



Ancrage territorial des entreprises : quels leviers d'action ?

Pierre-André IMBERT, Altédia

Je travaille chez Altédia, cabinet conseil en ressources humaines et en communication, sur des dossiers ayant trait aux territoires et à l'emploi. Le cabinet Altédia intervient notamment dans l'accompagnement de réorganisations d'entreprises, dans la mise en place d'opérations de gestion territoriale de l'emploi et des compétences, au titre du conseil auprès des collectivités locales.

Altédia a mené une étude pour le Ministère de l'emploi qui visait à cerner les critères pouvant fonder une décision de délocalisation. Du fait de l'augmentation des pressions concurrentielles, les délocalisations concernent tous les secteurs et tous les types d'entreprises. Aucune entreprise n'échappe à la concurrence d'autres régions ou des pays étrangers. Nous sommes entrés dans une nouvelle étape de la division internationale du travail où il est possible d'industrialiser davantage les fonctions supports et de « démécaniser » certains processus de production en raison d'un coût élevé du capital.

Dans ce contexte, les entreprises mettent en œuvre des stratégies qui sont de trois types : le suivi de la demande ; la segmentation verticale du processus de production ; la réorganisation du processus de production sur une base mondiale et non strictement verticale.

La mondialisation se caractérise par un triple mouvement : un départ des firmes des pays du Nord vers les zones à bas coûts, un mouvement de relocalisation des processus de production dans les PED (notamment au Maghreb et au Madagascar) et, enfin, une réorganisation au sein des pays occidentaux (pour réduire le nombre de pays d'implantation).

I. La compréhension des motifs de départ des entreprises d'un territoire : un préalable à l'action publique

Nous avons essayé de déterminer les facteurs — déterminants, c'est-à-dire sans lesquels l'opération ne peut être faite, et aggravants ou déclenchants — de décision de départ. Ces deux catégories de facteurs appellent une intervention publique.

1. Les facteurs déterminants dans la localisation des entreprises

- le suivi de la demande qui conduit les entreprises à se rapprocher des marchés en croissance ;
- le coût du travail moins élevé qui compense les écarts de compétitivité entre la France et les PED ;

- l'appréciation de l'euro par rapport au dollar qui laisse conduit les entreprises à produire davantage dans les pays de la zone dollar ;
- le coût des matières premières et de l'énergie ;
- la présence d'un tissu productif local attractif (compétences du bassin d'emploi, réseau de sous-traitance, etc.).
- l'environnement des affaires. Sur ce plan, la France pâtit d'une image négative chez certains dirigeants étrangers, aux yeux desquels les lois sociales pèsent trop

Parmi les facteurs non déterminants, la fiscalité, n'apparaît pas comme une cause majeure de délocalisation, d'après les dirigeants d'entreprises. De même, la réglementation sociale et administrative n'est pas fondamentale.

2. Les éléments aggravants

Cumulés avec les facteurs déterminants, les éléments aggravants déclenchent les décisions de délocalisation. Ce sont notamment :

- une image dévalorisée de l'industrie française par manque de prise en compte par les pouvoirs publics de leurs problématiques, manque d'intérêt des jeunes et par la politique européenne qui leur est défavorable ;
- des pratiques administratives très critiquées : manque de coordination avec les entreprises, report des responsabilités plutôt que recherche des partenariats ;
- politique européenne (monétaire, commerciale, environnementale) défavorable pouvant créer des distorsions de concurrence ;
- des relations sociales jugées très difficiles et complexes (longueur des procédures, complexité, excès de formalisme) .les spécificités sociales françaises ;
- des rigidités dans l'organisation du travail renforcées par la réduction du temps de travail ;
- la faiblesse des politiques publiques de R&D (crédit d'impôt recherche distribué de manière restrictive) ;
- des outils de financement des PME-PMI dispersés et méconnus ;
- un système bancaire frileux ;
- une taxe professionnelle pénalisante.

II. Synthèse

Pour autant, l'action publique n'est pas discréditée.

- Les politiques monétaire et commerciale européennes conserve une influence déterminante.
- La compétition mondiale s'exerce dans une concurrence imparfaite (droits de douane, effets induits des fonds européens, application différenciée des réglementations européennes) sur laquelle il serait possible d'agir.
- Les actions en faveur de la recherche et développement et des activités de conception sont essentielles, d'où l'importance des démarches de pôle de compétitivité.
- Les effets d'agglomération demeurent primordiaux face aux effets coûts.
- Les décisions ne sont pas uniquement dictées par une rationalité qui serait extérieure aux individus qui les prennent : les représentations véhiculées par un territoire sont essentielles, de même que l'attachement des dirigeants d'entreprises aux territoires.
- Enfin, les coopérations territoriales sont primordiales mais ne doivent pas être concurrentes des coordinations sectorielles. Une filière s'intègre à un territoire. Les stratégies locales et sectorielles sont complémentaires.

III. Les analyses d'implantation

Les facteurs de choix d'implantation sont donc :

- la proximité des marchés ;
- des expériences réussies d'entreprises aux activités proches ;
- l'image véhiculée par le territoire ;
- la taille du bassin d'emploi ;
- le coût des facteurs de production ;
- la qualité des infrastructures de transport et numériques ;
- la proximité des centres de décision ;
- la qualité de la gouvernance dans l'accompagnement des projets (disponibilité des acteurs, clarté des procédures...), qui est souvent décisive dans le choix ultime de l'implantation.

La bonne gouvernance doit conduire à une vision partagée des priorités et à l'identification des points qui échappent à toute intervention. Sur ce plan, la tendance concurrentielle qui persiste entre les régions et les départements est un élément défavorable.

Axelle CHAMPAGNE : l'État devrait réunir l'ensemble des collectivités territoriales, afin de définir une répartition optimale des tâches.

Jean-Luc SADORGE : il me semble que le couple État-Région est pertinent dans le domaine économique.

Isabelle MASSIN : l'État ne peut être considéré comme un « chef d'orchestre ». Il doit plutôt se centrer sur les priorités nationales, qui échappent à l'action des collectivités locales.

Yvon EMILE : le Commissariat à l'aménagement du Massif Central tente de répondre à ce type de questions. Les départs et les implantations d'entreprises n'impliquent pas nécessairement les mêmes acteurs. J'ai constaté que les délocalisations d'entreprises sont directement liées aux pertes de rentabilité et de perspectives, ce qui est absolument sans rapport avec l'évolution des taux de change. Certaines entreprises quittent également des territoires faute de trouver les compétences nécessaires.

Jean-François GAUCHE : le rôle de l'État, en ce domaine, n'est pas prédéfini. Dans le cadre de l'implantation d'Airbus à Tarbes, l'État s'était limité à trouver un interlocuteur aux dirigeants de cette entreprise. Ce cadre d'intervention peut être tout à fait suffisant.

Paul MOURIER : nous sommes globalement tous compétents pour intervenir dans le domaine du développement économique. Mais, par exemple, la Région Centre n'est pas la mieux placée pour favoriser le développement économique du territoire de Dreux, géographiquement très éloigné. Le développement économique doit être initié par des acteurs qui sont au contact du territoire, d'autant plus que, sur le plan réglementaire, les seules collectivités habilitées à intervenir dans ce domaine sont les établissements publics de coopération intercommunale. La désignation d'une collectivité chef de file ne me paraît pas pertinente, le développement économique étant par définition très diffus.

En général, les territoires se tournent vers l'État en cas de crise ou de difficulté, du fait de sa neutralité. Il me semble que, dans ce cadre, et dans celui de projets importants, l'État doit être présent pour accompagner les projets.

PAI : les rapports entre les collectivités locales et l'État et le rôle de chacun évoluent car de plus en plus de compétences sont transférées aux collectivités. En outre, le manque de moyens de l'État conduit les acteurs locaux à s'organiser. Mais, si les compétences ne sont pas clarifiées, nous serons confrontés à de réelles difficultés.

Pierre VELTZ : en France, la frontière entre l'auto-organisation et les situations archaïques est relativement mince. Une clarification des compétences serait sûrement appropriée.