
EVALUER
L'IMPACT des DELOCALISATIONS de SERVICE
sur un TERRITOIRE

Rémy Juston-Coumat
remy.juston-coumat@u-bordeaux1.fr

TERRITECH, Veille économique, Directeur
Le Pré Catelan (Ed. F) 78 Allées Jean-Jaurès 31000 Toulouse

Maître de Conférences associé (Sciences de Gestion) - Université Bordeaux 1
Tel / +33 (0)5 53 48 06 40
Centre de Recherche : CRG – GDO & SI – Université Toulouse1

Résumé

Les délocalisations de services reste une problématique complexe. Notre papier est une contribution à la compréhension de ces phénomènes :

1. Comment **distinguer les délocalisations des autres formes d'internationalisation des entreprises** ?
2. Peut-on réaliser une **mesure directe** ou une **mesure des impacts** ?
3. Mesurer ce phénomène aidera-t-il **à le comprendre et à le combattre** ?

Après avoir analysé les **difficultés rencontrées par le Gouvernement Américain** pour évaluer les délocalisations (*les USA furent le premier pays à souffrir de pertes importantes d'emplois dans l'industrie et les services à cause des délocalisations*), nous proposerons une **typologie des délocalisations**. L'impact des délocalisations est encore relativement neutre au niveau d'une **Nation**. La situation est différente en ce qui concerne les **Territoires** au sein d'une nation donnée. Nous proposerons une **typologie des territoires, en relation avec les menaces de délocalisations**. Enfin, à partir d'une expérience menée en Aquitaine principalement, nous proposerons un modèle pour **décrire l'attractivité d'un territoire (national ou à l'étranger)** pour des PME-PMI de services.

INTRODUCTION

Les délocalisations reviennent régulièrement à la une des médias, en Europe, au Japon, mais également (et peut-être surtout) aux Etats-Unis. Le phénomène paraît **nouveau** parce qu'il est **très médiatisé**. Cependant, la **division internationale du travail** est une **réalité déjà très ancienne**. Dès l'Antiquité, les régions du monde se spécialisèrent à cause des spécificités de leurs ressources naturelles, voire de leur climat. Puis, les savoir-faire ont introduit des **productions différenciées** qui ont été à la base du **développement des marchands et des banquiers¹...**

D'ailleurs, **Adam Smith**, il y a plusieurs siècles déjà, avait mis en évidence la loi des **avantages absolus**. Chaque pays **se spécialise dans la production d'un bien** pour lequel il possède un avantage absolu. Ceci l'oblige à **abandonner la production d'autres biens**. Smith a démontré que cette spécialisation des nations entraîne une **augmentation du bien-être de l'ensemble des pays**.

Alors, où le bât blesse-t-il ? Les pays développés perdent des emplois et des abandonnent certaines productions ? Mais, tout le monde devrait en profiter !

En fait, les économistes ont été nombreux à étudier les échanges internationaux et **leur analyse s'est beaucoup affinée depuis Smith**. Nous ferons le point sur les principales théories un peu plus loin. Mais, que ce soit les théories d'inspiration **néo-classiques** (Heckscher, Ohlin et Samuelson par exemple) ou liées à **la demande** (Linder), ou prenant en compte les phénomènes de **concurrence imparfaite** (Krugman), **peu remettent en question** la nécessité de ces échanges internationaux.

Que faut-il, par conséquent, penser des délocalisations de ce début de 21^{ème} siècle ? Et, en particulier, **des délocalisations de services et de services avancés** ? Car la vraie nouveauté est certainement là : les entreprises occidentales sont de plus en plus nombreuses à externaliser vers les pays émergents leur informatique, leurs payes, les centres d'appel, la comptabilité, la R&D etc... Et un doute pourrait s'installer : en fait, que pourrait-il rester aux

¹ Les « institutions » d'aujourd'hui, en matière commerciale et bancaire, au sens large que lui donne Douglas North, sont souvent les héritières directes de ce qui a été mis en place dès le Moyen-Age européen.

pays occidentaux, si la production manufacturière, les services et les services avancés sont produits de manière satisfaisante et moins coûteuse dans certaines économies émergentes ?

De plus, les craintes ne sont pas seulement le fait de non-économistes. Samuelson (1972) affirmait déjà que les gains dus aux échanges internationaux n'étaient pas forcément supérieurs aux pertes. Les lois économiques semblent prouver que, **à l'intérieur d'un même pays, les pertes et les gains ne sont pas équitablement répartis : certains groupes d'individus seront plutôt touchés par les pertes, d'autres par les gains**. Les gains ainsi évalués seraient largement supérieurs aux pertes : par conséquent, par un système de transfert à l'intérieur d'une même nation, il est possible de compenser les pertes des uns par les gains des autres.

Ce papier se propose de faire le point sur la question : l'impact des délocalisations de services en France. En fait, la **problématique est très différente d'une région à l'autre**. Après avoir décrit la situation en 2005, nous proposerons une **typologie de territoires** en fonction de la nature des **impacts que sont susceptibles de provoquer les délocalisations de services**. Nous utiliserons ensuite un projet que nous avons mis en place « **Terre d'Appel** » dans le secteur **des Centres d'Appel**² pour analyser la pertinence de notre typologie.

I – EVALUER L'IMPACT DES DELOCALISATIONS

Délocaliser les services, y compris très sophistiqués, est devenu une **pratique courante**. Les pays de destination peuvent être certains pays d'Afrique francophones pour les call-centers (centres d'appels), l'Europe centrale, l'Inde et la Chine (logiciels, services financiers..). De manière générale vers des pays à bas coûts de main-d'oeuvre et possédant un niveau technique suffisant. Cependant, **évaluer l'impact de ces délocalisations sur l'emploi en France** n'est pas un travail facile : il n'y a pas de **preuve scientifique** d'une **relation directe** entre les délocalisations et le niveau d'emploi dans les services (du moins jusqu'à fin 2004).

² Ou Call Centres. En France, il est souvent utilisé l'expression « Centres de la Relation Clientèle à Distance », qui décrit à peu près la même réalité.

L'emploi dans les services évolue **sous l'effet d'autres phénomènes** : l'éclatement de la « bulle Internet » a provoqué une baisse sensible des emplois dans certains secteurs liés aux Technologies de l'Information et de la Communication. De plus, que dire des services de plus en plus fréquemment **externalisés par les entreprises industrielles** qui se recentrent sur leur **coeur de métier**.

Ainsi, on voit bien que le niveau et la qualité de l'emploi dans le secteur des services a subi les **conséquences (parfois positives ou négatives) de phénomènes complètement extérieurs** à celui des délocalisations. Dans ce contexte, on voit combien il est difficile **d'isoler les délocalisations des autres phénomènes**.

Les entreprises de services américaines ont été touchées, **avant leurs homologues européennes**, par la vague de délocalisations. **De nombreuses administrations, centrales ou régionales**, se sont préoccupées de mesurer l'impact des délocalisations sur l'économie des Etats-Unis.

Ainsi, la région de Seattle (dans l'état de Washington sur la côte Ouest) est-elle particulièrement concernée car elle abrite les quartiers généraux **de Microsoft**. Les conclusions des enquêtes qui ont été menées sont mitigées. D'une part, il semble que la délocalisation des services soit **trop récente pour que l'on puisse en appréhender l'impact** : les chiffres dont on dispose décrivent des réalités anciennes de deux ans au mieux.

De plus, le secteur des services **n'a pas vraiment encore entamé une restructuration profonde** qui semble pourtant inéluctable. Ce qui vient encore compliquer l'analyse, c'est le fait que délocaliser une partie de leur activité permet à beaucoup d'entreprises **d'être plus compétitives** (c'est d'ailleurs l'objectif principal qui influence et explique les décisions de délocaliser ou pas) : **ce gain de compétitivité a des conséquences positives même au niveau local** (les entreprises peuvent alors investir en R&D sur des créneaux complémentaires ou nouveaux).

Ces gains de compétitivité constituent la base de débats très vifs : **les délocalisations peuvent-elles favoriser l'économie locale** ? Les arguments sont nombreux pour montrer l'antagonisme profond entre délocalisations et bonne santé économique et sociale locale. Mais l'opinion inverse ne manque pas d'arguments non plus : en particulier, il est souvent fait

allusion **au coût local des non-délocalisations** : une entreprise de services qui ne délocalise pas du tout (alors que ces concurrents le font) risque, à court ou moyen terme, de disparaître tout simplement.

Aussi, la plupart de ces études finissent-elles par conclure que l'impact direct est presque impossible à évaluer (et qu'il est trop tôt pour faire un bilan valable), que l'impact des délocalisations **peut être positif et négatif à la fois**, et surtout que cela entraîne une **mobilité croissante des travailleurs** du secteur des services. **Cette mobilité doit être « accompagnée »** pour permettre aux salariés de maîtriser ce nouvel environnement de travail. Ainsi, des départements de veille (BI ou Business Intelligence) sont mis en place pour permettre de **comprendre et d'anticiper ces mutations**.

Des innovations importantes sont nécessaires en matière de formation tout au long de la vie et de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

Le transfert d'emplois vers l'étranger n'a représenté qu'une petite fraction des licenciements aux ETATS-UNIS durant le premier trimestre 2004, selon une enquête du gouvernement nord-américain, réalisée à la fin du premier semestre 2004. La conclusion de cette enquête apporte des nouveaux arguments aux économistes qui affirment que l'"offshoring" des postes de travail américains **est moins une menace économique que ce que la population croit habituellement**.

Le rapport, établi par le Bureau des Statistiques du Travail (Bureau of Labour Statistics) est **le premier résultat visible des efforts du gouvernement des USA pour mesurer l'impact des délocalisations**. Le BLS a constaté que parmi 239.361 personnes licenciées, seulement environ 2 pour cent, soit 4.633, ont perdu leur travail pour des raisons "liées au fait que des emplois aient été déplacés en dehors du pays."

Mais ces chiffres sont basés sur une enquête réalisée auprès d'un groupe limité d'entreprises. Il sont, de plus, **contradictoires avec d'autres chiffres fournis par l'actualité** : pour cette raison, les résultats de cette étude sont peu susceptibles d'apaiser les craintes nées en 2003 quand la presse a fait état d'un nombre important d'Américains ayant perdu leur travail au profit de l'Inde et de la Chine (où les travailleurs gagnent une fraction des salaires typiques pratiqués aux ETATS-UNIS).

Thea M. Lee, économiste international en chef à l'AFL-CIO, a mis en évidence **les biais que présentait de manière évidente cette enquête du BLS**. Selon lui, le problème principal réside dans la manière avec laquelle que les compagnies ont été interrogées. : "Pour une entreprise interrogée par le BLS, le fait de cocher les cases du QCM proposé par le BLS ne lui fournissait aucune incitation particulière pour expliquer avec sincérité pourquoi elle a congédié un grand nombre d'employés. De plus, il n'y a aucun suivi ou recherche complémentaire réalisés de la part du BLS. Ainsi je ne pense pas que la méthode utilisée pour réaliser cette enquête soit **adaptée pour mesurer de manière approfondie les pertes d'emplois et pour savoir quel pourcentage des emplois perdus ont été réellement externalisés.**"

Ce rapport du BLS est publié à un moment où la problématique des délocalisations est moins présente dans les médias et dans l'esprit des américains : en effet, en partie en raison d'une reprise de l'économie, près d'un million d'emplois ont été créés au cours des trois derniers mois . Cette étude est rendue publique peu après que le Président du Conseil des conseillers économiques, **N. Gregory Mankiw, ait affirmé que la perte des emplois américains dus aux délocalisations aurait sans doute des effets positifs aux USA à moyen terme**. Bien que beaucoup d'économistes se soient précipités à la défense de Mankiw, ce dernier a été rapidement forcé de clarifier ses déclarations en ajoutant que "**que toute perte d'emplois est regrettable**".

L'enquête du BLS a concerné seulement un petit nombre d'entreprises de plus de 50 salariés, dans lesquelles au moins 50 employés ont été congédiés pendant la période observée (premier trimestre 2004).

Reconnaissant les limites de l'étude, le BLS a reconnu que les données "**ne prenaient pas en compte les licenciements de moins de 50 employés par entreprise, ni les licenciements intervenus dans des entreprises de moins de 50 employés** ». Pour cette raison, Mr Baker, co-Directeur du "Center for Economic and Policy Research" (orienté à gauche) a déclaré que le rapport du BLS était loin d'être concluant : "Vous prenez en compte seulement les licenciements de plus de 50 personnes, et **vous comptez sur une auto-évaluation de ces licenciements par l'entreprise elle-même** : il est clair que vous ne considérez que une

fraction minuscule des emplois perdus au cours du premier trimestre 2004 dus à des délocalisations".

Il existe de la part des hommes politiques américains une véritable demande, en ce qui concerne des données précises statistiques sur les problèmes associés aux délocalisations. **Des données statistiques de qualité et des prévisions fiables leur permettraient d'élaborer des politiques à long terme.** Un grand nombre d'acteurs publics et privés ont, en 2003 et 2004, fourni de nombreuses études relatives aux pertes d'emplois dues aux délocalisations. Cependant les estimations, en terme de pertes d'emplois pour les trois dernières années vont de 300 000 à 1 000 000. **En ce qui concerne les prévisions de pertes d'emplois pour les 10 années à venir, les chiffres sont encore plus disparates : on parle de 3 millions voire de 15 millions.** Quand les méthodes de calcul sont expliquées, au moins partiellement (ce qui n'est pas souvent le cas), on peut constater qu'il s'agit de pertes d'emplois qui ne tiennent pas compte des emplois créés à l'étranger et qui aurait pu l'être aux États-Unis. Ces chiffres sont par conséquent discutables. La plupart des organismes de prévisions reconnaissent, de plus, que leurs projections sont des estimations peu précises.

L'institut de recherche Forrester évalue à 3 300 000 le nombre d'emplois qui partira des États-Unis d'ici à 2015. Un détail amusant : **le besoin en données chiffrées était tel que ces prévisions de l'Institut Forrester sont devenues, en quelques mois, une référence à la fois parmi les hommes politiques et dans la presse.** Le vice-Président de Forrester John Mac Carthy, s'est lui-même étonné du succès remporté par ses chiffres et a admis **que ces prévisions étaient basées en grande partie sur des intuitions.** Cependant, curieusement, l'étude de l'institut Forrester a pris le relais du rapport publié par le BLS (Bureau des Statistiques du Travail du Gouvernement américain) : ce dernier rapport fut rapidement montré du doigt comme étant une étude parfaitement fantaisiste. D'autant plus que les résultats publiés étaient en parfaite contradiction avec les annonces de licenciements massifs que publiait la presse à l'époque.

Aussi, à l'automne de 2004, la classe politique américaine et les milieux économiques **reconnaissaient l'urgence de disposer enfin de chiffres fiables et d'analyses pertinentes en matière d'emplois perdus par conséquence de délocalisations.**

De toute manière, l'évaluation de l'impact des délocalisations sur l'emploi aux États-Unis reste un problème très complexe. Ainsi, si une entreprise européenne installée sur le sol américain fait sous-traiter à un centre indien une partie de son travail, peut-on parler de délocalisation? **On peut multiplier à l'infini les exemples où il est difficile de déterminer si les emplois en jeu peuvent être classés comme emplois perdus par suite de délocalisations.** De plus il est très important de mettre en évidence les emplois créés à l'étranger et qui aurait pu être créés sur le sol national. Il n'est pas cohérent de se contenter de faire une étude sur les emplois détruits sans tenir compte de **ces créations d'emplois non réalisées sur le sol national.**

Les hommes politiques américains et les économistes trouvent très savoureux que les chiffres de l'Institut de recherche Forrester, destinés avant tout agrémenter leur site internet, **voire à agrémenter les cocktails mondains deviennent le "standard" adopté par les médias ainsi que par de nombreux hommes publics.**

Aux États-Unis, trois administrations sont susceptibles de participer à une étude sérieuse de l'impact des délocalisations sur les emplois : le Bureau des Statistiques du Travail, le Bureau des Analyses Economiques et le Bureau du Recensement Américain. Cependant il sera sans doute nécessaire que le Congrès leur alloue des budgets supplémentaires. Il est question que ce même Congrès crée une équipe inter-agences qui aura comme objectif de définir les concepts et les problèmes, de proposer des solutions et de **mutualiser les moyens et les dépenses pour collecter des données qui soient réellement fiables et puissent expliquer décrire les phénomènes dus à la délocalisation.**

II – DELOCALISATIONS DE SERVICES & TERRITOIRES

II – 1 : Typologies de délocalisations

Plusieurs niveaux de définitions sont possibles. Ces définitions, quoique très différentes les unes des autres, apportent en fait un **éclairage complémentaire** sur cette problématique.

Par commodité, nous nommerons, dans la suite de l'exposé, ces différentes définitions par des sigles : D1, D2, D3 et D4.

1. Pour D1, il s'agit de modifier le lieu où est située l'unité de production. Une unité P1 est fermée sur un territoire T1 pour être **remplacée par une autre unité** P2 sur un territoire T2.
2. Pour D2, les produits qui étaient auparavant fabriqués par une entreprise E1 sur un territoire T1 **sont désormais sous-traités** par une entreprise E2 sur un territoire T2.
3. Pour D3, il s'agit de la **création d'une nouvelle unité de production** P2 sur un territoire T2, sans que soit forcément affectée l'unité de production P1 située sur le territoire T1.
4. Pour D4, une unité de production P1 **est fermée sur un territoire T1** sans que soit prouvée la volonté de réallouer les facteurs de production F1 à un autre territoire T2.

En fait, les choses **ne sont pas aussi simples** que l'inventaire de ces définitions pourrait le laisser croire.

Ainsi, comment intégrer dans ces définitions **les conquêtes de nouveaux marchés à l'extérieur** du territoire national ? De nombreuses entreprises françaises (et européennes) ont une présence forte (et souvent croissante) sur les marchés étrangers. Comment tenir compte des entreprises **qui vont placer leurs unités de production près de leurs débouchés commerciaux** ?

C'est particulièrement vrai de la Chine par exemple. Chaque année, **la seule croissance du marché chinois représente le marché allemand en entier**. Ce marché doublera avant 8 ans. **Produire à proximité des débouchés commerciaux** peut être un argument valable pour créer une unité de production P2 en Chine (en Europe centrale, dans certains pays du bassin méditerranéen ...)

Dans le cas où les délocalisations ont pour objet de « revenir » sur les marchés nationaux T1, les flux d'importations sont en hausse.

Comment distinguer ces flux de ceux qui sont des importations pures de produits étrangers ?

Le fait **de faire fabriquer par des sous-traitants une partie de la chaîne de valeur** (que ce soit dans le domaine des services ou de l'industrie) permet au donneur d'ordres de continuer à maîtriser sur le territoire national une partie importante du processus (du moins le plus souvent les phases amont de conception et de R&D, et les phases les plus aval, telles le montage et la commercialisation).

Dans certains cas, le fait d'avoir recours à la sous-traitance permet ainsi aux donneurs d'ordre **de rester compétitif sur un marché souvent très mondialisé.**

Comment distinguer les effets négatifs de cette forme de délocalisation (D2) des effets positifs, même en terme d'emplois : ne pas avoir recours à D2 peut amener (par perte de compétitivité) l'entreprise à disparaître. En même temps, avoir recours à D2, permet de rester dans la compétition mondiale et par conséquent de se développer et **d'embaucher (d'autres types de qualifications)** sur le territoire T1.

La problématique de la relation entre délocalisations et emploi est à examiner sous au moins angles différents. D'une part, si la délocalisation amène inévitablement une destruction d'emplois productifs, elle est en même temps **créatrice de certains emplois d'un type différent** (internationalisation, supervision, systèmes d'information, fonction achat etc...). Le solde reste globalement négatif en terme d'emplois, mais la création d'emplois est parfois non négligeable (cependant, il reste très vrai **que ces nouveaux emplois se créent de préférence près des états-majors**, et par conséquent pas forcément sur les territoires qui ont souffert de la disparition des emplois productifs).

D'autre part, il est absolument nécessaire de comparer les coûts (sociaux en particulier) dus aux délocalisations et le **coût de la non-délocalisation**. En effet, que devient une entreprise placée sur un marché où le prix est un facteur important de la gouvernance et qui ne délocalise pas au moment où tous ses concurrents le font ? Le risque de devenir moins attractive sur un marché très mondialisé peut amener l'entreprise à fermer complètement à terme (avec un bilan social encore plus négatif).

De plus, **l'entrepreneuriat est aujourd'hui assez dynamique** sur des créneaux innovants (en amont d'une production de masse qui, elle, reste susceptible d'être délocalisée).

II – 2 : Typologies de Territoires

Tous les territoires ne sont pas égaux devant les délocalisations. Et les inégalités entre territoires iront sans doute en se creusant fortement dans les prochaines années. Peut-on et doit-on empêcher ce fossé entre les territoires qui souffriront et ceux qui profiteront de cette nouvelle donne économique ?

Les territoires seront susceptibles d'être impactés **positivement ou négativement** (en terme d'emplois tout particulièrement) selon les entreprises qui s'y trouveront, mais également selon les caractéristiques du territoire.

Les entreprises d'un territoire donné (qu'elles soient organisées en cluster ou non) sont placées dans un certain type de gouvernance de marché. Les modes de coordination entre ces entreprises et leurs partenaires (amont ou aval) peuvent être :

1. **Le prix** : c'est alors souvent là une situation défavorable car susceptible d'être facilement délocalisée (sans que ce soit systématiquement le cas),
2. **Un certain degré de collaboration nécessaire aux processus de production** : ce degré de collaboration est variable en fonction de certaines caractéristiques du secteur et de sa gouvernance (possibilité de se redéployer vers d'autres partenaires, incertitude de l'environnement, spécificité des investissements, asymétrie informationnelle...)

Le territoire peut être plus ou moins armé pour **attirer ou retenir les emplois** : infrastructures, possibilité de mutualisations inter-firmes, synergies possibles entre les acteurs publics locaux et le secteur privé, potentialités en matière d'éducation et de formation, biens publics mis à disposition, capacité d'apprentissage du territoire, capitalisation territoriales des connaissances ...

Un impact très territorialisé

La plupart des rapports récents qui traitent des délocalisations et de leur impact sur l'emploi et la désindustrialisation éventuelle de la France, mettent en évidence que cet impact sera faible. Il faudrait ajouter « nationalement » faible. En effet, **d'un territoire à l'autre, les choses vont être très différentes.**

Certains territoires vont pouvoir se réorganiser : les entreprises qui auront délocalisées (sous une forme ou une autre) **les parties du process qui sont le plus soumises à la concurrence** se porteront mieux. **Une partie des emplois perdus seront compensés par de nouveaux types d'emplois** : supervision, outsourcing, recherche & développement, international etc... D'autre part, le fait d'avoir des entreprises dynamiques sur ce territoire sera susceptible **de favoriser l'implantation de nouvelles entreprises placées sur des créneaux très innovants** (où la production de masse, standardisée ne sera pas encore possible).

Il est évident que si d'une part, le bilan global pour « l'entreprise France » est (à peu près) neutre et si d'autre part, certains territoires **vont tirer parti de cette nouvelle « donne industrielle »**, d'autres territoires seront moins bien placés. Leurs entreprises se trouvent peut-être sur des créneaux de plus en plus concurrencés (**et où le facteur prix joue un rôle croissant** au détriment d'autres modes de coordination inter-firmes).

Comment empêcher alors que les entreprises situées sur le territoire ne délocalisent ? De plus, **ce sont souvent les grands centres (voire les sièges sociaux ou les états-majors) qui profiteront le plus de ces créations d'emplois nouveaux.** Les territoires dont le tissu industriel sera constitué d'unités de production (sur des créneaux très concurrencés) se trouveront rapidement en déficits d'emplois.

Surtout **si par ailleurs, le territoire ne bénéficie pas d'une activité économique très diversifiée et si les potentialités d'une mutualisation forte locale sont faibles.** Son attractivité s'en trouvera ainsi diminuée et les chances de capter des énergies nouvelles en matière d'entrepreneuriat s'en trouveront très réduites.

Définir une typologie de territoires

Puisque les territoires ont une telle importance dans l'évaluation de l'impact des délocalisations sur l'emploi et sur l'économie en général, **nous proposons deux typologies différentes** destinées à mieux comprendre le phénomène des délocalisations.

Une des typologies est **plutôt dynamique (avec une perspective temporelle)**, l'autre vise à **croiser les caractéristiques du territoire avec celles de la gouvernance du secteur** ou des secteurs économiques présents sur un territoire.

Pour un territoire donné, les délocalisations sont susceptibles d'avoir :

- Un impact positif, négatif ou neutre en terme d'emplois locaux.
- Un impact **déjà visible**, ou au contraire, un impact **qui pourrait intervenir** dans un avenir plus ou moins proche.

Il est par conséquent possible de construire une typologie de territoires en tenant compte de ces deux dimensions. On obtient alors neuf types de territoires :

1. **Les territoires sinistrés**
2. **Les territoires en danger**
3. **Les territoires à effet retard**
4. **Les territoires en fin de crise**
5. **Les territoires hors mondialisation**
6. **Les territoires stabilisés**
7. **Les territoires réactifs**
8. **Les territoires confortés**
9. **Les territoires d'excellence.**

Déjà impacté positivement	T. d'excellence	T. stabilisé	T. à effet retard
Aucun impact actuellement	T. conforté	T. hors mondialisation	T. en danger
Déjà impacté négativement	T. réactif	T. en fin de crise	T. sinistré
	Susceptible d'être impacté positivement à court terme	Pas d'impact probable à court et moyen terme	Susceptible d'être impacté négativement à court terme

L'objectif de cette typologie est de pouvoir **réaliser un diagnostic rapide d'un territoire donné**. A partir de ce diagnostic, il est possible de prévoir **certains types d'actions correctrices à mettre en oeuvre**.

Le classement d'un territoire donné nécessite cependant auparavant une analyse de l'existant et une prévision (scénario le plus probable).

Autre typologie (en tenant compte des biens publics)

Les Territoires peuvent être **plus ou moins bien structurés, en terme de biens publics, synergies, mutualisation, infrastructures etc...** De plus, les secteurs économiques présents sur le Territoire ont des types de gouvernance variés. Certains types de gouvernance prédisposent les entreprises aux délocalisations. Il est par conséquent possible de construire une typologie de territoires en tenant compte de ces deux dimensions.

On obtient alors neuf types de territoires :

1. Les territoires en crise profonde
2. Les territoires en mutation incertaine
3. Les Territoires en mutation économique profonde
4. Les territoires en crise partielle
5. Les territoires au futur imprévisible
6. Les territoires en mutation économique partielle.
7. Les territoires stagnant par manque de structure
8. Les territoires en développement irrégulier.
9. Les territoires d'excellence

Territoires peu structurés (en terme de biens publics, synergies, mutualisation, infrastructures etc...)	T. en crise profonde	T. en crise partielle	T. stagnant par manque de structure
Territoires structurés irrégulièrement (en terme de biens publics, synergies, mutualisation, infrastructures etc...)	T. en mutation incertaine	T. au futur incertain	T. en développement irrégulier
Territoires bien structurés (en terme de biens publics, synergies, mutualisation, infrastructures etc...)	T. en mutation économique complète	T. en mutation économique partielle	T. d'excellence
	Les secteurs économiques présents sur le territoire ont une gouvernance qui les prédispose à des délocalisations.	Les secteurs économiques présents sur le territoire ont des types de gouvernance mixtes.	Les secteurs économiques présents sur le territoire ont une gouvernance qui rend les délocalisations peu probables.

La distribution des activités dans l'espace fait l'objet d'études depuis le 19^{ème} siècle : **Alfred Marshall dès 1890, développe le concept d'économies externes**. Ces économies externes résultent de l'organisation globale industrielle, et non de l'organisation de l'entreprise elle-même. Ces ouvrages (Principes d'Economies Politique – 1890 et Industry and Trade – 1919) ont marqué le début de recherches de plus en plus abondantes sur cette thématique.

A partir de ces recherches sur la problématique des délocalisations, **d'autres axes ont émergé : les districts, les externalités, les effets d'agglomération, les études centre-périphérie ...**

III- 1 : Méthodologie

Nous sommes en train de mener une enquête auprès de zones d'activités économiques en aquitaine (et ailleurs en France et en Italie). L'objectif de cette étude est de faire émerger les facteurs qui font que le territoire a une importance pour l'entreprise et sa performance.

Un des points clés de l'étude consiste à demander aux entreprises d'imaginer ce qui se passerait si elles devaient quitter leur lieu actuel d'implantation. Le but est de faire émerger des facteurs tels que :

1. **La quasi-rente** (c'est à dire ce que pourrait perdre l'entreprise si elle devait changer de lieu d'implantation). L'entreprise, en ne quittant pas son lieu actuel d'implantation, bénéficie de cette quasi-rente. En quittant ce lieu, l'entreprise perd cette quasi-rente.
2. **Les coûts (de production et de transaction)** comparés entre ceux encourus si l'entreprise conserve son lieu actuel d'implantation et ceux encourus si l'entreprise quitte ce lieu.

Etude auprès de zones d'activités en Aquitaine (et au-delà)

Au moment de créer ou de développer son entreprise, de nombreuses questions se posent. Des questions relatives aux produits, à la forme juridique, aux procédés techniques etc... Mais une

question reste souvent sans réponse, ou du moins sans réponse satisfaisante : **le lieu d'implantation importe-t-il vraiment ? Et qu'est-ce qui fait que le lieu d'implantation compte vraiment ?**

A travers une étude en cours en Aquitaine, en France et en Italie, nous avons voulu essayer d'apporter quelques éléments de réponse. **Les Réseaux et la Coopération Interentreprises** semblent jouer un grand rôle dans la performance des entreprises et, par conséquent, pour le choix des zones d'implantation.

Mais aucune de ces réponses n'est vraiment satisfaisante. Et surtout aucune de ces réponses n'expliquent vraiment **pourquoi le territoire « compte »** (Does Territory matters ?). Nous allons, essayer, dans cette courte présentation, d'apporter quelques éléments de réponse et de réflexion.

Dans le monde, le Territoire semble « compter » : certaines zones comme la célèbre « Silicon Valley » en Californie, ou Bangalore en Inde semblent **condamner au succès** les entreprises qui s'y trouvent. Alors que d'autres zones d'activité économique semblent, au contraire, **condamner à faire « végéter »** les entreprises qui s'y trouvent.

La question peut se poser différemment : certes, le Territoire « compte », mais compte-t-il « beaucoup » ? **Quel impact réel a le territoire sur le succès d'une entreprise ?** Et à quoi est dû cet impact ?

Les phénomènes liés à la « proximité spatiale »

De nombreuses branches des sciences sociales et humaines sont préoccupées **par les problématiques liées à la proximité spatiale** : l'économie, la géographie, la gestion, la sociologie pour ne citer que les principales.

La « **nouvelle Sociologie Economique** » par exemple, a développé le concept d'« encastrement ». Cette notion d'encastrement est basée sur l'hypothèse que les activités économiques et les relations sociales sont intrinsèquement liées.

Pour donner quelques références théoriques, on peut se référer aux travaux de :

- Granovetter en 1985.
- Swedberg en 1997

*Pour eux, l'activité économique dépend des relations interpersonnelles de ceux qui font
exister cette activité économique*

- Powell et Brantley (1992), qui ont étudié les biotechnologies en Californie.
- Caxenian (1994) qui a étudié la Silicon Valley
- Grosetti (1995) qui a étudié la région toulousaine

Il faut bien sûr nommer **Marshall** et son célèbre ouvrage de 1890 « Principles of Economics » où il décrit déjà (avec beaucoup d'avance sur son temps) **ce qui deviendra plus tard les « Districts »**.

On peut aussi citer la **Nouvelle Economie Institutionnelle**, en particulier les travaux de Douglas North (prix Nobel d'économie) qui parle de « **dependance path** » (chemin de dépendance). Il est difficile de faire évoluer l'activité économique en dehors d'un certain « chemin » créé par le passé et les institutions au sens large (les lois, les organismes, les usages etc...). **Créer une activité économique « sans passé »** est toujours beaucoup plus difficile que de partir d'un existant que l'on fait évoluer.

Il est possible de citer également des théories ou des concepts tels que :

1. **Les barrières à l'entrée et à la sortie.**
2. **Les coûts de transaction** : établir les contrats en amont, régler les problèmes en aval, réactivité et adaptation, procédures de contrôle, transports et logistique, Just in Time (JAT – Juste à temps), asymétrie informationnelle...
3. **La notion de « quasi-rente »**
4. **La notion de « confiance »**

La logique de réseaux est également un concept important à prendre en compte. Même si cette logique peut s'affranchir de logiques spatiales dans certains cas. Deux cas sont possibles :

1. Le contact naît d'une **chaîne relationnelle préalable** (entre décideurs).
2. Le contact naît **institutionnellement** : une instance extérieure provoque des interactions entre membres des entreprises présentes qui sont ainsi amenées à collaborer (par exemple, Chambres de Commerce et d'Industrie, certaines Collectivités Locales, groupements professionnels ...)

III- 2 : Résultats

Parmi les **premières conclusions** de cette enquête encore incomplète, émergent quelques faits intéressants. Il semble ressortir que **les réponses varient selon les contextes** : c'est-à-dire selon **les types de zones d'activités économiques** et selon **le type d'entreprise**.

La position des entreprises **sur la courbe de « maturité »** du secteur joue un rôle important. Ainsi, une entreprise dans un secteur récent sera amenée à réaliser des tâches très variées car **le « métier » est neuf et les processus encore en cours de conception**.

Au fur et à mesure que le métier « mûrit », **les tâches et les processus seront être mieux définis et les entreprises se spécialiseront**. Quelques entreprises (peu nombreuses et de plus en plus grosses) conserveront les activités « **stratégiques** », celles qui permettent de garder un pouvoir important de marché.

Beaucoup d'autres entreprises se créeront ou se spécialiseront dans des tâches ou des processus particuliers et travailleront pour les premières en tant que fournisseurs ou sous-traitants. Certains de ces fournisseurs ou sous-traitants prendront de l'importance grâce à la **nécessité de collaborer avec les donneurs d'ordre**. D'autres se retrouveront davantage dans une **configuration de « marché »** (et de **coordination par les prix**) car les compétences qu'elles possèdent sont plus standardisées et facilement reproductibles ailleurs. C'est ce segment qui aura le plus tendance à être délocalisé.

Une des questions portait sur le rôle susceptible d'être joué **par la situation géographique**. Il semble ressortir que jouent un grand rôle pour beaucoup d'entreprises, des facteurs tels que :

1. L'accès à des **services de veille commerciale**
2. La **Proximité avec certains clients**

3. La **Proximité avec certains fournisseurs**
4. La **Proximité avec d'autres partenaires**
5. La **Qualité de la main d'oeuvre locale**

Par contre, semblent jouer moins d'importance des facteurs tels que :

1. L'**Image** de l'entreprise (**due à son implantation**)
2. La **Qualité de la vie locale**
3. L'**accès à des services de Veille technologique**
4. La **Fiscalité**

III. 3 - Proposition de modèle (suite à l'étude exploratoire)

Il ressort de cette étude que certains facteurs sont importants :

1. La consommation de **biens publics** mis à disposition localement (soit Cbp)
2. L'**image de l'entreprise** qui peut être affectée par la localisation de l'entreprise (en termes positifs ou négatifs) (soit I)
3. Les effets « **réseaux** » (soit Rs pour le « relationnel » spontané et propre aux décideurs et Ri pour le relationnel institutionnalisé) en particulier en relation avec les **savoirs tacites**, non formalisables et transmissibles uniquement par imitation par exemple.
4. La **qualité des relations interentreprises** et en particulier le **facteur Confiance** (soit C)
5. La **qualité de l'information commerciale et technologique** (soit Vt pour la veille technologique et Vc pour la veille commerciale)
6. La **qualité de la Main d'oeuvre** (soit M)
7. Les **transports et la logistique**, qui peut être un facteur positif ou négatif (soit T pour ce facteur positif ou négatif)
8. La **qualité de la vie** (soit Vq)
9. Les **barrières à l'entrée ou à la sortie** d'une zone d'activités (soit Be et Bs)
10. Les autres **coûts de transaction** liés par exemple à la difficulté d'établir les contrats, de prévoir tous les possibles, de gérer les conflits éventuels, d'éviter les situations d'opportunisme ... (soit Tc)

Soit z la variable « zone » et t la variable « temps ».

Soit e la variable « entreprise » : la valeur du bilan dépend également de l'entreprise elle-même, de son historique, de sa forme juridique, de ses produits ...

Le **bilan géographique total** pour l'entreprise à un moment « t » est :

$$B(z, t, e) = C_{bp}(z, t, e) + I(z, t, e) + R_s(z, t, e) + R_i(z, t, e) + C(z, t, e) + V_t(z, t, e) + V_c(z, t, e) + M(z, t, e) + T(z, t, e) + V_q(z, t, e) + B_e(z, t, e) + B_s(z, t, e) + T_c(z, t, e)$$

Où on exprime chaque facteur par une fonction du temps et de la zone d'activités économiques.

Comment arbitrer : où s'implanter ?

L'étude en cours permet déjà de dégager quelques outils opérationnels, tels que le tableau DELTAZONE. Supposons que nous ayons **le choix d'implanter notre entreprise dans deux territoires différents : le territoire A et le territoire B**. Pour prendre une décision, on peut utiliser un tableau comparatif du type du tableau C1.

On note par des « + » les avantages **comparatifs** d'un territoire par rapport à l'autre. Il s'agit bien sûr de mesures plutôt qualitatives, mais qui peuvent constituer une aide à la décision. Ce tableau a été conçu à partir de l'étude en cours. *Ce tableau est lui-même en cours d'élaboration.*

Les chiffres de ce tableau font allusion à des territoires « réels » : le territoire A est une région du sud-ouest de la France et le Territoire B est la région de la capitale d'un pays d'Afrique du Nord (francophone).

Tableau DELTAZONE Facteurs	Coefficients de Pondération	Territoire A		Territoire B	
Consommation de Biens Publics	2	++	4	+	2
L'Image de l'Entreprise	1	+	1		
Effet Réseau Spontané	2	++	4		
Effet Réseau Institutionnel	2	+	2	+	2
Confiance	2	++	4	+	2
Qualité de l'Information commerciale	2	++	4	+	2
Qualité de l'Information technologique	1	+	1	+	1
Qualité de la Vie	1	+	1	+	1
Qualité de la Main d'oeuvre	2	++	4	+	2
Transport & Logistique	2	+	2		
Barrières à l'entrée ou à la sortie	1				
Autres Coûts de Transaction	2				
Bilan pour chaque territoire			27		12

CONCLUSION

Chacune des composantes des coûts, telles que nous les avons mis en évidence dans le chapitre précédent, est une **fonction du temps**. Chacune de ces composantes est susceptible d'évoluer dans le temps.

Cette simple constatation appelle quelques remarques fondamentales :

1. Comme tout évolue en fonction du temps, ce qui importe du point de vue d'une zone d'activités économiques ou d'un territoire, c'est **plus le caractère « relatif » que « absolu » du positionnement du territoire**. Un territoire est susceptible d'être un facteur de réussite surtout par rapport à l'offre « concurrente » à un moment t donné.
2. De plus, l'information n'étant pas parfaite, c'est plus la **perception des différences d'un territoire à un autre qui est un facteur d'attractivité que la différence elle-même en termes absolus**. Ce qui réhabilite les efforts de communication des territoires et des zones d'activité économique.

L'étude en cours nous permis de dégager un outil (la grille DELTAZONE) qui peut constituer un **outil d'aide à la décision** pour un entrepreneur ou pour **une structure d'animation économique**. *Cet outil est encore en processus d'élaboration et nous incitons tous ceux qui voudraient participer à la réflexion de se rapprocher du groupe de travail.*

De plus, on peut noter quelques points qui émergent de cette étude. En particulier, il semble qu'il soit important, en matière de relations entre les territoires et les entreprises :

- *D'observer ce qu'il se fait ailleurs **en temps réel** (les choses changent très vite)*
- *De « **faire savoir** », en jouant sur les **asymétries informationnelles**.*
- *D'essayer de comprendre les **processus de coopération et de gouvernance économique** au sein d'un territoire (il est nécessaire d'échanger, de constituer des groupes de travail...)*

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Agrawal Vivek and Farell Diana, 2003, « Who wins in Offshoring », MacKinsey Quarterly, N° spécial : Global Directions, pages 37-41.

Akerlof George, 1982, "Labor contracts as partial Gift Exchange", Quaterly Journal of Economics, 97:4.

Alchian 1950 « Uncertainty, Evolution and Economic Theory », Journal of Political Economy, n°58/3, pages 211-221.

Alchian Armen et Harold Demsetz, 1972, « Exchange and Production : Theory in Use », Belmont, Wadworth.

Artus P. et al. , « Productivité et Croissance », CAE, 2004.

Bhagwati Jagdish, 2004, "Why Your Job isn't Moving to Bangalore?", New York Times, 22 janvier 04.

Bowles Samuel, 2004, "Microeconomics: Behavior, Institutions and Evolution", Princeton University Press, New York.

Grignon François, Rapport d'Information du Sénat français, 2004.

Laffont Jean-Jacques, 2000, « Public Economics », Cambridge, MIT Press.

Marshall, Alfred. 1930. Principles of Economics. 8th edition , London, MacMillan

Problèmes Economiques, « Faut-il avoir peur des délocalisations », 29 septembre 2004. Documentation Française.

Roustan M., « La désindustrialisation du Territoire : mythe ou réalité », DATAR, 2004.

Samuelson Paul, A. (2004), « Where Ricardo and Mill Reboot and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization ». Journal of Economic Perspectives, Vol 18, N°3, Summer 2004.

Simon H., 1951, « A formal Theory of the Employment Relationship », Econometrica, 19 :3, p 293-305.

Smith A., 1937, [1776], « The Wealth of the Nations », New York, Modern Library.

Sources statistiques : DARES, INSEE, Eurostat, Sessi, Diane, DREE, Banque de France, Gouvernement US, Gouvernement UK, OCDE, CEPII, AFII (Agence pour les investissements à l'étranger).

CEPII, www.cepii.fr : Centre d'études prospectives et d'informations internationales.

WTO / OMC www.wto.org : World Trade Organization.