle et indiquant que les femmes diplômées étaient sans enfant pour 40 % d'entre elles en Allemagne, pour 25 % d'entre elles en France, soit une proportion double par rapport aux femmes ouvrières. Il a regretté que les dépenses associées au régime des 35 heures n'aient pas été employées sous forme d'aides parentales.

En deuxième lieu, **M. Michel Godet** a évoqué le coût du travail, rappelant que, pour le marché du travail comme pour tout marché, une offre trop chère entraînait mécaniquement une demande moindre. Répondant à une question de **M. Philippe Marini, rapporteur général**, il s'est déclaré favorable aux réductions d'impôt associées à l'emploi à domicile, de même qu'à la prime pour l'emploi et, dans une certaine mesure, à l'expérimentation d'une « TVA sociale » dont la commission des finances défendait l'idée.

Sur ce dernier point, **M. Jean Arthuis, président**, évoquant le projet de directive dite « Bolkestein », a fait valoir que, dans un contexte d'allègement de charges sociales, le seul impôt pertinent serait, en effet, la TVA.

Revenant au coût du travail, **M. Michel Godet** a appelé de ses vœux une réforme structurelle qui passerait par la réduction du nombre de fonctionnaires en ne renouvelant pas tous les départs en retraite. Il a, en outre, souligné la nécessité de réformer les modes de formation et de fonctionnement de la haute fonction publique de l'Etat, en vue de faire passer les exigences managériales avant les seules préoccupations de carrière.

M. Michel Godet est, en troisième lieu, revenu sur l'incitation à travailler. Au plan macro-économique, il a d'abord fait observer qu'un seul aspect du modèle danois avait, jusqu'à présent, été retenu en France, qui consistait dans l'indemnisation satisfaisante des chômeurs, tandis qu'avait été négligée l'obligation, pour le chômeur, d'accepter l'emploi qui lui était proposé. Sur le plan micro-économique, il a fait état de l'initiative qu'il avait prise de créer un « Institut de chômeurs entrepreneurs », structure destinée à aider les « entreprises dynamiques » plutôt que les entreprises en difficulté et à développer de « petits projets en latence », qui, en particulier, en mettant à la disposition des chefs de petites entreprises une main-d'œuvre compétente, permettait à ces derniers de répondre à l'ensemble de la demande. Il a estimé que la généralisation de ce type de démarches susciterait la création de dizaines de milliers d'emplois et a regretté que la réglementation en vigueur ne s'y prêtât pas, se félicitant néanmoins des initiatives qui fleurissaient en dépit des obstacles administratifs.

M. Paul Girod s'est ensuite exprimé pour réagir aux propos de M. Michel Godet concernant certaines clauses difficiles à satisfaire qui seraient imposées aux sous-traitants par leurs donneurs d'ordre. Il s'est interrogé sur l'existence de « phénomènes de mode intellectuelle » parmi les dirigeants économiques et sur les moyens de les combattre, le cas échéant.

M. Michel Godet, en réponse, a confirmé l'existence de tels phénomènes de mode et la nécessité de s'en méfier. Dialoguant avec **M. Paul Girod**, il a convenu que ces phénomènes pouvaient concerner, non pas seulement les thèmes de débats, mais aussi les méthodes de management.

M. Jean Arthuis, président, s'est demandé si la pratique des délocalisations relevait ainsi d'une mode. **M. Paul Girod** a précisé que la mode pourrait être, pour les entreprises françaises, de s'adresser systématiquement à des sous-traitants étrangers. **M. Michel Godet** a fait valoir l'existence de contre-exemples, citant le cas d'un repreneur qui, réimplantant son entreprise en France, avait simultanément « rapatrié » ses sous-traitants.

M. Eric Doligé s'est réjoui des propos positifs tenus par M. Michel Godet à propos des pôles de compétitivité, dont il a indiqué avoir regardé, d'abord, avec scepticisme, la mise en place dans son département, où existaient déjà des pôles d'excellence, pour finalement l'approuver. Il a souhaité que M. Michel Godet livre son sentiment sur l'avenir de ce dispositif. Il lui a, par ailleurs, demandé s'il partageait l'opinion de M. Jean-Louis Beffa, exposée lors

de son audition par la commission, suivant laquelle l'industrie française serait pénalisée par le mauvais positionnement de ses produits.

M. Michel Godet a d'abord fait valoir que les pôles de compétitivité, en amenant des acteurs économiques à collaborer ensemble et à instaurer une synergie entre leurs potentiels, constituaient le signe d'une heureuse prise de conscience que « l'union faisait la force ». Il a répété l'importance du facteur humain dans la création d'activité et la nécessité de s'affranchir au maximum des pesanteurs administratives.

M. Eric Doligé a indiqué que la clé de la réussite des pôles de compétitivité, selon lui, touchait moins au montant des aides associées qu'au label ainsi délivré. **M. Michel Godet** a acquiescé à ce propos et a indiqué que les statistiques de la DATAR faisaient apparaître que les zones où se trouvaient implantés des pôles de compétitivité connaissaient une création d'emploi plus dynamique.

M. Michel Godet a ensuite relativisé les analyses de M. Jean-Louis Beffa, jugeant qu'elles n'avaient envisagé l'innovation que sous l'angle technique, alors qu'il estimait, pour sa part, qu'elle était également sociale, organisationnelle et financière. Il a cependant convenu que les propositions faites par leur auteur « valaient mieux » que la situation actuelle, marquée par une faible appétence des chercheurs pour la recherche appliquée aux besoins des entreprises. Il a souligné, par ailleurs, que l'ampleur de la dépense publique au bénéfice de la recherche comptait moins que son efficacité, relevant que la Grande-Bretagne ne consacrait que 1,8 point de PIB en recherche et développement. Il a indiqué que, dans l'industrie française, la recherche était spécialisée dans des secteurs technologiques de pointe, comme celui de l'aérospatiale, gros consommateurs de crédits en la matière, au détriment d'investissements dans des domaines scientifiquement moins valorisants mais économiquement rentables, qui pourraient bénéficier à de nombreuses PME. Il a cité, en exemple, la recherche agronomique.

M. Jean Arthuis, président, a relevé qu'après que certaines entreprises, dans les années cinquante, eurent délaissé l'industrie pour la distribution, certains industriels, aujourd'hui, prenaient directement en charge la distribution.

M. Michel Godet a souligné que les grandes entreprises françaises internationalisées n'avaient pas besoin d'aides de l'Etat pour développer leurs produits, alors que l'intervention publique était nécessaire afin d'aider les autres entreprises à s'implanter à l'étranger et à lutter contre les fractures territoriales et sociales.

Mme Nicole Bricq, déclarant ne pas vouloir revenir sur chacun des points de l'intervention de M. Michel Godet, mais soulignant son désaccord avec beaucoup de ses propos, a indiqué qu'elle partageait néanmoins quelques unes de ses « analyses à contre-courant » et qu'elle en avait jugé d'autres intéressantes

bien qu'elle n'y souscrivît pas. Dans le cadre de ces dernières, elle a souligné que M. Michel Godet, d'une part, relativisait la dépense publique en recherche et développement et, d'autre part, évacuait le facteur production dans la création de la valeur ajoutée dès lors que, selon lui, cette valeur résultait de la conception, du marketing, de la distribution et de la maintenance. Elle a également relevé qu'en dernière analyse il estimait inutile une nouvelle politique industrielle.

Mme Nicole Bricq a ensuite interrogé M. Michel Godet sur le décrochage démographique de l'Europe par rapport aux Etats-Unis, estimant que la « stratégie mort-née » de croissance européenne, dite « de Lisbonne », avait sous-estimé cet aspect et que la commission des finances, dans ses travaux, n'en avait jusque là pas beaucoup approfondi l'enjeu.

M. Michel Godet, en réponse, a jugé que la stratégie de Lisbonne constituait par certains aspects un « mirage » qui pouvait masquer un phénomène de « casse sociale » et, notamment, de gâchis d'expérience s'agissant des travailleurs de plus de cinquante ans qui faisaient l'objet de licenciements. Il s'est félicité qu'on ait découvert, au niveau macro-économique, avec la notion de « capital humain », la nécessité de renouveler ce dernier et, par conséquent, de s'intéresser plus avant au problème démographique. Au plan micro-économique, il a dénoncé, en revanche, l'insuffisance de la formation des élèves à des savoirs fondamentaux (lire, écrire, compter) et à la sociabilité (le « savoir être »), ainsi que l'insuffisance des moyens comme des exigences mis en œuvre pour cet apprentissage, dont il a souligné le caractère indispensable pour une insertion réussie sur le marché de l'emploi.

M. Maurice Blin a remercié M. Michel Godet pour la qualité et le « bon sens » de son exposé, remarquant qu'il avait rappelé certaines vertus primordiales du libéralisme aujourd'hui souvent perdues de vue. Il a toutefois fait observer que le même libéralisme conduisait, aussi, à certaines facilités en termes de consommation, qu'il s'agisse du recours abusif à l'emprunt ou de l'abandon à la télévision, par des parents, de leur rôle éducatif. Il a interrogé M. Michel Godet sur cette « schizophrénie du libéralisme ».

M. Michel Godet, en réponse, a estimé qu'il existait un réel problème de gouvernance, qu'il a associé à la possibilité pour les décideurs politiques d'être réélus, et a réaffirmé la nécessité de réformes structurelles. Il a regretté, en particulier, que soient reportées sur les générations futures les conséquences du creusement des déficits publics et a appelé à l'objectivité quant à la situation présente du pays.

M. Jean Arthuis, président, remerciant M. Michel Godet, a conclu en estimant qu'exprimer sincèrement ses convictions constituait un « beau programme politique ».

Audition de M. François BRANCHE,
co-président et M. Jean-Paul DENEUVILLE
délégué général de la FNTR

(mercredi 23 mars 2005)

M. Jean Arthuis, président, après avoir exprimé son intérêt pour l'analyse de la situation du transport routier, a interrogé les représentants de la Fédération nationale de transports routiers (FNTR) sur la place de la logistique dans le transport.

M. François Branche a indiqué que le transport faisait partie de la logistique, et non l'inverse, soulignant que cette distinction avait une certaine importance, notamment au niveau du recrutement qui n'attirait pas les mêmes candidats, selon que l'on parle de transport ou de logistique. Il a fait remarquer, par ailleurs, que la fonction du transport était modifiée par les pratiques de plus en plus répandues consistant à fabriquer les produits à la demande, citant notamment le cas d'une grande marque d'ordinateurs.

Abordant le sujet des délocalisations, **M. François Branche** a déclaré que le coût de l'activité de transport était essentiellement salarial, et que ce secteur d'activité était confronté, depuis une dizaine d'années, aux problèmes que soulève l'arrivée des salariés des pays de l'est sur le marché européen.

M. Jean Arthuis, président, a souhaité savoir si l'on constatait une migration des entreprises de transport vers les pays d'Europe de l'est.

M. François Branche a répondu qu'il était difficile de contrôler les pratiques illégales, la France disposant seulement de 400 contrôleurs. Il a déclaré que le secteur se portait mal, estimant que le début de l'année avait été « catastrophique », en raison tant des conditions météorologiques que des effets pervers de la hausse du gasoil qui avait débuté en mai 2004.

M. Jean Arthuis, président, a souhaité savoir si l'on pouvait quantifier la proportion d'entreprises qui s'implantaient en Europe de l'est.

M. François Branche a estimé qu'environ une entreprise sur dix était aujourd'hui concernée.

M. Jean-Paul Deneuve a précisé qu'actuellement le secteur routier employait 430.000 salariés, dont 300.000 chauffeurs, le reste des employés étant affectés à des tâches de logistique ou de manutention, mais que la tendance était à la baisse des emplois, malgré la croissance annuelle en volume de 2 % du secteur.

M. François Branche a déploré l'accélération depuis deux ans du dumping social, dont les transporteurs frontaliers étaient les premières victimes. Il a estimé que le contexte économique actuel, peu favorable, conduisait au développement de pratiques et méthodes « à la marge ». Il a indiqué que la FNTR avait demandé au gouvernement d'introduire par voie législative un dispositif de crise qui prenne en compte l'ensemble des problèmes du secteur, et non pas seulement les questions d'ordre fiscal.

M. Jean Arthuis, président, a souhaité savoir si les entreprises situées à la lisière de pays étrangers s'approvisionnaient en carburant dans les pays voisins.

M. François Branche a indiqué que ces pratiques existaient, citant notamment l'Espagne, où le gasoil coûtait 10 centimes d'euros de moins au litre qu'en France. Il a également indiqué que des pays comme le Luxembourg possédaient un parc d'entreprises de transport routier nettement plus important que leur économie ne le justifiait. Il a ajouté que la situation serait aggravée en France par l'augmentation salariale prévue pour le 1^{er} juillet prochain. Il a rappelé que des accords avaient été conclus, suite à des conflits sociaux. Aussi bien, est-ce dans ce contexte préoccupant, a-t-il indiqué, que le secteur devait aujourd'hui faire face à la concurrence des pays de l'est. Il a indiqué que, dans ce contexte, la profession anticipait une croissance du taux de sinistralité.

M. Jean Arthuis, président, a indiqué que les études commandées par la commission des finances à des cabinets d'experts extérieurs aboutissaient à un constat semblable.

M. François Branche a précisé que se développait la pratique du « franco », qui consiste à faire payer le transport par l'expéditeur et aboutissait, en fait, à délocaliser la commande de transport.

A la suite de ces échanges entre **M. Jean Arthuis, président**, et les représentants de la FNTR, un débat s'est engagé.

M. Maurice Blin s'est interrogé sur les évolutions du secteur des transports routiers à l'échelle européenne. Il a également souhaité savoir si les professionnels du secteur peinaient à recruter du personnel de qualité.

M. François Branche a estimé que, du point de vue européen, le développement du secteur était réel, mais a souligné que le développement profitait de façon inégale aux pays-membres en raison des distorsions sociales. Il a rappelé que lorsque le prix du gasoil était relativement bas, le coût salarial avait été augmenté en France, et les effets de ces mesures sociales devenaient difficiles à supporter dans le contexte économique actuel. Il a également estimé que le niveau de base des personnels augmentait, notamment en raison des possibilités de recrutement de personnels parlant une autre langue que celle du pays où ils pouvaient être employés.

M. Jean Arthuis, président, a estimé que les entrepôts de logistique semblaient aujourd'hui se substituer aux usines qui se trouvaient, elles, délocalisées. Il a indiqué, faisant référence au contenu d'une précédente audition tenue par la commission, que la suppression des quotas sur les importations de textile avait augmenté de 600 % les importations chinoises.

M. François Branche a estimé que le véritable danger ne résidait pas tant dans la quantité que dans la valeur ajoutée qui est créée. Il a cité l'exemple de l'étiquetage des textiles, qui jusqu'alors avait été réalisé dans les pays développés. Il s'est inquiété de ce que la valeur ajoutée liée à ces opérations se déplaçait vers les pays producteurs.

Mme Nicole Bricq a souhaité savoir si la logistique suscitait des marges que ne procurait plus le transport classique. Elle s'est également interrogée sur l'avenir des entrepôts de stockage.

M. François Branche a indiqué que les entrepôts en question étaient plutôt des plates-formes de tri, ou des quais de transit. Il a estimé que le développement de ceux-ci n'était pas favorable à l'emploi.

M. Maurice Blin a souhaité savoir si la concurrence était vive entre les sociétés de transport françaises, et **Mme Nicole Bricq** s'est interrogée sur la concentration du secteur.

M. Jean-Paul Deneuille a indiqué que le secteur du transport routier comprenait 43.000 entreprises de transport, mais que, seules, 18.000 d'entre elles possédaient plus d'un salarié, tandis que 1 % d'entre elles employaient plus de cent salariés. Il a précisé que le recours à l'intérim était élevé, particulièrement pendant les périodes des fêtes, où le besoin d'emploi était multiplié par quatre ou cinq.

M. Jean-Claude Frécon a sollicité l'avis des représentants de la FNTR sur les possibilités de développement du ferroutage.

M. Jean-Paul Deneuille a précisé que le ferroutage pouvait s'entendre de deux manières : soit le camion montait sur le train, soit la marchandise était débarquée du camion pour être mise sur le train. Il a indiqué que cette dernière forme, qu'on appelait le transport combiné, était la plus répandue, mais qu'elle coûtait sensiblement plus cher en raison des ruptures de charges qu'elle introduisait. Il a indiqué qu'il était nécessaire de rationaliser le transport combiné. En effet, il a estimé que le développement qu'il avait connu ces deux dernières années devait beaucoup aux subventions, et que la baisse de celles-ci induisait, mécaniquement, une baisse des volumes. Il a déclaré que le développement du transport combiné était fortement tributaire d'une volonté politique d'accompagnement.

Audition de MM. Lionel FONTAGNÉ et Hervé LORENZI,
membres du Conseil d'analyse économique

(mardi 29 mars 2005)

Au préalable, **M. Jean Arthuis, président**, a rappelé que cette audition intervenait dans le cadre d'un programme de travail de la commission relatif aux délocalisations, après la remise de deux études extérieures, l'une sur les perspectives de délocalisation des emplois de services, l'autre relative à l'impact de l'évolution du mode de consommation des ménages sur la localisation d'activités.

M. Lionel Fontagné a indiqué que le rapport réalisé avec M. Jean-Hervé Lorenzi pour le Conseil d'analyse économique mettait en évidence une nouvelle donne en matière de commerce international, datant ce tournant des années 1999-2000. Il a mis en évidence l'émergence de pays dotés d'un très large spectre d'avantages comparatifs, Inde et Chine notamment, dans la division internationale du travail. Il a observé un phénomène « d'aspiration » des emplois vers les pays à bas salaires, citant l'exemple de l'industrie japonaise, qui employait en 1990 15 millions de salariés au Japon et 1,2 million à l'étranger, et qui, dix ans plus tard, avait supprimé deux millions d'emplois au Japon et créé 1,6 million d'emplois à l'étranger. Il a observé que 100.000 emplois industriels étaient supprimés chaque année en France, mais que la part de l'industrie dans la richesse créée restait stable depuis 20 ans, autour de 17 à 18 % de la valeur ajoutée. Il a montré ainsi que l'industrie créait autant de valeur ajoutée avec moins de main-d'œuvre. Il a souligné les limites des politiques de réindustrialisation menées dans certains bassins d'emplois, qui n'avaient pu empêcher, quelques années après, la fermeture d'usines à haute intensité de main-d'œuvre attirées dans ces territoires grâce, notamment, à des subventions publiques. Il a rappelé que les délocalisations étaient à l'origine, chaque année, de la perte de 8.000 emplois, ce qui était très inférieur aux chiffres de 100.000 emplois observés au Royaume-Uni, ce pays considérant que les délocalisations étaient, pour son économie, un vecteur de compétitivité accrue. En ce qui concernait les emplois en France, il a jugé que la désindustrialisation n'était pas compensée par une spécialisation dans les services. Il a rappelé, par ailleurs, le lien entre niveau de vie dans les différents pays et productivité des salariés.

Analysant les conséquences de l'émergence des pays du Sud dans le commerce international, bénéficiant à la fois de la « productivité du Nord et des salaires du Sud », il a indiqué que ceci avait pour effet une sélection des produits sur lesquels les entreprises du Nord pouvaient conserver une compétitivité et une spécialisation de plus en plus fine des entreprises, au sein des différents secteurs d'activité. Il a estimé que l'ouverture des marchés conduisait à une réduction de

l'importance de la fonction de production au profit de fonctions liées à la gestion de la complexité, complexité qu'il a attribuée au fractionnement des processus de production et aux enjeux importants qui en découlaient en matière de logistique.

Sur un plan macro-économique, il a souligné la difficulté à rendre compte du phénomène des délocalisations, les indicateurs étant vraisemblablement trop pauvres pour évaluer des impacts locaux et pour juger de ce qui se serait passé si l'entreprise n'avait pas délocalisé. Il a montré le décalage entre l'urgence du court terme qui nécessitait, dans les bassins d'emplois touchés par des délocalisations, une implantation de nouvelles activités en phase avec un niveau de qualification des personnes généralement peu élevé, et l'action de long terme qui exigeait d'accroître le niveau de qualification, afin de garder une avance technologique. Il a évoqué le « modèle français » de développement consistant à préférer des secteurs aux investissements cumulatifs, rappelant l'exemple de la part prise par la France dans les activités d'Airbus.

M. Jean Arthuis, président, a fait observer que certaines usines du Pakistan bénéficiaient désormais des mêmes avantages technologiques que celles des pays du Nord et a évoqué le cas d'usines chinoises conçues pour fabriquer des trains d'atterrissage pour Airbus.

M. Jean-Hervé Lorenzi, en réponse, a indiqué que c'était précisément pour cette raison que le rapport remis au Conseil d'analyse économique (CAE) s'intitulait « Désindustrialisation, délocalisations » jugeant que le réel problème était, en définitive, celui de la désindustrialisation, s'inquiétant de la « perte de substance » du tissu industriel français. Il a souligné la fin du paradigme consistant à imaginer une division internationale du travail reposant sur un emploi non qualifié au Sud et un emploi très qualifié, lié notamment à la recherche et au développement, au Nord. Il a néanmoins rappelé que l'adaptation des économies reposait toujours sur le cercle vertueux suivant : investissement dans le savoir, innovation, productivité et croissance. Abordant les propositions du rapport du CAE, il a montré que la France se caractérisait à l'heure actuelle par une grande incertitude devant l'avenir, un diagnostic partagé quant aux principales difficultés, mais une incapacité à mener une politique économique lisible. Il a observé qu'il était indispensable de mieux articuler les rapports entre les universités, les centres de recherche et l'industrie, remarquant tout l'intérêt des pôles de compétitivité tout en s'inquiétant des initiatives parallèles lancées par le gouvernement avec la création d'une agence pour l'innovation industrielle, initiée par le rapport de M. Jean-Louis Beffa et le projet de création de pôles de recherche prévu par le projet de loi d'orientation sur la recherche. S'il s'est félicité du nombre de propositions de création de pôles de compétitivité suscité par l'appel d'offres de la DATAR, il a souligné la nécessité de distinguer ces pôles entre ceux de niveau mondial, ceux de niveau européen et ceux de niveau national.

Il a souhaité, par ailleurs, qu'une plus grande attention soit portée à la nationalité des entreprises, mettant en évidence que celle-ci existait encore bel et bien, rappelant le lien entre la localisation des centres de décision et les activités à plus forte valeur ajoutée, comme celle de la recherche. Il a considéré qu'une politique industrielle restait indispensable, mettant en exergue, par exemple, le retard de l'Europe en matière de biotechnologies, mais que celle-ci devait dorénavant être mise en œuvre à l'échelle communautaire. Enfin, il a souligné l'aide substantielle apportée par les administrations américaines à leur industrie dans tous les domaines, qu'il s'agisse par exemple, de prêts bonifiés ou d'une politique d'achats adaptée.

En réponse à une question de **M. Philippe Marini, rapporteur général**, sur l'intérêt, pour lutter contre les délocalisations, de l'introduction d'une « TVA sociale » et d'une réforme de la taxe professionnelle, **M. Jean-Hervé Lorenzi** a indiqué que l'idée de « TVA sociale » méritait d'être analysée plus en détail et que le principe d'une réforme de la taxe professionnelle, dans un sens plus favorable à l'industrie, était nécessaire, puisque le cœur des économies résidait dans l'industrie.

M. Lionel Fontagné a indiqué, en complément, que les économistes considéraient habituellement que la fiscalité avait un impact réel, mais limité, sur les décisions de localisation des activités, jugeant que beaucoup avait déjà été fait pour alléger les charges sociales sur les emplois non qualifiés. En réponse à une intervention de **M. Jean Arthuis, président**, rappelant que l'industrie avait un fort effet d'entraînement sur le tertiaire, il a montré le flou de la frontière entre industrie et services face aux emplois supprimés dans l'industrie. Il a mis en avant l'important gisement d'emplois non créés en France.

M. Jacques Baudot, évoquant le cas de la région Lorraine et la crise de la sidérurgie, s'est montré inquiet quant à l'évolution de l'emploi, rappelant que beaucoup avait été fait avec des financements publics pour attirer des entreprises étrangères. Il a évoqué, de plus, la crise du textile dans les Vosges.

En réponse, **M. Jean-Hervé Lorenzi** a cité les efforts entrepris en Lorraine afin de développer les avantages comparatifs, grâce notamment à la création de la technopôle de Metz, soulignant la nécessité d'une élévation de niveau de la qualification des salariés, qui exigeait cependant du temps.

M. Alain Lambert a jugé que le rapport de MM. Fontagné et Lorenzi montrait que les solutions aux problèmes de désindustrialisation et de délocalisation étaient « entre nos mains », mettant en évidence, néanmoins, la difficulté d'une action de moyen et de long termes, les entreprises privées se trouvant, du fait de l'exigence des marchés, dans un horizon de court terme, tout comme les décideurs publics qui étaient, eux, confrontés au cycle électoral.

En réponse, **M. Lionel Fontagné** a tout d'abord évoqué la très forte inquiétude en France de la population face aux problèmes de délocalisation, sans rapport avec les ordres de grandeur réels du problème. Il a souligné la nécessité d'éviter les discours anxiogènes et rappelé que les causes du haut niveau de chômage étaient à trouver en France même. Il a indiqué que le monde anglo-saxon ne considérait pas la question des délocalisations de la même manière. Revenant sur les solutions mises en place, par exemple, à la suite de la crise de la sidérurgie, il a considéré que la recherche d'industries de remplacement, à haute intensité de main-d'œuvre, ne constituait qu'une solution palliative de court terme, mais que, sur le long terme, la France ne pourrait conserver le même niveau de vie qu'en préservant une avance technologique. Il a ainsi rappelé que la France avait un niveau de vie qui s'établissait à 75 % de celui des Etats-Unis, car sa productivité représentait également 75 % de la productivité américaine.

En réponse à **M. Roger Besse**, indiquant que le Cantal n'avait pas de projet de pôle de compétitivité et s'inquiétant des possibilités de développement du tourisme, **M. Jean-Hervé Lorenzi** a rappelé que les points d'excellence ne pouvaient pas être les mêmes sur tous les territoires, et que l'activité touristique était, selon lui, amenée à progresser en raison du vieillissement de la population.

M. Alain Lambert a indiqué que l'époque actuelle était marquée par une nouvelle étape de progrès scientifique. Il a regretté que la France, où le nombre d'élèves ingénieurs faiblissait, ait moins qu'au 19^e siècle la philosophie du progrès.

En réponse à **M. Michel Moreigne**, **M. Jean-Hervé Lorenzi**, rappelant que 70 % de la croissance était liée aux progrès techniques, a jugé que, même si la seule solution ne pouvait consister, pour la France, à imiter le modèle américain, la croissance économique, plus enviable aux Etats-Unis qu'en Europe, amenait à s'intéresser à une économie où le processus de destruction et de création d'emplois, de mobilité des salariés était beaucoup plus prononcé que dans notre pays.

M. Maurice Blin a montré la nécessité d'une réforme profonde en France et la limite d'un modèle qui avait négligé l'importance du travail, celui-ci étant pourtant nécessaire pour maintenir le niveau de vie des salariés.

M. Lionel Fontagné a souligné que l'Union Européenne, à taille constante, reculait dans l'économie mondiale depuis longtemps, à la différence des Etats-Unis qui avaient mis fin à ce recul. Il a montré que les économies des pays européens étaient de moins en moins complémentaires, indiquant que les échanges entre ceux-ci allaient plutôt en diminuant.

Il a mis en évidence, de plus, les différences d'analyses des pays européens en matière de délocalisations, le Royaume-Uni considérant, par exemple, que les délocalisations constituaient un vecteur de compétitivité pour son économie, alors que l'Allemagne était entrée, concernant les salaires, dans un

processus de désinflation compétitive dangereux pour la consommation et le dynamisme du pays tout entier.

M. Yves Fréville a observé que les avantages comparatifs nationaux et régionaux avaient tendance à devenir instables. Il a souhaité savoir quelles devaient être les caractéristiques des pôles de compétitivité.

En réponse, **M. Lionel Fontagné** a montré que sur la centaine de dossiers de pôles de compétitivité déposés jusqu'à présent, seule, une vingtaine avait un niveau international. Il a déploré, par ailleurs, la faiblesse de l'université française tenant, à la fois, à un manque de moyens et à un manque de liberté de gestion.

Il a précisé enfin, à la suite d'une intervention de **M. Jean Arthuis, président**, jugeant que le système fiscal français encourageait le nomadisme des capitaux, que la distinction entre imposition des entreprises et imposition des ménages était artificielle, que les taux d'imposition sur les sociétés pouvaient être différents de manière temporaire selon les pays européens, si ceux-ci caractérisaient des niveaux de productivité différents. Il a ainsi estimé que s'opérait un transfert de la fiscalité des catégories sociales les plus mobiles vers les catégories les moins mobiles.

Audition de M. Jean-Louis LEVET,
Chargé de mission auprès du Commissariat général du Plan

(mardi 29 mars 2005)

Après que **M. Jean Arthuis, président**, eut présenté ses excuses pour le retard pris par la précédente audition, **M. Jean-Louis Levet** a déclaré, tout d'abord, avoir été chargé, dans le cadre de ses fonctions de chargé de mission auprès du Commissariat général du Plan, d'une mission portant sur les stratégies de localisation des firmes. Il a estimé que l'enjeu de la délocalisation était appelé à devenir majeur, même s'il ne l'était pas encore aujourd'hui. Il a souligné que l'on évoquait souvent, à propos du contexte actuel, une « nouvelle étape de la mondialisation », mais il a surtout souhaité insister sur les contradictions internes au processus de mondialisation.

En effet, il a estimé que les entreprises se trouvaient dans une « puissante contradiction » : poussées par la concurrence à innover et à adopter des stratégies de long terme, elles étaient également confrontées à la « financiarisation » des comportements qui s'inscrivait, elle, dans une logique de court terme. Il a observé qu'il en résultait une forte accélération des processus de prise de décision, et qu'on assistait à la mise en place d'une logique du « tout délocalisable », notamment lorsque les petites et moyennes entreprises optaient pour des stratégies de développement mondial. Il a insisté sur la responsabilité des grands donneurs d'ordre, qui tout en promouvant un discours sur le développement durable, incitaient leurs sous-traitants, par leurs exigences, à accélérer les pratiques qu'ils condamnaient en leur nom propre. Il a notamment abordé la question des marchés publics, déplorant le succès presque systématique du « moins-disant », au détriment du « mieux-disant ».

Il a rappelé les enjeux liés à la solidité du tissu industriel pour l'économie. Il a estimé qu'au mythe de la société post-industrielle avait succédé le mythe du « tout délocalisable », avec comme conséquence une perte de substance pour l'industrie. Or, il a estimé qu'il n'existait pas de prospérité économique sans une industrie solide, et qu'il y avait là un enjeu politique majeur pour la France. Appelant de ses vœux le développement des politiques structurelles, il a estimé qu'il s'agissait, pour la France, de prendre en main son destin.

M. Jean Arthuis, président, a remercié M. Jean-Louis Levet pour sa présentation qui « faisait justice » d'un certain nombre d'idées reçues.

Un débat s'est alors instauré.

M. Maurice Blin a estimé que le phénomène de la délocalisation constituait une mode qui, malheureusement, concernait particulièrement la

France. Il a estimé que l'appareil productif français ne s'était jamais vraiment remis, en réalité, de la crise pétrolière de 1974, et s'est interrogé sur le succès de l'industrie américaine, qui ne semblait pas freiné par le phénomène des délocalisations. Il a estimé que l'économie américaine palliait celui-ci par des investissements élevés dans les domaines de la recherche et de la technologie, et déclaré que la France devait s'inspirer du modèle américain en matière de recherche. Il s'est insurgé, en effet, contre l'insuffisance de la recherche appliquée en France, où perdurait, selon lui, le « mythe » de la recherche fondamentale.

M. Jean-Louis Levet a estimé, au vu de la fin de la théorie classique de la division du travail, que la recherche constituait un outil indispensable pour progresser et que les efforts de la France devaient lui permettre de passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation. Il a également estimé importante la question de la mise en commun des ressources technologiques à l'échelle de l'Union européenne. Enfin, il s'est inquiété de ce qu'une petite et moyenne entreprise sur deux, en France, soit sous le contrôle d'une firme étrangère et a insisté sur l'importance de la maîtrise des centres de décisions économiques.

M. Jean Arthuis, président, a estimé nécessaire la réalisation d'études portant sur l'impact de la législation, rappelant, ainsi, que le Sénat allait bientôt examiner un projet de loi sur l'eau qui fixerait de nouvelles normes, dont il conviendrait d'apprécier tous les effets.

M. Jean-Louis Levet a rappelé l'importance de l'évaluation des politiques publiques et souligné, par ailleurs, l'intérêt d'avoir, notamment pour lutter contre la contrefaçon, des « règles du jeu partagées ».

M. Roland du Luart a interrogé M. Jean-Louis Levet sur l'efficacité des pôles de compétitivité et a rappelé que les décisions managériales dépendaient, de plus en plus, des fonds de pension anglo-saxons.

M. Jean-Louis Levet a déclaré qu'un pôle technologique de compétitivité avait vocation à être au standard mondial, et qu'il serait donc peu utile de multiplier les pôles de compétitivité, afin d'éviter une trop forte mise en concurrence de ces territoires.

M. Jean Arthuis, président, s'est interrogé sur l'adaptation du modèle français de prélèvements obligatoires aux stratégies de délocalisations et sur son caractère pérenne dans des économies de plus en plus globalisées.

M. Jean-Louis Levet a déclaré qu'un travail sur ce sujet était actuellement mené par le Commissariat général du Plan, dont les résultats seraient remis fin avril.

Audition de M. Jean-Louis SERVENT,
Président-directeur général du groupe Lapeyre

(mercredi 30 mars 2005)

Au cours d'une première séance tenue dans la matinée, la commission a procédé à l'**audition de M. Jean-Louis Servent, président-directeur général du groupe Lapeyre.**

M. Jean Arthuis, président, a rappelé que cette audition s'inscrivait dans le cadre d'un cycle d'auditions consacrées aux délocalisations. De manière liminaire, il a demandé à M. Jean-Louis Servent de rappeler les activités du groupe qu'il présidait ainsi que son positionnement dans la compétition internationale.

M. Jean-Louis Servent a rappelé que le groupe réalisait un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros et que son activité principale était basée sur les 130 magasins en France, en Suisse et en Belgique, ainsi que sur la pose de fenêtres et de portes. En outre, il a précisé que le groupe réalisait une activité de chantier : la quinzaine d'usines intégrées au groupe étaient partiellement délocalisées, dont l'une en Pologne et l'autre à Belém, au Brésil. Au total, 4.500 collaborateurs du groupe, soit un tiers de ses effectifs, étaient intégrés dans des activités industrielles.

Au sein de la quinzaine d'usines du groupe, il a dressé le bilan suivant, lors de sa nomination en 2000 : un premier tiers des usines présentait un niveau de rentabilité relativement élevé, un deuxième tiers était dans une situation incertaine et le dernier tiers avait de réelles difficultés économiques.

Au plan conjoncturel, il a mis en exergue deux évolutions majeures depuis les années 90, qui avaient été défavorables aux activités du groupe : d'une part, le PVC avait tendu à remplacer le bois pour la fabrication des volets, portes et fenêtres ; d'autre part, des fabricants spécialisés dans les produits d'entrée de gamme (« hard discounters ») avaient concurrencé de plus en plus fortement son groupe, alors davantage positionné sur des produits situés en milieu de gamme.

M. Jean-Louis Servent a présenté les quatre solutions développées par son groupe pour faire face à ces éléments de conjoncture défavorables : la recherche de gains de productivité, la création d'un pôle de recherche-développement, l'externalisation d'une partie des fabrications, ainsi que la délocalisation au sein du groupe de certaines fonctions, comme la fonction achats. Dans le même temps, son groupe avait fait le choix de maintenir le chiffre d'affaires et les effectifs de ses usines, tout en s'orientant vers des productions à forte valeur ajoutée et non pas banalisées.

Un large débat s'est ensuivi.

M. Maurice Blin s'est demandé si, dans le contexte des délocalisations, une solution pour les entreprises françaises ne consistait pas à conjuguer savoir-faire et développement de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée.

M. Jean-Louis Servent a répondu que trois cas de figure pouvaient être distingués, s'agissant des activités du groupe Lapeyre.

Il a observé, d'abord, qu'il existait des produits pour lesquels il était particulièrement difficile de lutter contre le phénomène de délocalisation, citant le cas d'une cabine de douche qui était produite à un coût trois fois moindre en Chine qu'en Italie et dont le coût de transport s'avérait relativement faible.

Il a cité, ensuite, l'exemple de produits pour lesquels l'externalisation était partiellement possible, comme pour les activités dites « de pré-débit » délocalisées au Brésil et donnant lieu, à une étape ultérieure de fabrication, à un assemblage sur mesure en France.

Il a souligné, enfin, que le groupe qu'il présidait s'était engagé dans un processus tendant à débanaliser ses produits, citant l'exemple d'une fenêtre en PVC sur mesure réalisée dans un délai de trois semaines et qui devait donc nécessairement être produite en France.

M. Maurice Blin s'est interrogé sur l'adaptation des salariés à ces évolutions majeures du mode de production, ainsi que sur les perspectives de développement effectif de la politique de recherche-développement pour un groupe comme le sien.

M. Jean-Louis Servent a constaté une prise de conscience progressive de la part des salariés de la nécessité de voir évoluer leurs métiers et indiqué que Lapeyre faisait un important effort de formation pour aider aux reconversions.

S'agissant de la politique de recherche-développement, il a cité comme exemple le dépôt de brevets de son groupe pour donner au bois des caractéristiques de plus grande stabilité et résistance aux perturbations atmosphériques. Il a observé que ce choix s'inscrivait dans un processus de création de valeur à long terme, permettant une différenciation majeure par rapport aux « hard discounters ».

MM. Jean Arthuis, président, et Jean-Jacques Jégou ont souhaité savoir comment son groupe faisait face au développement de l'économie parallèle.

M. Jean-Louis Servent a rappelé que la diminution à 5,5 % du taux de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour les travaux à domicile, en 1999, avait entraîné une hausse d'un tiers du chiffre d'affaires dans les deux ans qui avaient suivi, alors que, a contrario, l'augmentation de 7 % à 24 % du taux de TVA en Pologne s'était traduite par une contraction de ce segment de marché, de l'ordre de 40 %. Cette TVA réduite a fait reculer notablement le travail au noir (appelé au Brésil « informalité ») et aidé le groupe Lapeyre à développer un service installation à domicile performant (100.000 chantiers par an), dont une part importante n'aurait d'ailleurs pas été réalisée si Lapeyre n'avait pas offert ses services et sa garantie aux clients.

Enfin, il a rappelé que les recettes fiscales n'avaient probablement pas souffert de la baisse du taux de TVA, car beaucoup d'artisans avouaient n'avoir pas facturé de TVA dans trois chantiers sur quatre, quand elle était à son taux plein.

M. Jean-Jacques Jégou a souligné la pertinence de cette illustration, plus particulièrement en ce qui concernait le contre-exemple d'une hausse ciblée de la TVA.

M. Jean Arthuis, président, a toutefois tenu à rappeler que la TVA ne constituait qu'une part mineure de l'ensemble des charges des entreprises, et qu'il était, pour sa part, favorable à une « TVA sociale », c'est-à-dire à une réduction de la structure des prélèvements consistant à diminuer les cotisations sociales des entreprises en contrepartie d'une adaptation du niveau de l'imposition pesant sur la consommation.

M. Jean-Jacques Jégou a déploré que le groupe Lapeyre, qui se situait à la lisière entre l'industrie et les activités de service, ne fût malheureusement qu'en situation, défensive, de maintien des emplois existants. Il a estimé que le renouvellement des constructions dans les nouveaux Etats membres de l'Union européenne pouvait susciter des perspectives d'essor de ce marché.

Il a également souhaité savoir si son groupe avait procédé à des labellisations pour nouer des contacts privilégiés avec des architectes construisant des logements collectifs, afin d'élever les normes de qualité dans l'ensemble du parc immobilier.

M. Jean-Louis Servent a souligné que la création d'emplois pérennes exigeait la stabilité du cadre législatif, réglementaire et fiscal. Il a aussi estimé que le seul maintien de l'emploi sur les sites industriels du groupe constituait, en soi, une performance, compte tenu du coût inhérent aux reclassements à l'intérieur du groupe.

Il a relevé, enfin, que le marché allemand de la construction était en récession depuis près de dix ans, ce qui incitait à élaborer des prévisions économiques prudentes.

M. Jean Arthuis, président, a rappelé que la rigidité du droit social et l'instabilité des règles fiscales constituaient des freins très significatifs au développement économique et à la création d'emplois.

Il s'est également interrogé sur le contrôle ou non, par son groupe, des activités de pose.

M. Jean-Louis Servent a précisé que plus du quart du chiffre d'affaires réalisé auprès des particuliers par le groupe en France provenait de la vente de produits que Lapeyre faisait poser – sous son contrôle et avec sa garantie – par près de 3.000 artisans agréés, ce qui faisait de son groupe le « premier artisan de France ». Dans ce cadre, il convenait d'adopter une gestion prudente, afin notamment de s'assurer que ne se créaient pas des relations d'employeur de fait, et d'effectuer des contrôles permanents sur la qualité des prestations effectuées.

Enfin, il a été souligné que le déficit d'artisans en France, par exemple s'agissant des plombiers, était un frein au développement de cette activité de vente et pose ; le développement des filières d'apprentissage pourrait aider des jeunes à trouver des emplois qualifiés et bien rémunérés et contribuer à la croissance économique.

M. Jean Arthuis, président, s'est demandé s'il ne fallait pas que l'apprentissage ne fût plus le seul fait des petites entreprises.

M. Jean-Louis Servent a observé que ce débat sur le champ de l'apprentissage restait ouvert.

En réponse à la question de M. Jean-Jacques Jégou sur les normes de qualité, il a souligné la nécessité pour celles-ci de rester simples et lisibles afin d'être pleinement appliquées, du fait du caractère difficilement réversible des choix industriels. A cet égard, il s'est félicité de la qualité du dialogue social au sein du groupe, même si l'aménagement et la réduction du temps de travail avaient pu être, ponctuellement, un facteur de tensions.

M. Philippe Dallier s'est interrogé sur le choix d'implanter une usine au Brésil, alors qu'il aurait pu être procédé à l'achat direct des productions concernées sans y installer une unité de production. Il s'est également demandé si les « hard discounters » avaient diminué les prix, tout en maintenant la qualité des produits.

M. Jean-Louis Servent a noté qu'il avait choisi de spécialiser l'entreprise brésilienne de Belém, implantée avant qu'il n'accédât à la direction du groupe, sur des produits à moins forte valeur ajoutée, tout en privilégiant des productions haut de gamme dans les entreprises françaises. Il a ajouté que l'usine polonaise se situait à un niveau intermédiaire de qualité de production, entre l'entrée de gamme et le haut de gamme.

En réponse à la seconde question de M. Philippe Dallier sur les prix, il a souligné que son groupe avait relevé le double défi de la qualité et de nombreuses baisses des prix, notamment pour les produits situés en entrée de gamme et plus directement concurrencés par les « hard discounters ».

M. Michel Moreigne a souhaité obtenir des précisions sur la politique de communication du groupe.

M. Jean-Louis Servent a observé que son groupe avait toujours mis l'accent sur une politique de communication ambitieuse soulignant que plus de 10 millions de catalogues étaient distribués chaque année et que le site Internet était consulté par plus de 5 millions de visiteurs.

M. Jean Arthuis, président, a remercié M. Jean-Louis Servent pour la clarté de son exposé qui illustre un souci partagé par les élus tendant à garantir l'attractivité des territoires français.

Audition de M. Hervé COUTURIER,
Vice-président de Business Objects

(mercredi 6 avril 2005)

M. Jean Arthuis, président, a tout d'abord rappelé que cette audition intervenait dans un cycle consacré aux délocalisations, et que M. Hervé Couturier, ayant eu connaissance du prochain déplacement de la commission des finances en Inde, avait contacté la commission des finances pour évoquer le développement récent des activités de la société Business Objects dans ce pays.

La commission a également salué l'arrivée d'une délégation de la commission des finances du Sénat de Mauritanie, venue assister à l'audition, dans le cadre d'un programme d'échange entre les deux assemblées.

Procédant à l'aide d'une vidéo-projection, **M. Hervé Couturier, vice-président de Business Objects**, a indiqué, en premier lieu, que sa société avait été fondée en 1990 par trois Français, dont l'actuel président, M. Bernard Liautaud, en partant du constat que l'accroissement continu de la taille et de la complexité des bases de données d'entreprises requérait des solutions informatiques pour en améliorer l'accès et l'exploitation. Il a précisé que la société avait appliqué un modèle de développement analogue à celui des jeunes entreprises de la Silicone Valley, se caractérisant en particulier par une internationalisation rapide aux Etat-Unis et au Royaume-Uni, la mise en place de plans de stock-options, et l'entrée de fonds d'investissement au capital. Business Objects était ainsi devenu, en un peu plus d'une décennie, le leader mondial de son activité et disposait en 2004 d'un chiffre d'affaires de 925 millions de dollars, d'une activité profitable depuis 1992 – ce dont ne pouvaient se prévaloir, dans le secteur de l'informatique et des logiciels, que quatre sociétés dans le monde –, de revenus de licences s'élevant à 473 millions de dollars, de plus de 31.000 clients dans 80 pays et de 3.900 salariés. Il a illustré son propos en présentant un exemple de « tableau de bord » significatif des produits de la société.

Il a souligné la forte internationalisation de l'activité de Business Objects, l'Europe ne représentant ainsi, fin 2004, que 42 % des effectifs et moins de 40 % du chiffre d'affaires, dont environ 20 % en France, la recherche et le développement mobilisant 23 % des effectifs, les ventes et le marketing 49 %, et les fonctions support 13 %. Evoquant les principaux concurrents traditionnels de sa société, tels que les sociétés Cognos, canadienne, et Hyperion, américaine, il a précisé que le champ concurrentiel tendait depuis un an à s'étendre à des entreprises de très grande taille, telles que Microsoft, Oracle et SAP, qui disposaient de moyens financiers très largement supérieurs à ceux de sa société et avaient récemment annoncé leur prochaine entrée dans le secteur de la « business intelligence ».

M. Hervé Couturier a ensuite développé le contexte et les raisons de l'installation d'un centre de recherche et développement à Bangalore, en Inde, qui répondait à un objectif de gain en compétitivité. Il a préalablement indiqué que, en 2001, 85 % des effectifs de recherche et développement étaient localisés à Paris, le solde étant réparti sur trois centres de petite taille, aux Etats-Unis, à San José, au Royaume-Uni, à Ealing, et en Inde, à Pune. Quatre principales raisons avaient alors expliqué la volonté de la direction d'établir un centre « offshore » de recherche et développement à l'étranger :

- la nécessité de répondre à la pression sur les coûts. Les activités de recherche et développement représentaient, en effet, 19 % du chiffre d'affaires en 2001, soit plus que la moyenne du secteur, qui se situait à 15 %. De même, le coût moyen d'un salarié français s'établissait à 120.000 dollars par an, contre 40.000 dollars en Inde ;

- un recentrage des sites de recherche en France sur le « cœur de métier » et les activités à forte valeur ajoutée de Business Objects, telles que l'architecture des systèmes d'information et l'innovation ;

- le recrutement de talents internationaux, susceptibles de comprendre, tant sur le plan linguistique que comptable, des problématiques internationales. **M. Hervé Couturier** a ainsi relevé que la sélectivité des ingénieurs de haut niveau était plus élevée en Inde qu'en France et leur donnait ainsi très aisément accès à des formations réputées aux Etats-Unis ;

- la volonté d'accroître la flexibilité des missions et des ressources et d'établir une organisation par projet permettant la mise en place de cycles de recherche plus courts.

M. Hervé Couturier a détaillé les principales étapes qui avaient précédé cette implantation en Inde. Les décisions avaient d'abord porté sur le choix d'un pays incluant des lieux potentiels d'implantation, tels que l'Inde, la Chine, l'Asie du sud-est, l'Europe de l'Est ou le Mexique. Il a ainsi exposé les différents critères qui avaient été étudiés, parmi lesquels le coût pondéré mensuel d'un ingénieur, le niveau d'imposition des sociétés, la qualification de la main-d'œuvre, les mesures de soutien public, la maturité des industries avales, les infrastructures de télécommunication ou le décalage horaire avec la France, dont il ressortait clairement que l'Inde figurait en première position. La société Business Objects avait ensuite envisagé le choix du modèle de développement et de l'appel d'offres auprès d'un partenaire, selon une séquence intitulée « Construire, gérer, transmettre », incluant in fine une option de rachat du partenaire local. La dernière étape avait donné lieu à des visites sur place et des négociations en vue de la sélection du partenaire, qui devait être de taille moyenne et détenir une spécialisation dans le développement de logiciels. Il a indiqué que le choix final s'était porté sur une société établie à Bangalore, principal site de développement de logiciels en Inde.

Après avoir exposé les missions qui incombent aux centres de développement implantés à l'étranger et qui relevaient essentiellement de la définition et de l'exécution des tests, du développement de fonctionnalités générales et spécifiques, de la maintenance et du support aux ventes, il a précisé l'impact que cette délocalisation avait exercé sur la structure des effectifs de recherche et développement, qui étaient désormais, approximativement, répartis en trois tiers, respectivement sur les continents américain, asiatique et européen. Il a relevé que cette transition s'était déroulée, de surcroît, sans difficultés sociales majeures, en dépit du faible nombre d'emplois créés en France par la société, à la différence des embauches réalisées en Inde et en Chine.

M. Hervé Couturier a exposé les conclusions du cabinet de conseil McKinsey, pour qui le coût de la recherche et développement de Business Objects se révélait désormais compétitif par rapport à ses principaux concurrents et inférieur à la moyenne du secteur. Il a indiqué que le budget consacré à la recherche et au développement atteignait, en 2004, 174 millions de dollars, dont 55 millions de dollars en France et que ce niveau était désormais cohérent avec la norme prévalant dans le secteur, soit 15 % du chiffre d'affaires, au lieu de 19 % en 2001.

Il a relevé, ensuite, certaines évolutions positives par rapport à la situation qui prévalait en 2002 et qui, selon lui, pouvaient constituer des « bénéfices induits » liés à la délocalisation réalisée en Inde. Il a constaté, ainsi, une forte accélération du rythme de sortie des produits, sans dépassements budgétaires et avec une qualité accrue, une reprise récente de l'embauche sur l'ensemble des sites, et en particulier de 20 personnes à Levallois, soit 6 % de l'effectif, un faible taux de rotation du personnel de recherche, aux alentours de 5 %, un renforcement de l'innovation avec la sortie de cinq nouveaux produits en 2005 et une motivation des salariés retrouvée.

Il a conclu par un bilan qualitatif de l'implantation en Inde, relevant, parmi les aspects positifs, la création et le développement mêmes de l'activité, la performance et la motivation des ingénieurs indiens, la gestion sociale réalisée auprès des salariés français et la prise en compte de la différence culturelle. Les points qui auraient toutefois pu être améliorés résidaient, selon lui, dans l'utilité de la création d'un centre propriétaire dès le départ, plutôt que par l'intermédiaire d'un partenaire local, l'augmentation des missions intégrées, une croissance plus rapide de la valeur ajoutée et de la productivité des ingénieurs indiens et une meilleure sensibilisation des cadres français à la charge de travail induite par la délocalisation.

Cet exposé a été suivi d'un large débat.

M. Jean Arthuis, président, a remercié l'intervenant pour sa présentation et constaté que la proportion des emplois présents aux Etats-Unis et en Europe était inférieure à celle du chiffre d'affaires réalisé sur ces zones géographiques.

Mme Nicole Bricq s'est demandé si les autres fonctions de l'entreprise, telles que la vente ou le marketing, avaient été soumises à des exigences identiques de délocalisation.

En réponse, **M. Hervé Couturier** a indiqué que la nature même des fonctions commerciales et de marketing requérait une proximité géographique des clients. Il a néanmoins relevé que les fonctions de support téléphonique pouvaient être assurées, en partie, en Inde, dans la mesure où les compétences linguistiques des employés s'y révélaient étendues.

Il a considéré qu'un des atouts principaux de la France demeurait la qualité de la formation de ses ingénieurs, mais que l'Inde permettait d'accéder à un niveau équivalent, pour un coût deux à trois fois moindre. Il a également constaté que l'intérêt fiscal que présentait le dispositif français du crédit impôt-recherche était bien moindre qu'au Canada, dans la mesure où l'économie ainsi réalisée par Business Objects s'élevait, dans l'un et l'autre cas, respectivement à 400.000 dollars et 5 millions de dollars.

M. Gérard Longuet a souhaité connaître le taux de croissance du pouvoir d'achat et des salaires en Inde, relativement à celui de la France et de l'Europe. Puis relevant que les coûts de production de biens de haute technologie dans des pays tels que Taïwan et la Corée se montraient, en réalité, proches de ceux des pays européens les plus compétitifs dans ce domaine, il s'est demandé dans quelle mesure la société Business Objects avait intégré, dans son plan de développement en Inde, la perspective d'un rattrapage des coûts salariaux et de production. Il s'est enfin interrogé sur l'impact qu'exerçaient les analystes financiers sur le niveau du cours de bourse et la stratégie de l'entreprise, considérant que ceux-ci avaient parfois mis en évidence une imparfaite maîtrise des coûts.

Soulignant la pertinence de ces questions, **M. Hervé Couturier** a indiqué que la croissance annuelle de la masse salariale en Inde était de 10 à 15 %, liée à une demande toujours supérieure à l'offre, et de 4 % en France, et qu'il était dès lors possible d'anticiper des coûts équivalents dans les deux pays d'ici à une vingtaine d'années. Il a néanmoins ajouté qu'une délocalisation exclusivement motivée par les coûts présentait un risque élevé d'échec. Il a également admis que les analystes financiers exerçaient une forte pression à l'accroissement de la profitabilité et de la marge brute de l'entreprise, et que dans un contexte de transparence accrue de l'information sur les marchés financiers, toute annonce d'une diminution de la compétitivité était susceptible d'être immédiatement sanctionnée par les investisseurs. Il a cependant rappelé que le récent audit effectué par le cabinet McKinsey avait abouti à un constat positif sur l'activité de recherche et développement de Business Objects.

Puis en réponse à une question de **Mme Nicole Bricq** sur la structure de l'actionnariat de Business Objects, il a précisé, à titre indicatif, que la part du capital cotée en bourse était d'environ 95 %, dont 45 % entre les mains de

particuliers, le solde se répartissant entre divers investisseurs institutionnels, tels que les entreprises d'assurance et les fonds d'investissement.

M. Jean Arthuis, président, a souligné que le dynamisme démographique de l'Inde offrait un potentiel immense en termes de prestations intellectuelles, et que les marchés, qu'ils soient financiers ou de consommateurs, exerçaient une influence majeure sur le développement des entreprises et déterminaient leur crédit. Il a rappelé que d'aucuns évoquaient, à ce titre, une « tyrannie du court terme ». Il a également relevé que la vive progression des salaires en Inde permettait d'espérer une convergence avec la France, à moyen terme, mais que la transition serait d'ici là difficile à gérer.

M. Hervé Couturier a ajouté que nombre de « start up » de Californie démarraient désormais leur activité en délocalisant l'ensemble de leurs activités de recherche et développement en Inde ou en Chine, ne conservant aux Etats-Unis que la définition et la gestion du produit.

M. Paul Girod s'est demandé, au-delà de la progression quantitative du pouvoir d'achat en Inde, quelle était l'évolution des mentalités et si la nouvelle élite intellectuelle indienne contribuait à favoriser l'ascension de l'ensemble de la population.

M. Hervé Couturier a souligné que cette élite avait bien conscience de travailler pour son pays et était animée d'un réel patriotisme. Il a rappelé que les cultures indienne et chinoise étaient dites à « haut contexte », précisant que ce qui était dit importait moins que le contexte où les relations personnelles s'inséraient.

Puis répondant à une question de **M. Jean Arthuis, président**, sur le niveau de mobilisation des équipes françaises au regard de la forte motivation des ingénieurs indiens, il a indiqué que la législation française sur les 35 heures suscitait « l'étonnement » des partenaires étrangers, mais que les ingénieurs du secteur privé français n'en manifestaient pas moins une réelle disponibilité et une forte capacité de mobilisation autour des projets sur lesquels ils travaillaient.

En réponse à une question de **Mme Nicole Bricq**, il a précisé que les salariés du site de Ealing, au Royaume-Uni, étaient chargés de la conception d'applications analytiques et de tableaux de bord.

M. Paul Girod s'est demandé si, dans l'hypothèse où les entreprises du secteur informatique et des hautes technologies n'avaient pu disposer d'un « vivier » de chercheurs hautement qualifiés en Inde et en Chine, le développement de ces entreprises aurait pu se réaliser à la même cadence, avec des ressources équivalentes en Europe.

M. Hervé Couturier a indiqué qu'il éprouvait certaines difficultés à recruter en France des ingénieurs répondant exactement au profil et aux talents requis. Il a cependant souligné qu'il n'était pas en mesure d'établir un lien direct entre les délocalisations et l'accélération de la croissance des entreprises du secteur informatique.

En conclusion, **M. Jean Arhuis, président**, a remercié M. Hervé Couturier pour l'éclairage apporté par son intervention et a estimé que la globalisation comportait des aspects très positifs, mais qu'il importait de gérer la période actuelle de « crispation ».

Audition de M. Jean-Philippe DAUVIN,
Vice-président de ST MicroElectronics

(jeudi 7 avril 2005)

Au préalable, **M. Jean Arthuis, président**, a remercié M. Jean-Philippe Dauvin d'avoir accepté son invitation à participer à un cycle d'auditions visant à mieux appréhender le phénomène des délocalisations, ayant rappelé que ST MicroElectronics constituait l'un des groupes les plus importants dans le domaine des technologies de pointe, dont de nombreuses unités de production étaient situées, désormais, en Asie.

M. Jean-Philippe Dauvin a donné, tout d'abord, un certain nombre de précisions concernant son groupe : ST MicroElectronics, né en 1987 de la fusion entre AGS et Thomson, était alors le vingtième fabricant mondial des micro-processeurs, et il figurait, aujourd'hui, parmi les cinq premiers ; en particulier, ST MicroElectronics était le troisième groupe mondial pour les puces destinées au radio-téléphone, à l'automobile et au numérique « grand public », et le deuxième groupe mondial pour les circuits intégrés. **M. Jean-Philippe Dauvin** a indiqué que ST MicroElectronics employait 50.000 personnes dans le monde, dont 20.000 en Europe, et que 45 % de son chiffre d'affaires était réalisé en Asie, où il était présent depuis 30 ans. Puis il a souligné le contexte très concurrentiel où se situait l'activité du groupe, puisque le marché, après avoir connu une croissance annuelle de 15 %, allait voir celle-ci réduite à 5 % les années à venir, alors même que le nombre de concurrents avait doublé. Il en a conclu que la situation des entreprises du secteur n'était pas sans rappeler celle des compagnies aériennes au début des années 90.

Enfin, il a estimé que, d'une façon générale, l'électronique était un facteur primordial d'amélioration de la productivité (le secteur de la santé présentant encore, à cet égard, un potentiel particulièrement élevé), et de création de richesses : à titre d'exemple, lorsque le contenu en semi-conducteur d'un radio téléphone augmentait de 5 %, les opérateurs voyaient leur chiffre d'affaires progresser de 3 %.

Abordant la problématique spécifique des délocalisations, **M. Jean Philippe Dauvin** a distingué la stratégie de conquête commerciale de la stratégie en matière de recherche et de développement. Concernant la conquête commerciale, il a indiqué qu'il s'agissait, pour son groupe, d'être présent là où se situaient les marchés, c'est-à-dire les industries électroniques en phase de développement, dont la Chine constituait l'archétype, puisqu'elle représentait 20 % du marché mondial et devait, désormais, contribuer à 40 % de la croissance du marché des semi-conducteurs. Dans cette perspective commerciale, il a précisé que son groupe avait aujourd'hui des unités au Brésil et en Inde, qui, comme en Chine, faisaient systématiquement appel à des vendeurs et à des personnels techniques.

Concernant la stratégie en matière de recherche et de développement, il a souligné que l'Europe était largement privilégiée, car elle permettait une coopération avec les laboratoires publics et un recrutement d'ingénieurs de haute qualité, citant en exemple le centre de Crolles, près de Grenoble. Toutefois, il a indiqué que les produits de « bas de portefeuille », pour lesquels les coûts et la capacité de recherche et développement devaient être proportionnés à de moindres contraintes concurrentielles et technologiques, avaient donné lieu à une implantation progressive de « centres de design » dans une « zone intermédiaire » constituée, notamment, du bassin méditerranéen avec le Maroc et la Tunisie, de l'Europe de l'Est, et, pour la recherche logicielle, de l'Inde. Répondant à M. Jean Arthuis, président, qui s'inquiétait d'un tel « grignotage », **M. Jean-Philippe Dauvin** a précisé que cette « aspiration » des unités de production et de recherche trouvait des limites : en effet, les déplacements d'unités présentaient le risque d'être victimes d'espionnage industriel, ce qui expliquait, par exemple, qu'une grande entreprise japonaise du secteur refusait toute délocalisation en Chine, tandis que la diversité croissante des clients allait susciter, probablement, une hausse des dépenses de recherche et développement, qui se prêtaient moins aisément, comme il l'avait montré, aux délocalisations.

M. Jean Arthuis, président, a alors demandé à **M. Jean-Philippe Dauvin** d'évoquer la délocalisation de l'unité de Rennes.

M. Jean-Philippe Dauvin a d'abord relevé qu'il s'agissait d'une usine construite il y a trente ans, qui comportait de forts risques de pollution et qui, située en pleine campagne, avait été « rattrapée » par la ville. Par ailleurs, d'après lui, sa capacité était devenue insuffisante, compte tenu de la nécessité de concentrer ses productions. Enfin, il a précisé qu'il n'y avait jamais eu de « licenciements secs » et que l'intégralité du personnel s'était vu proposer un reclassement dans d'autres sites.

M. Jean Arthuis, président, s'est alors préoccupé de l'impact du travail des analystes financiers lorsqu'ils établissaient le coût moyen d'un ingénieur en recherche et développement, afin d'apprécier la rentabilité globale de l'entreprise et des risques potentiels de « surréaction » des marchés qui pourraient en découler.

En réponse, **M. Jean-Philippe Dauvin** a précisé que, depuis 1993, les marchés boursiers avaient accueilli très favorablement ST MicroElectronics, 12,8 milliards de dollars ayant été ainsi recueillis. Les contraintes de management imposées par les marchés ne portaient guère, selon lui, que sur les règles de gestion industrielle, devenues, il était vrai, très sévères, et qui obligeaient à une plus grande prudence pour décider de la création d'une nouvelle unité de production. En revanche, d'après lui, hormis cette difficulté, ST MicroElectronics se voulait indépendante des marchés financiers pour tous les aspects de sa stratégie de développement et avait pu assurer son essor dans de bonnes conditions.

M. Maurice Blin, après avoir déploré que les entreprises les plus performantes soient souvent méconnues, et douté que le développement exemplaire de ST MicroElectronics puisse constituer un exemple transposable à des industries plus traditionnelles, s'est posé la question de l'importance relative du coût des chercheurs, leur motivation étant probablement l'élément primordial de la qualité des relations entre l'université et la recherche, de la raréfaction des vocations d'ingénieurs chercheurs et du danger que présentait la coopération technologique en termes de concurrence, ainsi que l'exportation du TGV en Corée du Sud l'avait montré, puisque cette dernière s'apprêtait à vendre, à la Chine, un train à grande vitesse.

En réponse, **M. Jean-Philippe Dauvin** a d'abord indiqué que la masse salariale se situait dans une fourchette habituellement comprise entre 20 % et 25 % du chiffre d'affaires, et que l'incontestable motivation des ingénieurs-chercheurs constituait, assurément, un objectif majeur, pour la réalisation duquel ST MicroElectronics avait développé un type de management particulier. Puis il a observé que les relations entre ses unités industrielles, les laboratoires publics et les universités donnaient toute satisfaction, comme cela pouvait être constaté dans les sites de Crolles, de Tours ou de Rousset.

M. Yves Fréville s'étant alors posé la question de la qualité de ces relations en région parisienne, qui hébergeait 50 % de la dépense de la recherche publique, il a estimé que le contact quotidien entre ingénieurs et chercheurs publics ou universitaires était, en effet, un facteur essentiel de réussite, qu'il a qualifié d'« effet cantine ». Concernant les vocations de chercheurs pour les carrières industrielles, il en a, en effet, déploré la raréfaction, relevant que la perception de l'économie offerte par l'enseignement secondaire valorisait, peut-être trop, l'Etat, et insuffisamment, l'entreprise, ce qui aurait pu constituer un élément explicatif. Enfin, il a indiqué que le meilleur rempart contre les appropriations technologiques par la concurrence résidait dans une démarche d'innovation permanente. Elargissant le bilan économique de son groupe, **M. Jean-Philippe Dauvin** s'est félicité d'une augmentation de l'emploi de 4 % par an au niveau mondial, avec une rentabilité maintenue.

M. Jean-Jacques Jégou, après avoir estimé que l'attachement au travail était vraisemblablement plus important dans les usines que dans les bureaux, s'est interrogé sur le rôle de la recherche et du développement, qui pouvait constituer le premier moteur de l'innovation ou une simple réponse aux sollicitations de clients, sur les voies et moyens d'une amélioration de la productivité du système de santé, et sur les causes de comportements industriels, peut-être trop audacieux, qui avaient pu mener à la fermeture d'unités de production lors de la crise de 2001, marquée par « l'éclatement de la bulle Internet ».

En réponse, **M. Jean-Philippe Dauvin** a relevé que la recherche et le développement se situaient, incontestablement, à l'origine de l'innovation, conformément aux principes de l'économie de l'offre, et à rebours d'une vision keynésienne devenue obsolète. Concernant la productivité des systèmes de santé,

il a évoqué l'existence de procédés technologiques de surveillance médicale reposant sur le principe d'un émetteur mobile accompagnant le malade, dont l'utilisation serait susceptible d'engendrer des économies en traitant certains symptômes le plus en amont possible. Enfin, il était exact que les marchés financiers exigeaient une rentabilité de l'ensemble des sites de production, et que les actionnaires se montraient désormais vigilants concernant la création de nouveaux sites. En tout état de cause, il a précisé que si la part des coûts attribués aux usines était tombée de 25 % à 17 %, celle de la recherche et du développement s'était hissée de 15 % à 22 %.

Après avoir remercié M. Jean-Philippe Dauvin pour la clarté et l'intérêt de son propos, **M. Jean Arthuis, président**, a conclu que l'industrie méritait que l'on s'y intéresse, que les délocalisations n'étaient pas une fatalité, mais que la mobilité constituait désormais une exigence.

Audition de M. Pascal SALIN,
Directeur de recherche à Paris-Dauphine

(jeudi 7 avril 2005)

M. Jean Arthuis, président, a tout d'abord rappelé le contexte où intervenait cette audition, précisant que la commission des finances poursuivait ses travaux sur la globalisation économique et les phénomènes de délocalisation d'activités et d'emplois, cherchant, en particulier, à savoir si le tissu économique national était condamné à s'étioler, en entendant, outre des chefs d'entreprise ou des syndicalistes, des économistes. Il a souligné le rôle éminent que les universitaires assuraient dans la fécondation du débat public et a rappelé que M. Pascal Salin avait activement pris part à celui qui concernait les délocalisations, notamment par ses travaux relatifs aux prélèvements obligatoires, à leur structure ainsi qu'à leur niveau.

A titre liminaire, **M. Pascal Salin** a souhaité indiquer qu'il entendait exposer sur le sujet des éléments de réflexion plus que des données factuelles. S'attachant, toutefois, un instant à ces dernières, il a fait valoir que, si l'importance des questions relatives aux délocalisations n'était pas douteuse, la réalité de ces phénomènes demeurait limitée. Il a ainsi fait remarquer que le flux d'investissement français à l'étranger excédait à peine 1 % du PNB français.

M. Jean Arthuis, président, a signalé que la notion de délocalisation ne désignait pas seulement, en l'occurrence, les investissements français à l'étranger, mais visait également les cas d'externalisation d'activités à l'étranger et, partant, la non-crédation d'activité en France.

M. Pascal Salin ayant convenu de cette acception, il s'est attaché à analyser la relation unissant les délocalisations et le niveau du chômage. Il a soutenu, d'abord, le paradoxe que l'une des visées essentielles de tout entrepreneur consistait à « détruire des emplois », la destruction d'emplois s'avérant inhérente au développement pérenne des entreprises. A cette fin, il a rappelé que le cycle de vie d'une entreprise commençait par une innovation, laquelle permettait le lancement sur le marché d'un nouveau produit, puis, après une phase de croissance et de maturité, tandis que se développait la concurrence d'entreprises imitatrices, soit s'achevait faute d'une nouvelle innovation ou de la réorganisation de l'appareil de production, (ce qui entraînait des pertes d'emplois), soit se poursuivait grâce à la réalisation des ajustements nécessaires, qui passaient généralement par des gains de productivité impliquant également des licenciements. Il en a déduit, d'une part, que la création d'emplois était le propre des PME, tandis que les grandes entreprises étaient, davantage, portées à licencier. Il a souligné, au demeurant, que les premières représentaient effectivement aujourd'hui, parmi l'ensemble des entreprises, celles qui innovaient le plus, alors que les secondes se contentaient souvent d'acheter des brevets

existants. D'autre part, il a relevé que, dans les conditions du cycle micro-économique qu'il venait de décrire, la délocalisation, qu'il s'agisse d'investissement ou d'externalisation à l'étranger, constituait pour les entreprises l'un des moyens d'assurer leur survie. Reprenant cette analyse au niveau macro-économique, et citant les travaux de Schumpeter sur la « destruction créatrice d'emplois » en insistant sur le caractère économiquement sain de la réduction du nombre d'emplois nécessaires à la production d'un bien, il a conclu que les délocalisations traduisaient, fondamentalement, une vitalité économique certaine, et a regretté qu'on ne perçoive, d'ordinaire, que leurs aspects négatifs.

M. Pascal Salin a ensuite mis en évidence qu'il était pertinent que les pays économiquement avancés conservent sur leur territoire les activités qui mobilisent un important capital et une main-d'œuvre très qualifiée et que les activités requérant un capital plus modeste et une main-d'œuvre moins qualifiée fassent l'objet de délocalisations. Il a souligné, en effet, la nécessité, pour les entrepreneurs, de tenir compte des avantages comparatifs existant en la matière et d'engager les modifications de spécialisation que commandait la rationalité économique. Il a concédé que ces modifications s'accompagnaient, naturellement, de coûts d'ajustement sensibles, mais a insisté sur le lien entre le progrès économique et le changement. Il a précisé que ce dernier pouvait, en l'espèce, revêtir l'aspect des délocalisations. Il a cité, en exemple, le secteur du textile, relevant le faussement de perspective auquel conduisait fréquemment sur le sujet, selon lui, un regard trop global, mentionnant pour cela la vitalité de l'industrie française du textile haut de gamme. Ajoutant que les processus de production étaient, aujourd'hui, de plus en plus dématérialisés dans la mesure où ils faisaient appel, comme par exemple le secteur de l'automobile, à d'importantes opérations de financement, de marketing ou de design, et soulignant que la spécialisation relative de la France concernait des activités intellectuelles, il a appelé à une vision positive des délocalisations. Il a récusé, d'ailleurs, l'idée que celles-ci puissent être analysées en une technique de dumping social, faisant valoir que le coût de production par travailleur se trouvait étroitement corrélé à la valeur ajoutée par travailleur, et qu'il ne s'agissait en somme, en délocalisant, que d'établir des activités sur le site le plus approprié du point de vue économique. A cet égard, il s'est étonné des nombreux jugements favorables que rencontrait l'aide publique au développement, dont il a relevé qu'elle s'égarait souvent dans des circuits économiquement stériles, en comparaison de l'indifférence que rencontrait l'idée de favoriser l'installation, dans les pays concernés, d'activités qui y trouveraient un terrain approprié au vu de leur plus grand avantage relatif de spécialisation.

Ayant noté que l'explication du niveau du taux de chômage français, de la sorte, ne résidait pas tant dans une destruction excessive d'emplois, qu'on pourrait imputer aux délocalisations, que dans une insuffisante création d'emplois, **M. Pascal Salin** s'est ensuite attaché à détailler les deux grands obstacles qui, selon lui, empêchaient la rencontre fructueuse de l'offre et de la demande de travail dans notre pays. Il a relevé, en premier lieu, l'importance des prélèvements fiscaux et sociaux, qui dissuadait non seulement l'embauche, eu

égard au coût du travail induit, mais aussi les candidatures, compte tenu du faible gain marginal qu'en retirait le chômeur lorsqu'il retrouvait un emploi. Il a pointé, en second lieu, les excès d'une réglementation qui renchérisait le coût du travail et rendait les licenciements particulièrement difficiles. Il a ajouté que ces obstacles créaient, en revanche, une incitation à la recherche d'une moindre contrainte fiscale et réglementaire, c'est-à-dire à la délocalisation. Il a précisé, cependant, que la seule délocalisation dont il convenait de s'inquiéter véritablement consistait dans « l'exil » des cerveaux, de nombreux étudiants de valeur préférant quitter la France au terme de leur formation pour s'installer à l'étranger et y développer une activité qui ne serait pas profitable à leur pays d'origine. Aussi, déconseillant de céder à une quelconque tentation protectionniste, il a prôné, au contraire, la suppression des pénalisations à caractère fiscal ou réglementaire, qui décourageaient les détenteurs de capitaux financiers, (alors que l'accumulation d'une épargne constituait la condition même de l'investissement), aussi bien que les jeunes entrepreneurs potentiels.

M. Jean Arthuis, président, ayant remercié l'orateur pour la clarté de son exposé, a fait valoir que l'intérêt porté par la commission des finances aux délocalisations n'était nullement sous-tendu par le souci de mettre en œuvre des dispositifs de type protectionniste, mais qu'il se trouvait animé par la recherche des faiblesses de notre système économique, que les phénomènes de délocalisation pouvaient contribuer à mettre en lumière. Il a déclaré partager de nombreux aspects de l'analyse développée par M. Pascal Salin, particulièrement en ce qui concernait le secteur textile et la difficulté de recourir au licenciement, précisant que cette dernière était, sans doute, en partie liée à la tradition sociale française, dans laquelle les grandes entreprises avaient longtemps agi dans le périmètre de l'Etat.

M. Jean-Jacques Jégou s'est, aussi, déclaré en accord avec nombre des propos tenus par M. Pascal Salin, s'agissant notamment des vertus de la délocalisation, même s'il a précisé ne pas souscrire à une vision trop « optimiste » sur le sujet quant aux obstacles fiscaux et réglementaires à la création d'activité et d'emplois en France. Il a interrogé M. Pascal Salin sur les réformes qu'il conviendrait, selon lui, de mettre en place pour remédier aux dysfonctionnements constatés, et lui a soumis, d'autre part, l'hypothèse de l'existence d'une « mauvaise épargne » qui, parce qu'elle restait inactive, ne profitait aucunement au dynamisme économique.

Répondant sur le premier point, **M. Pascal Salin**, s'agissant d'abord de l'aspect fiscal, a fait valoir qu'il était nécessaire, selon lui, de supprimer la taxation excessive du capital, en particulier celle qui résultait de l'impôt de solidarité sur la fortune, des droits de succession ou du régime d'imposition des plus-values. Il a indiqué, en effet, que, si les taux de ces prélèvements étaient objectivement faibles, il en allait de même du rendement à long terme du capital. Soulignant que l'impôt sur le revenu entravait l'épargne, il a défendu l'idée d'un « impôt sur la dépense globale », qui ne frapperait le revenu, plus-values comprises, qu'après déduction des sommes épargnées, et a souhaité une révision

de la progressivité de son barème, mentionnant les bons résultats auxquels avait pu donner lieu ce type de réforme à l'étranger, en Nouvelle-Zélande ou en Estonie notamment. Concernant les obstacles réglementaires, il a principalement mis en avant le besoin de flexibilité du travail, signalant que les mesures destinées à protéger l'emploi comportaient le risque d'effets pervers, dans la mesure où elles pouvaient dissuader les embauches.

Quant à la notion de « mauvaise épargne » évoquée par M. Jean-Jacques Jégou, s'il a admis qu'elle pouvait exister, **M. Pascal Salin** a néanmoins indiqué qu'il ne pensait pas qu'il y ait trop d'épargne, mais que l'investissement se montrait, lui, insuffisant, alors que l'épargne contribuait à financer, elle, les déficits publics. Aussi a-t-il formé le vœu d'une revitalisation du marché financier, indiquant, d'ailleurs, l'intérêt que revêtirait à cet égard le développement d'un système de retraites par capitalisation.

M. Jean Arthuis, président, a relevé que cette dernière hypothèse pèserait cependant sur la consommation et, partant, entraînerait une baisse du produit de la TVA.

M. Maurice Blin, après avoir remercié M. Pascal Salin pour des propos qu'il a qualifiés de « stimulants », a souligné l'extrême difficulté d'arriver à convaincre l'opinion publique de la nécessité du changement et des réformes, dans un pays fortement attaché, par tradition, à la stabilité.

En réponse, **M. Pascal Salin** a indiqué qu'il croyait à la possibilité de prouver l'utilité des changements par l'action même, estimant que ce rôle appartenait aux responsables politiques et qu'il ne doutait pas de la capacité des hommes à s'adapter. Relevant que le vrai verrou, en ce domaine, résidait dans les mentalités, il a fait valoir qu'une réforme en profondeur serait vraisemblablement d'autant moins difficilement acceptée par les Français que l'Etat, aujourd'hui, en était venu à incarner, dans de nombreux esprits, la pression fiscale excessive et une réglementation abusivement tatillonne. Il a cependant regretté le conformisme intellectuel qui, d'après lui, sévissait dans notre pays, et a fait observer que le monopole détenu par l'Etat en matière d'enseignement universitaire n'y était, sans doute, pas étranger.

M. Yves Fréville a rejoint cette analyse en mettant l'accent sur l'incompréhension, de la part d'une grande majorité des Français, de la loi économique pourtant cardinale qui était celle de l'avantage comparatif. Il a souligné, d'ailleurs, que les avantages relatifs, aujourd'hui, connaissaient des évolutions considérablement plus rapides que par le passé.

M. Pascal Salin a abondé dans le sens de ces remarques, indiquant en particulier que les changements désormais plus prompts des avantages comparatifs, dans un contexte de mondialisation et de globalisation de l'économie, tenaient principalement à la dématérialisation des processus des productions qu'il avait évoquée. Il a précisé que ces avantages, de fait, se trouvaient à présent établis entre les entreprises elles-mêmes plus fréquemment qu'entre les secteurs où elles intervenaient.

En conclusion, **M. Denis Badré, président**, a remercié M. Pascal Salin pour la qualité de l'ensemble de ses propos.

Audition de M. Michel-Edouard LECLERC,
Président des centres distributeurs Leclerc

(mardi 12 avril 2005)

M. Jean Arthuis, président, a indiqué que cette audition devrait permettre, notamment, de débattre sur la question de savoir si la concentration des centres de distribution ne se traduisait pas, parfois, par un abus de position dominante susceptible de favoriser des délocalisations.

M. Michel-Edouard Leclerc, président des centres distributeurs Leclerc, a exposé, tout d'abord, que les centres de distribution étaient constitués d'une fédération de 500 commerçants indépendants, créée par son père. Il a ajouté qu'il s'agissait d'un mouvement associatif utilisant des outils coopératifs, et non d'un groupe familial, ou d'une société cotée en bourse. Il a souligné que les centres distributeurs Leclerc avaient constitué un réel moyen de promotion pour des diplômés.

Il a fait valoir que son père était parvenu à convaincre les commerçants de ce que la richesse personnelle pouvait se combiner avec une utilité sociale. Il a indiqué que les centres distributeurs Leclerc étaient associés au groupe « Système U » et avec d'autres partenaires de différents pays membres de l'Union européenne, comme l'Espagne et l'Italie. Il a ajouté que sa fédération était constituée de 85.000 salariés en France et qu'avec 32 milliards d'euros de chiffre d'affaires, elle était la première enseigne d'hypermarchés. Il a précisé que les adhérents étaient propriétaires, non franchisés, et que le groupe Leclerc permettait une mutualisation des achats.

M. Michel-Edouard Leclerc a fait valoir que les établissements Leclerc avaient procédé à des investissements pour contourner les monopoles, évoquant, à titre d'exemple, le rachat d'un abattoir dans les Côtes d'Armor. Il s'est félicité de ce que le groupe Leclerc soit le premier bijoutier français, relevant que 80 % de l'offre y étaient d'origine française, le restant provenant d'Italie, sans qu'il y ait d'écart de coût de production. Il a déploré que, depuis 1997, la « loi Galland » interdise une répercussion, par le distributeur, de la totalité des marges arrière, ce qui était de nature à favoriser la concentration. Il a relevé que 90 % des produits vendus par son groupe l'étaient par l'intermédiaire d'une centrale d'achats. Il a précisé, en réponse à **M. Jean Arthuis, président**, que le groupe disposait, à Zurich, d'une antenne de sept personnes « chasseurs de prix ».

Se référant à une déclaration du Premier ministre, selon laquelle les grandes marques étaient vendues en France 10 % plus cher que dans les autres pays de l'Union européenne, il a considéré que la cause en revenait à la législation française et non au passage à l'euro, en raison de l'interdiction de répercuter la marge arrière sur les prix à la consommation. Il a souligné que la « loi Galland » débouchait, ainsi, sur des tarifs non négociables.

En réponse à **M. Aymeri de Montesquiou**, il a rappelé qu'aux Etats-Unis la vente à perte était autorisée, alors que la France se cantonnait à la fixation de règles débouchant sur des prix artificiellement élevés.

M. Jean Arthuis, président, a considéré que la législation française avait trouvé sa source dans la nécessité de lutter contre le recours à des pratiques abusives de vente à perte, utilisées comme prix d'appel. Il s'est demandé pourquoi les marges arrière étaient aussi importantes.

M. Michel-Edouard Leclerc a répondu que celles-ci étaient de l'ordre de 14 % du prix en moyenne, ajoutant que ce taux était variable selon les produits, allant jusqu'à 50 % pour la charcuterie et les salaisons. Il a fait valoir que la décision, pour les marges arrière, relevait du fournisseur.

Il a justifié la nécessité de modifier la « loi Galland » par celle d'améliorer le pouvoir d'achat en France, ce qui ne pouvait pas être réalisé par des augmentations significatives de salaires.

M. Jean Arthuis, président, s'est inquiété de la représentation du groupe en Asie.

M. Michel-Edouard Leclerc a indiqué que les importations, hors carburant, du groupe Leclerc, représentaient 8 % de ses ventes. Il a précisé que son groupe disposait de bureaux à Hong-Kong et Madras et d'agences en Turquie, en Amérique du Sud et au Canada. Il a noté que les importations ne portaient pas principalement sur des produits alimentaires, précisant, au sujet de ces produits, qu'il n'y avait pas d'écart de coût de production, sauf pour le gigot d'agneau en provenance d'Océanie.

Il a fait valoir que le groupe Leclerc procédait, parfois, à des achats directs pour s'associer à des projets écologiques ou environnementaux, et qu'il contribuait au développement du commerce équitable dont il était le premier distributeur en France.

Il a exposé que 40 % à 50 % des produits textiles vendus par son groupe étaient importés, indiquant que des marques françaises pouvaient comporter des biens eux-mêmes issus en réalité d'importations.

M. Michel-Edouard Leclerc a considéré que l'industrie textile avait sa part de responsabilité dans la crise qu'elle traversait, soulignant que la délocalisation avait précédé le développement des hypermarchés. Il a indiqué que beaucoup d'entreprises délocalisées avaient refusé, ensuite, de vendre leurs produits au groupe Leclerc, ajoutant qu'une telle attitude ne provenait pas seulement de grandes marques.

Il a jugé que des accords de partenariat auraient pu retarder certaines délocalisations, et s'est interrogé sur les conditions de négociations au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), soulignant, en particulier, le paradoxe consistant à faire suivre, quelques mois après, de mesures correctives un abaissement des quotas. Il a mis en exergue des pays d'Asie, comme la Chine, le Vietnam ou l'Inde, qui ne se caractérisaient pas seulement par une main-d'œuvre « bon marché », mais aussi par la fabrication de produits de qualité, relevant ainsi qu'il y avait plus d'usines certifiées en Inde qu'en France.

Evoquant ensuite le secteur de l'électronique, il a observé que 90 % des ordinateurs vendus dans certaines surfaces commerciales spécialisées provenaient de Taiwan ou d'autres pays asiatiques, non seulement en raison de leurs prix, mais aussi du savoir-faire de la main-d'œuvre. A propos des articles de sport, il a dénoncé le fait que Peugeot n'ait jamais voulu vendre de cycles en grandes surfaces, ce qui avait inéluctablement conduit les établissements Leclerc à s'approvisionner avec des produits fabriqués à l'étranger. Il a dénoncé les pratiques de nombreuses marques françaises consistant à faire fabriquer leurs produits en Asie, soulignant ainsi que, pour appréhender l'ampleur des délocalisations, il ne convenait pas de se référer à la nationalité d'une marque.

M. Eric Doligé s'est demandé s'il ne serait pas opportun de contraindre les distributeurs à réinvestir une partie des marges arrière en direction des petites et moyennes entreprises (PME).

M. Michel-Edouard Leclerc a estimé, au contraire, qu'une telle règle serait de nature à accroître la dépendance des PME vis-à-vis des grossistes. Il a souhaité que l'Etat développe des formules de partenariat avec les PME et institue un interlocuteur administratif stable pour le secteur du commerce. Il a ajouté que, plutôt que de créer des systèmes de réaffectation des marges arrière, il était préférable de supprimer purement et simplement de telles pratiques. Il a indiqué que le projet de loi relatif aux PME présenté le 13 avril 2005 en Conseil des ministres devrait maintenir l'interdiction de répercuter les marges arrière sur les prix, mais dans une limite de 20 %, en en déduisant qu'il serait nécessaire d'avoir beaucoup de marges arrière pour pouvoir vendre moins cher et que ce taux de 20 % risquait de devenir la norme.

M. Michel-Edouard Leclerc a préconisé d'en revenir aux propositions de la « commission Chatel », pour qui il devrait être établi un plan pluriannuel de réduction de la proportion des marges arrière non reportables sur les prix, avec pour objectif, dans un délai déterminé, de parvenir à une totale liberté en la matière.

En réponse à **M. Eric Doligé**, il a considéré que la suppression des marges arrière n'aurait pas d'incidence notable sur la concurrence.

M. Roger Besse s'est demandé si, au sein du groupe Leclerc, les prix ne variaient pas en fonction des établissements, et quelle était l'attitude des centres Leclerc par rapport aux grands groupes de producteurs.

M. Michel-Edouard Leclerc a répondu que les gammes de prix étaient établies, en principe, selon les produits, même s'il pouvait y avoir des écarts dus notamment aux conditions matérielles d'approvisionnement. Il a cependant ajouté qu'il n'existait pas d'obligation formelle de prix uniformes au sein du groupe Leclerc, faisant observer que, dans certains secteurs géographiques, plusieurs établissements pouvaient se trouver en concurrence mutuelle, ce qui justifiait alors des différences de tarif. Il a indiqué, par ailleurs, que les produits issus des grands groupes, comme Coca-Cola, étaient incontournables pour toutes les grandes chaînes de distribution.

M. Aymeri de Montesquiou s'est interrogé sur le risque de constitution d'oligopoles.

M. Michel-Edouard Leclerc a reconnu qu'il était plus difficile d'être industriel que distributeur, puisque le premier, producteur spécialisé, ne disposait pas de marges d'évolution à court ou moyen terme, contrairement au second, qui pouvait faire évoluer sa politique d'achat, en fonction de la conjoncture, d'une catégorie de produits à une autre.

Il a admis que les pouvoirs publics avaient le droit de fixer des limites à la libre concurrence, citant par exemple des mécanismes de prix minimum ou d'intervention. Il a observé que l'inflation était plus forte, généralement, pour les produits de grande marque, que la moyenne et a souligné l'incidence négative de la hausse des prix dans un contexte de chômage.

M. Aymeri de Montesquiou s'est interrogé sur les circonstances de l'adoption de la « loi Galland ».

M. Michel-Edouard Leclerc a évoqué la pression des PME, elles-mêmes soumises de plein fouet à la crise et a jugé que certaines politiques avaient parfois eu tendance à prendre la grande distribution comme « bouc émissaire ». Il a regretté que cette loi ait été votée sans étude d'impact préalable sérieuse à l'appui.

M. Marc Massion, après avoir relevé l'intérêt et la franchise des propos tenus par l'intervenant, s'est étonné de ce que l'on découvre, maintenant, l'importance de l'importation, alors même que les délocalisations avaient débuté dès la fin des années 60. Il a relevé le discours quelque peu pessimiste de M. Michel-Edouard Leclerc concernant la qualité des produits français par rapport à ceux qui sont importés. Il a déploré que la recherche ait été négligée en France et considéré qu'à court terme, la relance de la consommation était le seul levier disponible.

M. Michel-Edouard Leclerc s'est inquiété de ce que les entreprises françaises ne répondaient pas fréquemment aux appels d'offre en ligne émanant, notamment, des pays d'Europe de l'Est, regrettant que celles-ci, PME comprises, n'aient pas une culture de réseaux.

Il a approuvé la proposition de création d'une « TVA sociale », tout en espérant que celle-ci soit présentée d'une manière suffisamment pédagogique pour ne pas apparaître comme un nouvel impôt. Il a souligné que les entreprises supportaient une part croissante du coût du « non-emploi » et a estimé indispensable de mettre la Commission européenne devant ses responsabilités afin de supprimer les « droits de douane à l'envers » que constituaient les charges sociales. Il s'est demandé pour quelles raisons la proposition de création d'une « TVA sociale » suscitait tant d'opposition, alors qu'elle était de nature « moins perverse » que les quotas, précisant toutefois que cette réforme se devait d'être engagée progressivement. Il a jugé préférable de mettre en place des dispositifs « positifs », plutôt que de multiplier des mesures protectionnistes.

M. Maurice Blin, après avoir salué l'origine éthique du groupe, s'est interrogé sur les raisons de la mauvaise image des grands distributeurs dans la société.

M. Gérard Longuet, estimant que la grande distribution avait suscité une nouvelle bourgeoisie, s'est inquiété des modes d'utilisation, par celle-ci, des bénéfices non réinvestis.

M. Michel-Edouard Leclerc a objecté que cinq distributeurs figuraient parmi les entreprises préférées des Français, et qu'il était ainsi, selon les sondages, le chef d'entreprise préféré. Il s'est félicité de ce que « d'anciens épiciers » avaient pu, par le biais de la grande distribution, bénéficier d'une promotion importante. Il a fait valoir que le supplément de bénéfice résultant de la « loi Galland » avait été réinvesti par les centres Leclerc, leur marge nette étant passée de 2,30 % à 2,65 % du chiffre d'affaires hors taxes. Il a souligné que la distribution devait être un acteur important du rétablissement du tissu industriel. Il a mis en lumière les 3.000 emplois créés chaque année par les centres Leclerc depuis dix ans, ainsi que le fait que leur taux d'importation était inférieur à la moyenne, en raison, notamment, de la priorité accordée aux « produits du terroir ».

M. Jean Arthuis, président, s'est félicité du caractère fructueux de cet échange et a remercié M. Michel-Edouard Leclerc pour la qualité de ses réponses.

Audition de M. Bernard THIBAULT,
Secrétaire général de la CGT

(mercredi 13 avril 2005)

En introduction, **M. Jean Arthuis, président**, a indiqué que l'**audition de M. Bernard Thibault, secrétaire général de la CGT**, s'inscrivait dans un **cycle d'auditions relatives aux délocalisations**, qui constituait un sujet de grande inquiétude pour les salariés.

M. Bernard Thibault, secrétaire général de la CGT, s'est félicité de l'invitation lancée à son organisation syndicale par la commission des finances. Il a souligné que les délocalisations constituaient aujourd'hui une préoccupation forte pour la CGT, qui ne devait, en aucun cas, être le prétexte à « un chantage à l'emploi ». Il a considéré que la situation exigeait des mesures immédiates et une politique axée sur le développement industriel et social.

S'il a observé que beaucoup de rapports prétendaient que les délocalisations avaient un effet marginal sur notre économie, il a indiqué que ce n'était pas l'avis de la CGT, qui prenait très au sérieux les menaces que faisaient peser les délocalisations sur l'emploi, observant que le phénomène constituait un élément de déstabilisation du tissu économique. Il a fait valoir qu'après l'industrie, le mouvement de délocalisation commençait à concerner significativement les services. Il a rappelé que la CGT avait réclamé au gouvernement une table ronde sur le sujet en août 2003.

Il a montré que les experts qui minimisaient les délocalisations se trompaient pour trois raisons, la première consistant à adopter une vision trop restrictive de la délocalisation, peu en rapport avec ce que vivaient les secteurs du textile, de l'habillement, de la chaussure, du jouet, de l'ameublement, de l'électro-ménager, de la mécanique, des abattoirs ou des conserveries, la deuxième liée au fait que n'étaient mesurés que les flux de marchandises ou de services réimportés en France à partir d'établissements délocalisés, et non l'impact en termes de production ou d'emplois perdus, la troisième ne prenant pas en compte l'accélération du phénomène depuis 18 mois, avec désormais un impact important sur le secteur de la recherche et des services. Il a remarqué, qu'au-delà des dossiers particulièrement médiatisés comme ceux de Bosch et de Doux à l'été 2004, des centaines de cas identiques avaient été recensés dans la métallurgie, l'agro-alimentaire, le textile et la chimie.

Il a jugé que les coûts salariaux ne constituaient pas le premier motif de délocalisation, contrairement à l'idée que les gouvernements successifs avaient cherché à accréditer en menant une politique d'allègement des cotisations patronales à hauteur de dizaines de milliards d'euros. Il a fait valoir que cette politique avait eu pour effet de freiner la croissance des salaires, et donc de la

consommation, avait contraint les dépenses publiques, et qu'au bout du compte, un travailleur français coûterait toujours plus cher qu'un salarié chinois ou malaisien. Il a observé que les entreprises se localisaient en France parce qu'il y avait un marché, une recherche active et des infrastructures. Il a donc considéré que la solution à la question de la délocalisation ne passait pas par une concurrence en termes de coût de main-d'œuvre, mais par une action plus concertée, notamment entre les grands groupes donneurs d'ordre et leurs PME sous-traitantes.

En matière de délocalisations, il a précisé que, la CGT considérait qu'il n'y avait pas de fatalité, à condition de refuser la directive « Bolkenstein » ou celle sur le temps de travail et à condition de ne pas imaginer que la France ou l'Europe devait se spécialiser uniquement sur les seuls créneaux à forte valeur ajoutée, qui employaient peu de main-d'œuvre. Il a jugé que l'idée d'une division internationale du travail attribuant la fabrication des produits banalisés aux pays en voie de développement et celle des produits à haute valeur ajoutée aux pays riches était en train de « voler en éclats », discernant mal les raisons pour lesquelles les Chinois se cantonneraient à « visser des boulons », alors qu'ils disposaient de plus d'ingénieurs que toute l'Europe réunie.

M. Bernard Thibault a néanmoins souligné que des mutations étaient nécessaires, l'Europe ne pouvant continuer à produire de la même manière qu'hier, car les services s'industrialisaient et l'industrie utilisait de plus en plus de services. Il a donc montré qu'une plus grande efficacité pouvait être recherchée par une meilleure articulation entre industrie et services, rappelant que, selon certaines études, on n'utiliserait, au mieux, que 20 % des capacités des systèmes informatiques installés. Il a donc invité les pouvoirs publics à assumer leurs responsabilités, en incitant les entreprises à se développer et en pénalisant celles qui préféreraient la solution de court terme que constitueraient les délocalisations.

Il a montré, de plus, que plusieurs études et rapports invitaient le gouvernement à repenser une politique industrielle, précisant que la CGT avait accepté de participer au travail de la commission « Beffa », au sein de laquelle elle avait fait des propositions. Il a fait observer qu'en matière de politique industrielle, les règles européennes offraient plus de liberté qu'on ne le pensait parfois, souhaitant promouvoir des investissements publics en faveur de l'efficacité économique à long terme. Il a souligné que la France ne faisait pas encore assez d'efforts en ce qui concernait la formation professionnelle et que la recherche ne constituait pas la priorité qu'elle devrait être. Il a appelé, par ailleurs, à un renforcement des garanties collectives par la création d'une sécurité sociale professionnelle, faisant valoir qu'un salarié ne devait pas se voir privé de ses droits lorsqu'il perdait son emploi, ce qui signifiait que la rupture du contrat de travail ne pouvait être qu'exceptionnelle et que la formation professionnelle continue devait être développée.

S'agissant des cotisations sociales dites « patronales », il a considéré que ce n'était pas leur poids global qui posait problème, mais leur répartition,

observant qu'elles représentaient 20 % de la valeur ajoutée dans les secteurs industriels comme celui des biens d'équipement, mais 10 % dans le secteur des assurances et même 5 % dans les secteurs de l'eau, du gaz et de l'électricité. Il a souhaité que soit mise en place, au lieu de la politique coûteuse d'exonération de charges, qui avait un coût pour le budget de l'Etat de 20 milliards d'euros en 2005, une modulation des cotisations patronales en fonction de la priorité que les employeurs accordaient à l'emploi.

Il a appelé également à la mise en place de fonds régionaux pour l'emploi, afin d'encourager les entreprises qui refusaient de délocaliser, soulignant que les PME accédaient difficilement au financement bancaire. Il a ainsi proposé que les PME soient mieux financées, en mobilisant de manière plus efficace et concertée les ressources publiques, celles des banques à travers du crédit et celles des investisseurs socialement responsables, citant l'exemple des fonds d'épargne des salariés. Il a jugé que la création d'un pôle public financier autour de la Caisse des dépôts et consignations pourrait renforcer une telle proposition.

Evoquant une déclaration de M. Ernest-Antoine Seillière, selon lequel « l'acquis social devait céder devant la nécessité économique », il indiqua que la CGT appelait de ses vœux une véritable démocratie sociale, faisant valoir que « les prétentions exorbitantes des actionnaires devaient céder devant les exigences de solidarité ». Il a indiqué que la négociation sociale devait être conditionnée à des exigences de représentativité, à la pratique de l'accord majoritaire et au respect de la hiérarchie des normes sociales. Il a ajouté, par ailleurs, qu'il convenait de mettre un coup d'arrêt aux directives facilitant le « dumping social », à la concurrence fiscale en Europe, notamment en matière d'impôt sur les sociétés et de taxation de l'épargne, appelant à en finir avec les paradis fiscaux que se ménageait chaque pays européen pour attirer les capitaux. Il a jugé indispensable que puisse être facilité le déclenchement de la clause de sauvegarde commerciale. Il a déploré que les trois quarts des entreprises de taille européenne, qui devraient avoir un comité de groupe, ne respectaient pas cette obligation.

Terminant son intervention, **M. Bernard Thibault** a plaidé pour des mesures immédiates en cas de délocalisation d'entreprise, telles que l'allongement des procédures d'information et de consultation des organismes représentant les salariés, notamment les procédures du livre IV du code du travail, le remboursement des aides publiques reçues et la mise en œuvre d'une obligation de reclassement. Il a indiqué qu'après le rassemblement organisé par son syndicat à Villepinte en juin 2004 sur le thème des délocalisations, aurait lieu une initiative nationale de très grande ampleur, le 9 juin 2005.

M. Jean Arthuis, président, soulignant que, pour la première fois, la commission des finances entendait le représentant d'une grande organisation syndicale, a souhaité savoir si les stratégies d'entreprises visant à contourner les règles sociales, par l'externalisation et la filialisation, n'étaient pas liées à des aspérités excessives de nos lois sociales.

En réponse, **M. Bernard Thibault** a convenu que des entreprises veillaient à ne pas franchir certains seuils, comme celui de 50 salariés, pour éviter les obligations du droit social. Il a fait observer néanmoins que les stratégies d'externalisation n'avaient pas toujours pour objectif d'éluder les dispositions du droit social et fiscal. Il a indiqué que la CGT n'était pas opposée, par principe, à certaines réformes du droit social, jugeant que l'environnement économique avait changé et qu'il était difficile de réinventer de nouvelles sécurités sociales sur la seule base de conventions collectives parfois âprement négociées dans le passé. Il a plaidé pour des réponses transversales, regrettant que les organisations patronales souhaitent privilégier les accords de branche et la négociation au sein de l'entreprise.

M. Joël Bourdin a considéré qu'il n'était pas possible de mettre de côté le problème du coût du travail, qui était un facteur déterminant des délocalisations. Il a jugé que ce coût avait un lien avec la forte réalisation de gains de productivité en France. Il s'est demandé si certains secteurs très exposés à la concurrence internationale, comme celui du sucre ou de l'activité portuaire, n'avaient pas souffert d'attitudes syndicales « un peu raides ».

En réponse, **M. Bernard Thibault** a rappelé que selon les études disponibles, le coût du travail pouvait être un facteur d'explication pour les mouvements de délocalisation, mais qu'il ne constituait, en aucun cas, un facteur déterminant. Il a souligné que la France avait la productivité horaire la plus élevée au monde alors que, pour le coût du travail, elle ne figurait qu'au dix-septième rang. Il a souhaité que les entreprises françaises utilisent mieux leurs moyens de production et développent la formation professionnelle continue, par l'introduction d'un droit individuel à la formation, les retards dans ce domaine constituant, selon lui, un facteur aggravant face à la concurrence internationale.

Evoquant la situation des syndicats en France, il a d'abord rappelé « qu'on avait les syndicats que l'on méritait ». Il a jugé regrettable qu'un salarié sur deux n'ait pas accès aux élections professionnelles et ne dispose d'aucun moyen lui permettant de s'exprimer sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Il a souligné que les règles de négociations sociales françaises, où l'un des cinq syndicats considérés comme représentatifs en 1966, pouvait signer, tout en étant minoritaire, un accord, constituait une anomalie, appelant à une réforme de ce système. Il a souligné le paradoxe consistant à rendre les syndicats responsables de tout, dans un pays où, justement, le syndicalisme était faible, avec seulement 8 à 10 % de salariés adhérents. Il a donc considéré que s'il y avait parfois crise, cela incombait sans doute à un déficit de démocratie sociale.

M. Maurice Blin a fait valoir que, face à la mondialisation, patrons et salariés affrontaient le même destin, et que, dans ces conditions, les luttes internes apparaissaient comme peu productives. Il a jugé que les pays du Nord, où régnait souvent un monosyndicalisme, avec 80 % de salariés syndiqués, disposaient d'organisations plus responsables en matière économique, appelant, dès lors, les syndicats français à un réalisme de salut.

En réponse, **M. Bernard Thibault** a indiqué que les entreprises produisaient bien la richesse, mais que les salariés auraient davantage conscience d'être dans le « même bateau » que leur employeur si celui-ci les associait davantage à la stratégie de l'entreprise. Il a montré que, notamment face aux problèmes des délocalisations, qui ne touchaient pas que la France, les syndicats partageaient les mêmes objectifs, rappelant leur manifestation européenne commune qui s'était tenue le 19 mars 2005 à Bruxelles. Il a jugé que la réponse européenne, visant dans un document de référence à faire la liste des meilleures pratiques sociales, n'était pas à la hauteur de l'enjeu des délocalisations.

En réponse à une question de **M. François Marc**, s'interrogeant sur la « flexicurité » des pays nordiques, dans lesquels la rotation des emplois était rapide, mais la sécurité sociale mieux assurée, **M. Bernard Thibault** a rappelé que les budgets alloués à la formation et à l'indemnisation du chômage, dans les pays nordiques, atteignaient le double de ce que pratiquait la France. Il a souligné, par ailleurs, qu'il ne lui paraissait pas humainement acceptable, comme le souhaitait le MEDEF, d'installer les Français dans une société du risque et de l'incertitude, jugeant que les salariés ne devaient pas être les victimes de l'évolution des processus de production. Il a jugé indispensable, qu'à l'échelle européenne, les normes apportent « un plus » en matière sociale.

M. Gérard Longuet a souhaité savoir si la CGT avait noué des liens avec des organisations syndicales de pays émergents et si, face à la mondialisation, les salariés avaient une vision différente selon leur appartenance, à la sphère publique ou privé, à une PME ou à une grande entreprise.

En réponse, **M. Bernard Thibault** a indiqué que la CGT était engagée dans des coopérations avec des syndicats du monde entier, aidant, par exemple, des syndicats américains à s'implanter dans certaines firmes. Il a souhaité que les normes sociales soient intégrées dans les règles du commerce international, regrettant qu'en matière de droit social, l'organisation mondiale du commerce (OMC) n'établisse pas de véritables règles, et que certains principes fondamentaux, comme celui de l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé des prisonniers et du travail informel ne soient pas respectés.

M. Jean Arthuis, président, a rappelé, au sujet du travail carcéral, qui avait fait l'objet en 2002 d'un rapport d'information de la commission des finances présenté par leur ancien collègue Paul Loridant, que celui-ci était également frappé de plein fouet par la mondialisation, ainsi que cela avait été récemment relevé par un grand quotidien.

En réponse à **M. Thierry Foucaud**, **M. Bernard Thibault** a observé que les 20 milliards d'euros d'allègement de charges patronales, qui ne comprenaient ni les aides des collectivités territoriales, ni les aides européennes, n'avaient pas fait l'objet d'expertises contradictoires et que la liste des entreprises bénéficiaires les plus importantes n'était pas publiée, ce qu'il a déploré. Il a souligné que cette politique constituait un mécanisme tirant les salaires vers le

bas, sans qu'aucune obligation ne soit posée en termes d'embauches. Il a souhaité que les aides publiques aient donc des contreparties de la part des entreprises.

M. Jean Arthuis, président, a fait valoir que, plus généralement, le fait d'asseoir sur le salaire l'assiette du financement de la santé et de la solidarité nationale consistait à n'assujettir que les emplois restant en France, et qu'il s'agissait ainsi d'un mécanisme de « droits de douane à l'envers » contribuant à accélérer les délocalisations.

En réponse, **M. Bernard Thibault** a considéré qu'il n'était pas aberrant que la santé soit financée à partir de la richesse produite au sein des entreprises. En ce qui concernait l'idée de TVA sociale, il a indiqué que la CGT n'y était pas favorable, car cela conduirait à augmenter un prélèvement, profondément inégalitaire par nature.

M. Jean-Christophe Le Duigou, secrétaire de la CGT, a ajouté que des études macro-économiques avaient été réalisées qui montraient que la TVA sociale détruirait plus d'emplois qu'elle n'en créerait, en raison d'un effet sur les prix des produits et de l'impact qui s'ensuivrait sur la consommation. Il a jugé, en réponse aux observations de **M. Jean Arthuis, président**, sur le cas du Danemark ayant introduit une telle TVA sociale, que ce pays était un pays très spécialisé, important de nombreux biens, mais que, dans un pays comme la France, la TVA sociale présentait un risque réel d'appauvrissement des salariés. Il a mis en garde contre des analyses trop micro-économiques, qui ne prenaient pas assez en compte certaines conséquences au niveau macro-économique.

M. Jean Arthuis, président, a souhaité, à tout le moins, que ne soit pas éludé le débat sur la TVA sociale avant qu'il n'ait lieu, jugeant qu'en matière de délocalisations, il y avait « le feu dans la maison ».

Mme Marie-France Beaufls a souhaité que soient prises en compte, dans les analyses sur le comportement des entreprises, les exigences extrêmement fortes des actionnaires.

Mme Fabienne Keller a constaté que la forte productivité française n'était que l'autre face de la faible part des salaires dans la valeur ajoutée. Elle a cité l'exemple d'une entreprise investissant fortement à Strasbourg, sans pour autant y créer un seul emploi. Elle a ainsi considéré que l'activité industrielle était très peu riche en emplois. Elle a attiré l'attention sur la gravité de la situation, rappelant qu'à Strasbourg, les deux tiers des Rmistes n'étaient pas inscrits au chômage. Elle a indiqué que les procédures de consultation des salariés existaient déjà lors de la mise en place de plans sociaux.

En réponse, **M. Bernard Thibault** a indiqué qu'il n'avait pas le sentiment que les règles sociales étaient à l'origine du chômage en France. Il a jugé que 80 % des licenciements intervenaient à petite échelle, et donc hors du champ d'intervention des syndicats. Il a considéré que la flexibilité des salariés ne

devait pas être subie et que, concernant les rigidités, celles-ci étaient davantage à trouver du côté des investisseurs, qui exigeaient une rentabilité « à deux chiffres ».

M. Aymeri de Montesquiou s'est interrogé sur le sens de l'intérêt général des syndicats, mettant en évidence un déséquilibre entre le faible nombre de personnes grévistes et les millions de personnes souhaitant travailler et qui en étaient, de fait, empêchées. Il a souhaité connaître la position de la CGT quant à l'instauration d'un service minimum.

En réponse, **M. Bernard Thibault** a indiqué que cette question centrale du service minimum pouvait être la source d'un conflit social majeur. Il a considéré, en outre, que le droit social devait être adapté aux PME.

M. Jean Arthuis, président, a remarqué, à ce sujet, que les PME constituaient une variable d'ajustement des grands groupes soumis à des règles sociales contraignantes.

En réponse, **M. Bernard Thibault**, a souhaité que l'on responsabilise davantage les donneurs d'ordre.

En réponse à **M. Aymeri de Montesquiou**, il a par ailleurs indiqué qu'il n'était pas favorable à l'intéressement, dans la mesure où les primes versées étaient, par nature, fluctuantes et que les salariés n'avaient pas « voix au chapitre » s'agissant des décisions structurantes de l'entreprise.

En conclusion, **M. Jean Arthuis, président**, s'est félicité de cette audition sur un sujet brûlant et, tout en ne partageant pas toutes ses analyses, a accueilli favorablement le fait que la CGT s'inscrive dans une perspective de réforme.