



**MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET  
DE LA COHÉSION SOCIALE**

**DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA  
RECHERCHE, DES ÉTUDES ET DES  
STATISTIQUES**

**DETERMINANTS MICROECONOMIQUES ET SOCIAUX  
DES DELOCALISATIONS RECENTES ET A VENIR**

**SYNTHESE**

# Les objectifs poursuivis

## ➤ L'étude vise :

- à cerner au plus près les critères réels qui peuvent fonder une décision de délocalisation,
- à en éclairer la hiérarchie
- à déterminer les éléments qui, en étant modifiés, auraient pu ou pourraient constituer un frein à la délocalisation.

## ➤ La méthode :

- recueil des avis et expériences
- soixante entretiens auprès de dirigeants d'entreprise (fin 2004)

# Les constats

- La mondialisation de l'économie s'accompagne de déplacements de la production qui affectent toutes les grandes zones économiques.
  
- Les délocalisations :
  - affectent aujourd'hui la plupart des secteurs économiques
  - sont le fait d'entreprises de toutes tailles.
  
- Les activités sont redistribuées :
  - entre pays industrialisés,
  - des pays industrialisés vers les pays émergents et, de plus en plus, vers la Chine.
  
- Ces déplacements de la production peuvent prendre la forme:
  - de transferts d'activité, au sens premier du terme,
  - d'implantations de substitution,
  - ou de recours accru à une sous-traitance installée dans d'autres pays.

# Les constats

- Les délocalisations analysées sont la conséquence de l'intensification de la pression concurrentielle subie par les entreprises implantées en France.
- Cette intensification résulte :
  - de l'effet de la montée extrêmement rapide en compétence des pays émergents,
  - de la montée en puissance de firmes de pays émergents
  - des politiques d'achat agressives des donneurs d'ordre dans tous les secteurs économiques,
  - d'une capacité nouvelle à envisager une dé-mécanisation des processus de production qui rend possible la délocalisation des productions requérant, en France, du travail qualifié.
- Les délocalisations ne sont plus limitées au transfert d'activités à forte intensité de main d'œuvre peu qualifiée, elles touchent aujourd'hui :
  - la comptabilité, la finance, les services support, la conception, la recherche et le développement.
- Les NTIC et la division « industrielle » du travail dans les services autorisent leur segmentation à l'échelle internationale

# Les stratégies mises en oeuvre

- Pour faire face aux contraintes de la concurrence et assurer la pérennité de leurs activités, trois types de stratégie sont mis en oeuvre par les entreprises:
  - Une stratégie de suivi de la demande
  - Une stratégie de segmentation verticale du processus de production
  - Une stratégie de réorganisation du processus de production sur une base mondiale et non strictement verticale

# Les stratégies mises en oeuvre

- Une stratégie de suivi de la demande :
  - internationalisation par la création de capacités de production à l'étranger pour y capter une demande en croissance,
  - obligation de suivre des donneurs d'ordre qui se délocalisent
  - Adaptation contrainte aux politiques protectionnistes d'Etats qui souhaitent promouvoir l'installation d'entreprises dans leur pays.

# Les stratégies mises en oeuvre

- Une stratégie de segmentation verticale du processus de production :
  - restauration de la compétitivité par rapport à la concurrence dans un contexte de forte pression sur les prix de vente.
  - optimisation du différentiel de coût des facteurs (principalement de la main d'œuvre)
    - Conservation en France des tâches à forte valeur ajoutée ou nécessitant une grande réactivité,
    - Délocalisation dans des pays à bas coûts des fonctions d'assemblage ou à faible valeur ajoutée.

# Les stratégies mises en oeuvre

- Une stratégie de réorganisation du processus de production sur une base mondiale et non strictement verticale :
  - Organisation d'une implantation mondiale pour capter la croissance de l'ensemble des marchés,
  - Réorganisation de l'ensemble des processus de production entre pays à bas coût de main d'œuvre et pays à coûts élevés au sein de chaque grande zone régionale,
  - Répartition de la R&D et des fonctions support sur une base mondiale,
  - Création de centres de compétence spécialisés qui concentrent pour l'ensemble du marché mondial l'expertise de l'entreprise.

# Les délocalisations se font aussi en Europe

- La différenciation des stratégies produit :
  - un mouvement massif de délocalisation vers les pays à bas coût de main d'œuvre
  - des transferts d'activités au sein de l'Europe des 15.
  
- Les délocalisations en Europe relèvent de deux logiques et de deux mouvements distincts.
  - le différentiel de coût de main d'œuvre/compétence entre la France et des pays comme l'Espagne, le Portugal et l'Irlande a joué fortement dans certains secteurs d'activité en faveur de transferts.
    - Les fonds structurels ont fonctionné, dans ces pays, comme des aides sectorielles : un avantage coût initial s'est transformé en effet de place par la création ou la délocalisation sur place de nombreuses entreprises de telle ou telle filière industrielle.
    -
  - Les réorganisations liées à la centralisation dans un seul pays de fonctions de grandes entreprises, auparavant réparties dans plusieurs pays. Le facteur coût n'est pas nécessairement dominant dans le choix de localisation.

# Les facteurs déterminants et déclencheurs

- Au delà de contextes stratégiques différents, les délocalisations s'expliquent par un très petit nombre de facteurs déterminants,
- La décision de délocaliser résulte, elle, de la conjonction de ces facteurs déterminants et d'éléments aggravants :
  - Les facteurs déterminants apparaissent comme des conditions nécessaires mais pas toujours suffisantes à la décision de délocaliser ;
  - Les éléments aggravants, sans être à eux seuls responsables des décisions, constituent néanmoins, à l'image de catalyseurs dans des réactions chimiques, des facteurs déclenchants décisifs lors de la prise de décision de délocalisation.

# Les facteurs déterminants

- Les facteurs déterminants identifiés :
  - le suivi de la demande
    - conduit les entreprises à se rapprocher des marchés en croissance,
  - le coût du travail
    - le différentiel avec la France dépasse aujourd'hui souvent les écarts de productivité, particulièrement dans les pays émergents tels que la Chine ou l'Europe centrale et orientale,
  - l'appréciation de l'euro par rapport au dollar :
    - l'ampleur de l'appréciation dans les années récentes,
    - sa durée et l'incertitude sur le niveau futur des parités,
  - le coût et la disponibilité des matières premières,
  - la présence d'un tissu productif local attractif
    - crée des pôles de compétence dans certains secteurs
    - crée un véritable avantage comparatif de pays concurrents de la France,
  - Une image négative de la France aux yeux de dirigeants étrangers :
    - de nombreux dirigeants étrangers justifient la délocalisation par le fait que l'environnement des affaires en France est devenu trop mauvais.
    - Cette perception pèse sur les choix d'investissement et donc de localisation.
  
- Ces facteurs, bien souvent, se cumulent

# Les facteurs déterminants

- Les facteurs non déterminants :
  - la fiscalité n'apparaît pas comme une cause majeure de délocalisation
  - la réglementation sociale et administrative non plus
    - à l'exception de dirigeants étrangers, elle est davantage perçue comme relevant de contraintes auxquelles il faut s'adapter que comme un facteur déterminant de délocalisation, ce qui ne signifie pas qu'elle ne joue aucun rôle.

# Les éléments aggravants

- Éléments aggravants qui, cumulés avec les facteurs déterminants, déclenchent les décisions de délocalisation :
  - dévalorisation ressentie de l'activité industrielle,
  - pratiques jugées bureaucratiques de l'administration,
  - spécificités sociales françaises,
  - rigidités de l'organisation du temps de travail,
  - critiques des politiques de soutien à la recherche et au développement.

# Les éléments aggravants

- De nombreux dirigeants ressentent un forte dévalorisation de l'image de l'industrie en France :
  - les pouvoirs publics ne prennent pas suffisamment en compte ses problématiques ,
  - les jeunes ne s'y intéressent pas
  - la politique européenne est jugée défavorable (politique monétaire, commerciale et environnementale).
  
- Les pratiques de l'administration sont largement critiquées.
  - absence de coordination interne entre les différentes administrations dans leurs relations avec les entreprises,
  - demandes répétées d'informations statistiques sans valeur ajoutée pour l'entreprise,
  - tendance au report de responsabilités plutôt qu'à la recherche d'un partenariat, des pratiques sur le terrain en décalage avec les priorités politiques affichées,
  - application plus stricte en France que dans les pays voisins des réglementations européennes ce qui peut créer des distorsions de concurrence.

# Les éléments aggravants

- Des relations sociales difficiles et complexes :
  - le dialogue est jugé difficile au sein des entreprises françaises, cette opinion est d'autant plus affirmée que les dirigeants ont la pratique du dialogue social dans d'autres pays européens.
  - Les règles applicables au licenciement économique sont questionnées
  - les responsables de grandes entreprises soulignant l'insécurité juridique des procédures et l'intervention du pouvoir judiciaire,
  - Les procédures sont longues et complexes
  
- Des organisations du travail insuffisamment souples.
  - Une demande de flexibilité liée à la recomposition géographiques des activités des entreprises
  - Difficultés à disposer de modalités d'adaptation de grande ampleur (délais de prévenance réduits, recours facilité aux heures supplémentaires...).
  - La réduction du temps de travail est un facteur de rigidité supplémentaire, mais l'évolution de la législation n'était pas souhaité
  - Le temps de travail des cadres est évoqué comme un problème spécifique, pour lequel un équilibre satisfaisant ne semble pas avoir été trouvé.

# Les éléments aggravants

- Le soutien à l'innovation et au développement économique est insuffisant et les aides à l'innovation inadaptées :
  - manque de grandes politiques publiques d'encouragement à la R&D,
  - application restrictive du crédit d'impôt recherche,
  - mécanisme inadéquat des avances remboursables de l'Anvar,
  - frilosité du système bancaire
  - dispersion des outils de financement des PME/PMI.
  
- La taxe professionnelle est jugée très pénalisante :
  - Elle ne tient pas compte de la situation économique de l'entreprise,
  - Elle s'impute sur le haut du compte de résultat défavorable dans les comparaisons internationales,
  - Un prélèvement dans le cadre de l'impôt sur les sociétés serait préférable

# Perspectives

- Les opérations de délocalisation analysées
  - n'ont pas toujours procuré la totalité des bénéfices attendus
  - ne font le plus souvent pas l'objet d'une évaluation ex-post
  - Une problématique de gestion de la main d'œuvre dans les pays émergents
  - mais les dirigeants rencontrés sont inquiets sur le devenir du potentiel productif de notre pays.
  
- Les dirigeants jugent importante l'action publique
  - La compétition mondiale qu'ils subissent s'exerce dans un cadre de concurrence imparfaite (droits de douane, effet induit des fonds européens, application différenciée de réglementations européennes) sur lequel il serait possible d'agir
  - L'effet de certains éléments aggravants pourraient être adoucis par des politiques française et européenne adaptées

# Perspectives

- Pour faire face à cette situation et freiner les évolutions repérées, trois axes d'intervention sont évoqués :
  - des actions en faveur de la R&D et des activités de conception,
  - une politique monétaire et commerciale européenne plus favorable à l'emploi
  - une politique d'aménagement du territoire permettant de renforcer les coopérations territoriales et d'encourager le maintien d'activités en zone rurale
  - L'attribution d'aides temporaires est revendiquée car le temps est un facteur décisif
- Le temps, une dimension fondamentale
  - Le processus qui mène aux délocalisations n'est pas linéaire car les mesures prises dans cette période conditionnent en partie le résultat final pour l'entreprise, le territoire et ses salariés
  - Le détricotage de la chaîne de valeur d'une entreprise ou d'un tissu productif local est un processus cumulatif, qui passé un certain seuil devient irréversible
  - Il existe des freins la première fois, mais une expérience réussie (personnelle ou d'un autre dirigeant) peut avoir un effet d'amplification
  - En retardant une délocalisation, on peut réussir la reconversion des outils de production comme celle des salariés.