



## RAPPORT & AVIS

4 décembre 2015

**Les Sièges sociaux – Centres de décision  
en Champagne-Ardenne, l'un des territoires  
de la future Région**

# SOMMAIRE

---

|   |           |
|---|-----------|
| INTRODUCTION .....  | 3         |
| <b>I. LES SIÈGES SOCIAUX, LES CENTRES DE DÉCISION DANS LES TERRITOIRES</b>                                  | <b>6</b>  |
| A. Leur localisation.....   | 6         |
| B. Leur contribution économique aux territoires .....   | 9         |
| C. Un constat : une diminution du nombre des sièges sociaux .....   | 11        |
| <b>II. L'ANCRAGE TERRITORIAL DES SIÈGES SOCIAUX ET DES CENTRES DE DÉCISION DANS LES TERRITOIRES</b> .....   | <b>12</b> |
| A. Conforter leur implantation en Champagne-Ardenne .....   | 12        |
| 1. <b>Des situations qui peuvent conduire à délocaliser le centre de décision.</b>                          | <b>13</b> |
| a) <i>La mondialisation ou l'obsolescence du concept de nationalité des groupes.</i>                        | 13        |
| b) <i>La « cosmopolitisation » des actionnariats, des comités exécutifs (COMEX)</i>                         | 13        |
| c) <i>La multipolarisation de l'activité des grands groupes</i> .....                                       | 13        |
| d) <i>Les opérations de fusion-acquisition</i> .....  | 14        |
| e) <i>Le problème spécifique des entreprises patrimoniales : leur transmission</i> .....                    | 14        |
| 2. <b>Les causes des déplacements des centres de décision</b> .....   | <b>15</b> |
| a) <i>Le rapprochement des marchés clients</i> .....  | 15        |
| b) <i>La financiarisation de l'économie et les fortes exigences de rentabilité qui l'accompagnent</i> ..... | 15        |
| c) <i>La société européenne (SE)</i> .....  | 16        |
| d) <i>L'environnement administratif et réglementaire</i> .....  | 16        |
| e) <i>Un débat français marqué par le vrai faux débat sur la fiscalité des entreprises</i> .....            | 17        |
| f) <i>Le poids de la fiscalité sur les dirigeants, les cadres dirigeants</i> .....                          | 18        |
| g) <i>La lourdeur du droit social</i> .....   | 19        |
| B. <b>Quels atouts pour attirer et retenir les entreprises sur notre territoire ?</b> .....                 | <b>24</b> |
| 1. <b>Un marché</b> .....   | <b>24</b> |
| 2. <b>Une région dynamique</b> .....  | <b>24</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 3. Un pays innovant.....  | 25        |
| 4. Une main-d'œuvre qualifiée et productive .....   | 26        |
| 5. Des infrastructures de qualité.....  | 27        |
| 6. Une qualité de vie .....   | 29        |
| <b>III. LES CENTRES DE DÉCISION EN CHAMPAGNE-ARDENNE .....</b>  | <b>33</b> |
| A. Etat des lieux de la dépendance de la Champagne-Ardenne en 2012.....   | 35        |
| 1. Positionnement de la Champagne-Ardenne.....  | 36        |
| 2. Facteurs structurels de la dépendance décisionnelle.....   | 39        |
| a) La dépendance par taille des établissements.....   | 39        |
| b) La dépendance par secteur d'activité.....  | 41        |
| 3. Focus sur la dépendance décisionnelle en Champagne-Ardenne .....   | 42        |
| a) La dépendance décisionnelle dans les activités relevant de l'industrie .....   | 42        |
| b) La dépendance décisionnelle dans les activités de services .....   | 43        |
| B. Évolution de la dépendance décisionnelle en Champagne-Ardenne depuis 2009 .....  | 45        |
| C. Le contrôle de la Champagne-Ardenne en 2012 .....  | 49        |
| <b>AVIS .....</b>   | <b>60</b> |
| <b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE - SITOTHEQUE.....</b>  | <b>64</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>   | <b>66</b> |
| Annexe 1 Composition du Groupe de travail.....  | 67        |
| Annexe 2 Les personnes auditionnées. ....   | 68        |
| Annexe 3 La loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi Macron : procédure collective ..... | 70        |

# INTRODUCTION

Lors de sa réunion du 04 décembre 2014, le Bureau du Conseil Économique, Social et Environnemental Régional – C.E.S.E.R. – a décidé d’engager une réflexion sur les sièges sociaux - centres de décision en Champagne-Ardenne, l’un des territoires de la future Région.

*Siège social – Centre de décision, de quoi parle-t-on ?*

*« Le siège social, une notion comportant d’importantes conséquences juridiques*

*La notion de « siège social » d’une entreprise est d’abord une notion statutaire. Toute société doit, pour être immatriculée, préciser dans ses statuts la mention de son siège. Pour l’entreprise, la localisation du siège va conditionner sa vie juridique, qu’il s’agisse des modalités de fonctionnement interne ou de la mise en œuvre de contentieux dans lesquels la société peut se trouver impliquée ». Au-delà de cet aspect, le lieu du siège social définit la nationalité de l’entreprise. Une société dont le siège social est implanté en France devra se soumettre à la législation française en vigueur et ce, même si la production se déroule à l’étranger.*

*« D’un point de vue procédural, la localisation du siège détermine le tribunal devant lequel l’entreprise doit être assignée lorsqu’elle est défenderesse, ainsi que le tribunal de commerce compétent en cas de redressement ou de liquidation judiciaire d’après les lois de 1984 et 1985 »<sup>1</sup> et la loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l’activité et l’égalité des chances économiques, dite « loi Macron ». <sup>2</sup>*

*Le siège social réel*

*« D’un point de vue juridique cependant, aucun texte ne définit exactement ce qu’est le siège social de l’entreprise. La jurisprudence montre que le siège social réel, peut ne pas coïncider avec le siège social statutaire. Elle considère pour établir la localisation du siège réel que le critère le plus fiable est la détermination du lieu où se prennent les décisions, défini à partir d’indices tels que le lieu de réunion des assemblées générales et du conseil d’administration de la société, de la localisation de la signature des principaux contrats, de l’émission des commandes »<sup>3</sup>. On parle alors de centre de décision. Il est défini par l’I.N.S.E.E. comme « une tête de groupe si l’établissement appartient à un groupe ou siège social de l’entreprise dans les autres cas. Le centre de décision représente le sommet de la pyramide légale du groupe ou de l’entreprise mais peut ne pas correspondre au centre de décision réel, notamment dans le cas de localisation due à des facilités fiscales ».*

<sup>1</sup> Rapport au Premier Ministre - L’attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux – Sébastien Huyghe

<sup>2</sup> Annexe 3

<sup>3</sup> Rapport au Premier Ministre - L’attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux – Sébastien Huyghe

La Champagne-Ardenne qui compte au 1<sup>er</sup> janvier 2014<sup>4</sup> 40 296 établissements inscrits au registre du commerce (hors agriculture), est un territoire où les TPE-PME sont majoritaires. De nombreux établissements ont leur siège social hors région Champagne-Ardenne.

Sur les 5 368 établissements de 10 salariés et plus, 1 450,<sup>5</sup> soit 27%, sont concernés. Ils exercent dans des activités principalement marchandes (hors administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale), pour :

- 34% dans le commerce,
- 31% dans les services,
- 21% dans l'industrie,
- 13% dans la construction,
- 9% dans l'agriculture.

Sur les 104 établissements de 250 salariés et plus, ce sont 50 établissements, soit 48% qui ont leur siège social hors région Champagne-Ardenne. Par ailleurs 424 établissements situés en France métropolitaine<sup>6</sup> (hors Champagne-Ardenne) de 10 salariés et plus ont leur siège social en Champagne-Ardenne.

317 entreprises à capitaux majoritairement étrangers sont implantées en Champagne-Ardenne, soit 27 876 salariés.<sup>7</sup>

« Dans les régions voisines de l'Île-de-France, la part des salariés dépendant de centres de décision franciliens du secteur de la fabrication d'autres produits industriels (industries chimiques, pharmaceutiques) est particulièrement élevée : 18% dans le Centre, en Bourgogne, Normandie et Champagne-Ardenne et 23% en Picardie ». <sup>8</sup> Les entreprises franciliennes choisissent des territoires d'implantation qui proposent des coûts fonciers moins onéreux tout en privilégiant la proximité des réseaux autoroutiers et ferroviaires (l'agglomération de Reims est à moins d'une heure de Paris, 40 minutes de Marne-la-Vallée).

Les centres de décision influencent donc directement les territoires en matière d'emploi, d'investissement, de recherche...

Dans un contexte de circulation croissante des capitaux à l'échelle mondiale, de recomposition permanente des liens capitalistiques entre entreprises, de concentration économique, la localisation du pouvoir décisionnel des entreprises est importante pour le développement économique de la région.

La problématique de la localisation des centres de décision est renforcée en Champagne-Ardenne, où le poids de l'industrie est élevé. Touchée, par des restructurations d'ampleur nationale et mondiale (textile, métal, bois) et fragilisée par la crise, la région est marquée par des délocalisations et défaillances d'entreprises qui ont pesé sur l'emploi salarié de ces secteurs d'activités depuis plusieurs décennies.

Par ailleurs, la Champagne-Ardenne bénéficie d'une situation géographique stratégique pour attirer des centres de décision. Elle est à la fois limitrophe de la région Île-de-France et porte d'entrée des pays voisins du Nord-Est de la France (Belgique, Luxembourg, Allemagne).

---

<sup>4</sup> Source : fichier consulaire des CCI de Champagne-Ardenne

<sup>5</sup> Panorama de la Champagne-Ardenne, Forces et faiblesses, CCI Champagne-Ardenne – Avril 2014 (Source Insee Sirene données 2014)

<sup>6</sup> Source : Sirene Clap 2011

<sup>7</sup> Source CADev, au 31 décembre 2013

<sup>8</sup> Source : « Un quart des salariés de province du secteur marchand dépend d'un centre de décision francilien » Insee Ile-de-France n° 421 Avril 2014

Enfin, dans le cadre de la réforme territoriale des régions, la Champagne-Ardenne intègre la nouvelle région du nord-est de la France et il s'agira d'identifier ses spécificités sur cette question par rapport aux régions Lorraine et Alsace.

Face à ces enjeux, le C.E.S.E.R, a formé un groupe de travail composé de quinze membres (cf. Annexe I page 67) afin de mener une réflexion, en partenariat avec l'I.N.S.E.E. sur la localisation des centres de décision des entreprises présentes en Champagne-Ardenne et son évolution.

# I. LES SIÈGES SOCIAUX, LES CENTRES DE DÉCISION DANS LES TERRITOIRES

---

Les sièges sociaux d'entreprise (notion élargie aux centres de décision) se concentrent dans les grandes métropoles. Reflet de l'attractivité régionale, leur présence emblématique détermine la localisation d'autres activités, avec des conséquences forte sur l'emploi. Ils valorisent le territoire sur lequel ils sont localisés.

## A. Leur localisation

A l'origine, les sièges sociaux se situaient dans les grands bassins industriels ainsi que dans les capitales, au plus près des centres politiques. Ils regroupaient l'ensemble des fonctions de commandement et de support sur un même site (familièrement appelé le « paquebot ») avec pour conséquence la formation de central business districts (CBD) offrant un immobilier prestigieux. Aux Etats-Unis, les CBD ont pris la forme de gratte-ciel et, à Paris, des quartiers d'affaires de l'ouest parisien.

Lors de la période des « Trente glorieuses », la transformation de l'économie s'est opérée au prix d'une massive désindustrialisation des anciens bassins industriels avec, en parallèle, une forte croissance d'activité de haute technologie dans les zones offrant des potentiels d'innovation et de recherche importants.

Depuis les années 1990, la forte croissance des services aux entreprises et l'émergence des activités liées à l'information ont fortement modifié la structure économique des pays les plus développés et, en premier lieu de leurs principales métropoles, pour se diffuser ensuite à d'autres zones géographiques. La concentration des sièges d'entreprises au sein de quelques macro-régions et, parmi elles, de quelques métropoles n'a fait que se renforcer.

Etudier la répartition des entreprises sur le territoire métropolitain est un des moyens d'apprécier les forces et les faiblesses du tissu productif local. Ainsi, la distribution des sièges sociaux des entreprises qui comptent au moins 100 salariés révèle une très forte concentration de décisions en Ile-de-France et dans les grandes agglomérations. Une entreprise de 100 salariés et plus sur trois et un tiers des 500 plus grands groupes mondiaux ont leur siège social en Île-de-France,<sup>9</sup> principalement dans les zones d'emploi de Paris, Nanterre (La Défense) et dans les villes nouvelles comme Marne-la-Vallée.<sup>10</sup> Paris, en tant que métropole, dispose d'un pouvoir d'attraction propre extrêmement fort, particulièrement adapté à la cible visée des cadres dirigeants internationaux et des sièges sociaux de grands groupes.

En dehors de l'Ile-de-France, les sièges sociaux se concentrent dans les grandes agglomérations où l'histoire économique a profondément marqué le territoire comme Lyon, Lille, Roubaix-Tourcoing...

Elles sont suivies par les zones d'emploi : Nantes, Strasbourg, Bordeaux...

---

<sup>9</sup> <http://www.insee.fr/fr/regions/idf/?page=faitsetchiffres/presentation/presentation.htm>

<sup>10</sup> Le territoire de Marne-la-Vallée ne correspondant pas à une collectivité mais au périmètre du projet d'aménagement, organisé autour de nombreux centres urbains, reliés entre eux par le RER et l'autoroute A4, les deux axes majeurs de la ville nouvelle. Cf Wikipédia

Les sièges sociaux ne sont pas toujours localisés dans les capitales régionales. Plusieurs cas peuvent se présenter :

- l'existence de pôles secondaires puissants, comme Saint-Etienne, Grenoble...
- la dispersion des sièges sociaux dans toute la région en Lorraine, Bretagne... où plus des trois quarts des sièges sociaux sont hors de la capitale régionale,
- la concurrence d'une zone d'emploi autre que la capitale administrative, comme en Picardie où Roissy-Sud Picardie, du fait de sa proximité avec l'Île-de-France, l'emporte sur Amiens,
- la zone d'emploi incluant la capitale régionale est largement prépondérante dans certaines régions telles que Limousin, Midi-Pyrénées où sa part dépasse plus du quart des sièges d'entreprises de 100 salariés et plus présents dans la région.

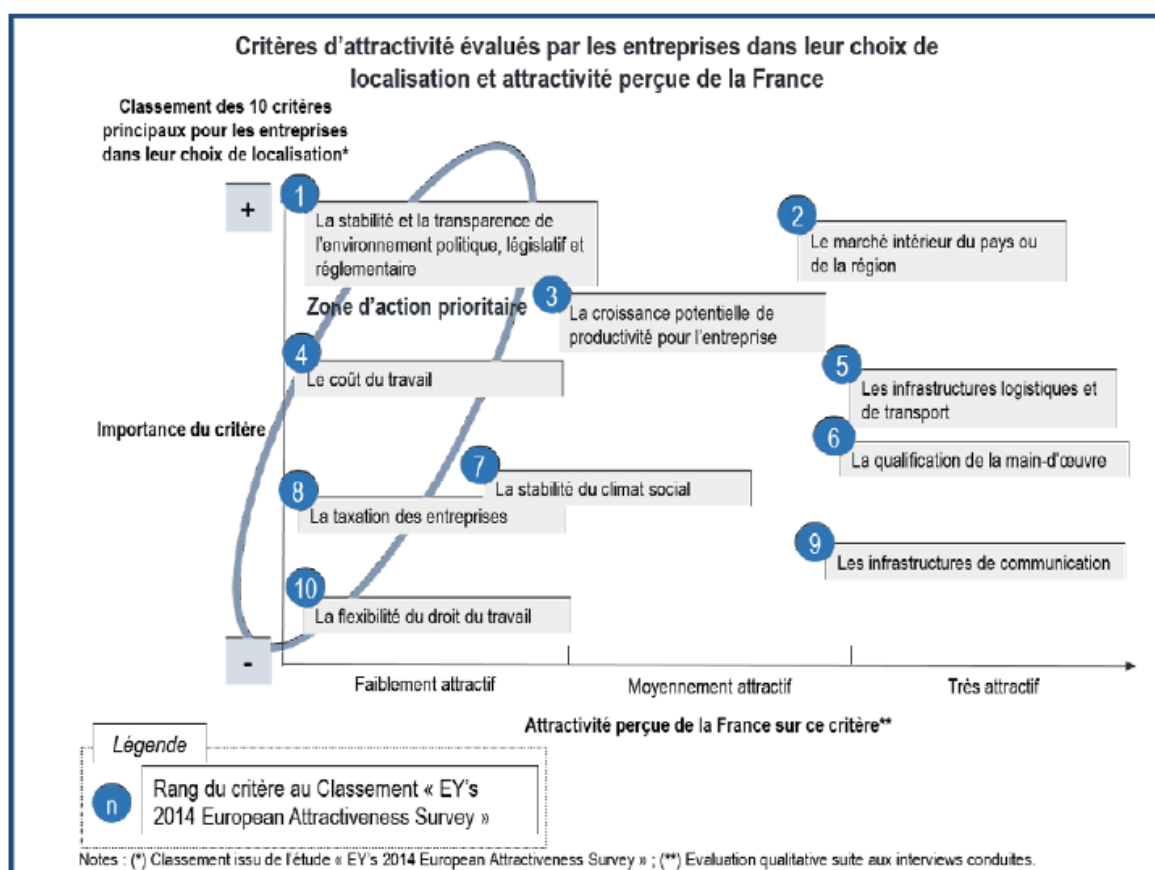
#### *Les critères d'implantation et d'attractivité*

*L'implantation du siège social constitue pour une entreprise un réel enjeu de stratégie et de management. Pour les questions de localisation des activités, outre la convenance personnelle, l'historique (entreprise familiale), plusieurs critères sont pris en compte comme :*

- l'accessibilité,
- les infrastructures logistiques, de transport, de communication,
- le coût de l'immobilier,
- la qualité (qualification) de la main-d'œuvre,
- la qualité de vie,
- la stabilité du climat social,
- la flexibilité du droit du travail,
- la stabilité de l'environnement administratif et réglementaire,
- la fiscalité,
- la taille et le dynamisme du marché,
- le potentiel de croissance de la productivité,
- le coût de la main-d'œuvre,
- la dynamique des activités de recherche et d'innovation,
- la proximité des donneurs d'ordre, des fournisseurs, des marchés...



Permettant d'affiner ces considérations, Ernst & Young a établi, à partir d'une enquête réalisée auprès de 808 dirigeants, la liste des critères sur lesquels ils se basent pour établir leur stratégie d'implantation



Les critères qui offrent de la visibilité aux investisseurs apparaissent comme les plus importants. Ainsi, la stabilité et la transparence de l'environnement politique, législatif et réglementaire, la taille et le dynamisme du marché local ainsi que la croissance potentielle de la productivité et le coût du travail seraient les quatre premiers critères pris en compte.

### *Paroles d'acteurs*

*« L'absence de métropole, de pôle économique handicape la création de sièges sociaux ».*

*« L'Île-de-France rassemble un nombre important de sièges sociaux. La proximité des quartiers d'affaires, des milieux financiers, la présence d'aéroports internationaux ont un fort pouvoir d'attraction. Il en est de même pour le Grand Ouest ».*

*« C'est un plus d'avoir le centre de décision à proximité de l'unité de production. La communication est facilitée et le ressenti est plus important ».*

*« Le mouvement de concentration de sièges sociaux va se poursuivre. Le Grand Paris va s'affirmer. Le Grand Ouest attire les populations jeunes. Au niveau européen, des dynamiques comme « la Banane bleue » (espace densément peuplé et fortement urbanisé qui s'étend approximativement de Londres à Milan en passant par la vallée du Rhin) concentre les milieux financiers ».*

*« Le Grand Est présente une position stratégique. Il se situe à proximité de la « Banane bleue ». C'est une opportunité en termes d'infrastructures, de foncier, une posture intéressante par rapport à l'Europe ».*

*« L'attractivité de la France est décevante pour les sièges sociaux, les centres de R&D, les entreprises provenant des marchés émergents ».*

*« **La Champagne-Ardenne** ne possède pas de métropole. Les entreprises s'installent dans une métropole, non dans une région. C'est le bassin de vie qui leur importe ».*

*« **En Champagne-Ardenne**, l'absence de métropole handicape la création de sièges sociaux ».*

## **B. Leur contribution économique aux territoires**

Partout dans le monde, les gouvernements cherchent à attirer des sièges sociaux sur leur territoire pour des raisons variées. La nature des fonctions qu'assument les sièges sociaux fait en sorte qu'ils emploient habituellement des professionnels hautement qualifiés dans des postes de cadres supérieurs, de comptables et de spécialistes en recherche et développement, en finances, en technologie de l'information et en ressources humaines, bien rémunérés. Les sièges sociaux achètent des services professionnels de haut niveau, notamment des services de vérification, de conseils en gestion et des services financiers pour s'acquitter de leur mandat au sein de l'organisation.

« Les personnes qui offrent ces services professionnels sont prisés par les gouvernements parce qu'elles constituent des contribuables et des consommateurs à revenu élevé. Les retombées économiques associées à ces activités professionnelles sont amplifiées par le fait que divers autres emplois de services semblent s'y rattacher, engendrant eux-mêmes d'importants avantages économiques pour l'économie locale. Un autre avantage est que ces professionnels de haut niveau sont

perçus comme des personnes susceptibles d'investir du temps et des ressources dans des activités communautaires et caritatives<sup>11</sup>.

Par ailleurs, le regroupement des sièges sociaux dans les centres urbains peut avoir une incidence sur l'économie de la région. La création de grappes<sup>12</sup> entraîne souvent des retombées technologiques alors que les sièges sociaux engendrent des économies d'échelle dans des industries qui offrent des services liés aux fonctions des sièges sociaux. Cette infrastructure contribue à créer l'assise préalable à l'émergence et à l'essor d'entreprises de taille moyenne.

Aussi, les sièges sociaux sont les centres décisionnels stratégiques des entreprises et sont à l'origine des chaînes de valeur mondiales et participent à celles-ci. Ils constituent habituellement le lieu où est déterminé l'affectation des ressources de l'entreprise. Etant donné l'importance des décisions relatives à la répartition des ressources d'une entreprise, certains analystes affirment que le bien-être économique d'un pays est directement lié à sa capacité d'attirer ou de conserver des sièges sociaux.

#### *Chaînes de valeur et sièges sociaux*

*On appelle chaîne de valeur, l'ensemble des activités d'une entreprise de la conception à son utilisation finale (élaboration, conception, fabrication, logistique, commercialisation, SAV, etc.). Avec la mondialisation et le développement des nouveaux outils de communication, ces chaînes de valeur ont tendance à devenir plus longues et plus complexes en fonction des avantages comparatifs des territoires. Ces derniers sont de plus en plus mis en concurrence par les grandes entreprises, qui localiseront différemment leurs sites de production, mais aussi leurs centres de R&D ou leurs bases logistiques.*

*À proprement parler, les centres de décisions stratégiques n'appartiennent pas à la chaîne de valeur. Pour autant, ils jouent un rôle essentiel puisque ce sont eux qui vont la concevoir, qui vont décider de l'étendre (ou non), qui vont faire les choix d'implantation géographiques des différents maillons de cette chaîne.*

*Même si l'on peut théoriquement concevoir que la localisation des centres de décisions stratégiques puisse être indépendante de celles des différentes composantes de la chaîne de valeur, l'expérience montre, cependant, que certaines activités (relevant des services aux entreprises, des finances, de l'immobilier etc.) sont souvent géographiquement très proches du siège et des instances de direction. Au moment d'arbitrer entre les localisations des différentes composantes de la chaîne, et à condition que le surcoût reste « raisonnable », les centres de décision stratégiques tendront ainsi plutôt à privilégier, pour certaines parties de la chaîne de valeur, des lieux proches d'eux<sup>13</sup>.*

<sup>11</sup> La valeur des sièges sociaux. Analyse du rôle, de la valeur et de l'avantage des sièges sociaux dans les chaînes de valeur mondiales Michael Bloom et Michael Grant

<sup>12</sup> Les grappes d'entreprises sont des regroupements d'entreprises, généralement de petite taille (TPE/PME) et appartenant à un même secteur d'activité, ou plus précisément à un même créneau de production et à une même filière- InnovISCOOP

<sup>13</sup> Fuites des centres de décision, quelles réalités ? – CCI Paris Ile-de-France

## C. Un constat : une diminution du nombre des sièges sociaux

Partout le discours est unanime : la délocalisation des centres de décision s'accélère et tous les pays sont concernés. Aux Etats-Unis, les mesures « anti-exil fiscal des multinationales » témoignent de la prise de conscience de la gravité de la situation. La France, malgré ses atouts, telles la capacité d'innovation, l'aptitude à former des talents et la qualité des infrastructures de transport et de télécommunication, subit une évasion de ses centres de décision. On assiste à une érosion, souvent non visible mais réelle de la substance des groupes, à travers le départ pernicieux, parfois partiel, de centres de décision.

En conservant en France les centres de décision dont dépendent les emplois, et surtout en attirant de nouveaux, le tissu économique dans son ensemble est moins vulnérable en période de ralentissement, et inversement, plus propice au développement de l'emploi en période de croissance.

La mondialisation implique une concurrence des territoires, en même temps qu'elle induit une mobilité naturelle des centres de décision. Ce phénomène de « géopolitique des entreprises » s'accompagne d'un bouleversement des affaires réalisées sur le territoire national.

### *Paroles d'acteurs*

« On observe une fuite des centres de décision de **Champagne-Ardenne** et un ralentissement des investissements ».

« Depuis une dizaine d'années, **la Champagne-Ardenne** est impactée par la disparition d'un certain nombre de sièges sociaux ».

## II. L'ANCRAGE TERRITORIAL DES SIÈGES SOCIAUX ET DES CENTRES DE DÉCISION DANS LES TERRITOIRES

---

Le C.E.S.E.R. a essayé d'appréhender de plus près les déterminants des processus de départs et a réfléchi à ce qui pourrait être mis en œuvre pour les éviter.

### A. Conforter leur implantation en Champagne-Ardenne

Si les discours de stimulation de l'attractivité de la Région Champagne-Ardenne sont souvent orientés vers le monde extérieur, la mise en concurrence des territoires au niveau national, européen et mondial dans de nombreuses activités, met en exergue la pertinence d'une politique d'attractivité régionale visant à fidéliser les centres de décision déjà présents sur le territoire et à la création d'un environnement propice au développement des TPE<sup>14</sup> en PME<sup>15</sup> en ETI<sup>16</sup>.

#### *Paroles d'acteurs*

*« Conserver des sièges sociaux en local est important : les contacts avec les décideurs, dans un climat de confiance sont plus aisés. Aujourd'hui, il y a un besoin fort de retourner vers l'humain ».*

*« Pour favoriser le maintien des sièges sociaux en local, il convient de les suivre, d'anticiper leurs besoins, de les accompagner ».*

*« L'enjeu est de conserver les sièges sociaux sur le territoire. Il manque un vrai cahier des charges pour **la Champagne-Ardenne**. C'est à partir de grands leaders que le développement se fera ».*

---

<sup>14</sup> Très Petite Entreprise. Son effectif est inférieur à 10 personnes et son chiffre d'affaires ou le total de son bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

<sup>15</sup> Petite et Moyenne Entreprise. Son effectif est inférieur à 250 personnes et son chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou le total de son bilan n'excède pas 43 millions d'euros.

<sup>16</sup> Entreprise de Taille Intermédiaire. C'est une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, dont l'effectif est inférieur à 5000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 2 000 millions d'euros.

## **I. Des situations qui peuvent conduire à délocaliser le centre de décision**

### **a) La mondialisation ou l'obsolescence du concept de nationalité des groupes**

L'extension à la quasi-totalité du monde de la circulation des hommes, des capitaux, des marchandises et des idées, conduit naturellement les groupes à s'ouvrir et à déplacer certains centres de décision, à accueillir des dirigeants et des administrateurs de toutes nationalités.

### **b) La « cosmopolitisation » des actionnariats, des comités exécutifs (COMEX)**

Ce phénomène d'internationalisation de l'actionariat, des états-majors, des équipes dirigeantes et des activités, constitue par définition un facteur de dilution de la nationalité des entreprises<sup>17</sup>.

### **c) La multipolarisation de l'activité des grands groupes**

Elle est une réalité avec l'essor d'une nouvelle chaîne de valeur. Sur les 900 grandes entreprises internationales interrogées par le cabinet PwC dans le cadre de l'étude « Talent Mobility 2020 », le nombre moyen de localisation de ces entreprises à travers le monde est passé de 13 en 1998 à 22 en 2009 et PwC prévoit que ce chiffre augmente jusqu'à 33 localisations en 2020.

#### *Le concept de chaînes de valeur*

*Il décrit la gamme complète des activités et des tâches qui sont nécessaires à la réalisation d'un bien ou d'un service.*

*La libéralisation des facteurs de production mobiles permise par les vagues successives de réduction des obstacles au commerce et à l'investissement, associée à la baisse des coûts de transport et aux progrès des technologies de l'information et de la communication, ont favorisé la fragmentation du processus productif. Les entreprises morcellent leurs processus de production et répartissent les activités de production dans de nombreux pays. Cela se traduit par une intensification et un flux croisé d'investissements et, de commerce de pièces et composants, de biens intermédiaires et de biens finis. La structure des échanges révèle qu'un bien produit dans une économie et exporté vers son marché de consommation finale fait intervenir des intrants situés dans d'autres économies, qui eux-mêmes s'approvisionnent auprès d'économies tierces. Induit par l'essor des chaînes de valeur mondiales (CVM), le processus de mondialisation s'est intensifié sur le plan géographique avec l'intégration rapide des principales économies émergentes, et sur le plan fonctionnel en élargissant la fragmentation non seulement à la distribution mais également à l'innovation<sup>18</sup>.*

<sup>17</sup> <http://www.senat.fr/rap/r06-347-1/r06-347-112.html>

<sup>18</sup> Rapport annuel 2014 Business France

#### **d) Les opérations de fusion-acquisition**

Les fusions-acquisitions jouent un rôle majeur dans le déclenchement de flux des centres de décision. Les grandes fusions-acquisitions internationales se multiplient pour des raisons d'ordre macro-économique (liquidités, taux d'intérêt bas, recherche de croissance...) mais aussi du fait d'un affaiblissement de certains dans la crise. Qu'elles soient offensives ou défensives, ces opérations répondent avant tout à des considérations stratégiques à moyen et long terme. Elles donnent lieu à une rationalisation des fonctions du siège social. Cela consiste à privilégier un centre, à réduire la taille ou à fermer le siège social de l'entreprise acquise<sup>19</sup>.

#### *Parole d'acteur*

« Aujourd'hui, on assiste à une concentration des sièges sociaux, en particulier dans les grandes entreprises et les grandes administrations. Ceci est dû à des phénomènes économiques et financiers, des fusions-acquisitions, à la course à la taille critique, à l'internationalisation... ».

#### **e) Le problème spécifique des entreprises patrimoniales : leur transmission**

Un constat s'impose : les entreprises familiales disparaissent de France. Ce sujet a été fréquemment évoqué devant le groupe de travail. Trop souvent, elles doivent fermer en l'absence de repreneur au départ en retraite de leur dirigeant. Or, les études établissent que les entreprises transmises sont plus solides que celles nouvellement créées : une entreprise transmise sur deux est toujours active sept ans après, et seulement une sur trois dans le cas d'une création. La transmission d'entreprise assure ainsi la pérennité du tissu productif et le maintien de l'emploi local.

Elle est un enjeu économique majeur tant en raison du vieillissement de la population des chefs d'entreprises que du volume d'entreprises concernées (27 000 entreprises françaises par an d'ici 2020). Dans l'industrie automobile, en Moselle, 57,1% des chefs d'entreprise ont cinquante ans ou plus. Le taux de transmission familial en France est faible (14 % contre 51 % en Allemagne et 70 % en Italie). Ce déficit tient à la fiscalité qui s'applique à la transmission mais ce n'est qu'une des explications :

- le poids de la fiscalité et la complexité des régimes juridiques des situations patrimoniales et matrimoniales constituent des freins à la transmission d'entreprise,
- l'incertitude économique (22 % des réponses),
- l'absence de repreneurs (18 %),
- les problèmes de gouvernance avec multiplication des héritiers,
- les conflits intergénérationnels : l'absence d'anticipation des dirigeants de la continuité de l'activité de l'entreprise avec leurs cessation d'activité et de rupture dans la conduite des affaires. Pour avoir une vision plus complète du problème des transmissions en France, il faut aussi rechercher du côté des familles, de la psychologie des chefs d'entreprise appelés à passer la main, de l'absence ou de

<sup>19</sup> Fuites des centres de décision, quelles réalités ? – CCI Paris Ile-de-France

l'insuffisance de la préparation, souvent retardée le plus longtemps possible pour des raisons à la fois techniques mais aussi psychologiques.

- les sources de financement insuffisantes. Le développement récent du marché des fusions-acquisitions pour les entreprises non cotées et la montée en puissance des nouveaux acteurs financiers : sociétés de capital développement et sociétés de LBO, (de rachat d'entreprise par effet de levier) au service de la rémunération des grands fonds d'épargne institutionnels et internationaux a contribué à accélérer la paralysie et l'affaiblissement des entreprises familiales en France.
- les cas de force majeure : 41 % des dirigeants n'ont pas mis en place d'actions pour assurer la pérennité de leur entreprise, comme en cas de décès, d'incapacité ou encore de divorce<sup>20</sup>.

#### *Paroles d'acteurs*

*« Des entreprises familiales sont rachetées par des sociétés à capitaux étrangers rendant l'espace de décision plus lointain ».*

*« Les entreprises familiales restent là où elles sont nées ».*

*« L'entreprise patrimoniale est la solution pour le maintien en local. En période de crise, elle investit, contrairement au groupe. Elle utilise les marges dans la R&D, l'innovation. Elle distribue des dividendes après avoir investi, alors que les groupes utilisent la performance pour générer des dividendes ».*

## **2. Les causes des déplacements des centres de décision**

Les déplacements de centres de décision sont rarement dus à une cause unique. Ils sont en général la conséquence d'intérêts stratégiques, économiques et peuvent concerner autant les personnes-clés que les sociétés elles-mêmes.

### **a) Le rapprochement des marchés clients**

Cet argument est souvent avancé comme argument clé. Afin de s'adapter aux spécificités du marché, à la culture du pays, de plus en plus d'entreprises implantent des centres de décision à l'étranger. Toutefois il convient au vu des dernières évolutions de souligner que le poids croissant des services dans l'économie et l'importance grandissante des produits numériques qui peuvent souvent être vendus sur internet permettent désormais aux entreprises d'implanter beaucoup plus facilement de nombreuses activités productives dans des lieux éloignés de l'emplacement physique de leurs clients.

### **b) La financiarisation de l'économie et les fortes exigences de rentabilité qui l'accompagnent**

La libéralisation des échanges de produits et de circulation des capitaux est allée de pair avec l'apparition de nouveaux acteurs, à la logique, au comportement et à l'horizon différents comme les fonds communs de placement (FCP) et les sociétés

<sup>20</sup> [http://www.fidal.pro/documents/char1212/FIDAL%20%20ENQUETE%20PATRIMOINE\\_VVV.pdf](http://www.fidal.pro/documents/char1212/FIDAL%20%20ENQUETE%20PATRIMOINE_VVV.pdf)



d'investissement à capital variable (SICAV), les fonds de pension, les sociétés d'assurances, les fonds de capital investissement (private equity) ou les fonds spéculatifs (hedge funds). Ceux-ci ont transformé la nature de la rémunération des actionnaires, lui ôtant son caractère résiduel pour l'ériger en une sorte de « revenu minimum garanti du capital ».

Aujourd'hui actionnaires, gestionnaires de fonds et équipes de management sont des agents économiques apatrides : chaque actionnaire attend de façon similaire un profit optimal, dans une naturelle indifférence aux questions de nationalité. Ils ont en commun à la fois un objectif de maximisation du rendement de leur portefeuille de titres et une prise en compte des entreprises en tant qu'actifs financiers dont il convient d'optimiser le rendement.

### **c) La société européenne (SE)**

Née d'un règlement et d'une directive européenne le 8 octobre 2001, transposée en droit français en juillet 2005, une société européenne est constituée d'au minimum deux sociétés situées dans au moins deux Etats membres différents et doit être dotée d'un capital social minimum de 120.000 euros. L'effet marketing est très important, soit pour refléter leur dimension européenne, soit pour se développer sur le marché européen. Lorsque deux groupes européen se rapprochent, il y a toujours la question de savoir quelle nationalité on donne à la structure qui va être créée. Adopter le statut de SE neutralise la nationalité de chacun des partenaires. Autre avantage : pour répondre à un appel d'offre européen ou bénéficier d'aides communautaires, le statut SE peut aider car l'Union européenne tend à le valoriser. La société européenne est le seul moyen juridique pour une société cotée en France de pouvoir transférer son siège, sinon le droit français exige une décision à l'unanimité des actionnaires.

### **d) L'environnement administratif et réglementaire**

L'environnement des affaires qui se définit comme l'ensemble des conditions politiques, légales, institutionnelles et réglementaires qui régissent les activités des entreprises, est souvent perçu en France, comme un point critique dans les enquêtes d'opinion. Les charges administratives sont considérées comme élevées en matière d'emploi. Selon le Doing Business de la Banque Mondiale, l'environnement des affaires de la France occupe une position moyenne (38<sup>ème</sup> rang mondial et 15<sup>ème</sup> au sein de l'Union Européenne), avec néanmoins de très bonnes performances en termes :

- d'exécution des contrats : 7<sup>ème</sup> au rang mondial (395 jours en France contre 394 jours en Allemagne (5<sup>ème</sup> rang), 437 jours au Royaume-Uni (56<sup>ème</sup>)<sup>21</sup>, pour mener un contrat à son terme
- de commerce transfrontalier, la France ressort comme l'économie la plus performante pour le nombre de documents administratifs à l'export ou à l'import (deux sont nécessaires contre quatre en Allemagne et au Royaume-Uni),
- de création d'entreprises, six jours et demi suffisent en France, quand il en faut 14,5 en Allemagne et 12 au Royaume-Uni<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Doing Business 2014 Banque mondiale et SFI et Livre blanc de l'attractivité de la France – Version 2014

<sup>22</sup> Rapport Doing Business 2014 Banque mondiale et Société Française Internationale

Certains aspects moins visibles de l'environnement administratif et réglementaire mettent en lumière d'autres atouts : l'accessibilité des marchés publics ou encore de la justice font de la France un pays attractif pour les investisseurs étrangers<sup>23</sup>.

**e) Un débat français marqué par le vrai faux débat sur la fiscalité des entreprises**

D'après une étude du cabinet PwC et de la Banque mondiale, de novembre 2013, le total des prélèvements impôts et charges sociales qui pèsent sur les bénéfices d'exploitation des entreprises atteint en moyenne 64,7% en France contre 41% en moyenne dans le monde.

La France souffrirait aussi d'un handicap majeur avec un taux nominal d'impôt sur les sociétés (IS) le plus élevé de l'Union européenne. Il est de 33,33% ou de 38% pour les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 250 millions d'euros. Ces taux se comparent à un taux de 30 % en Espagne et de moins de 25 % en Allemagne et au Royaume-Uni.

Néanmoins, la charge fiscale effective sur les entreprises en France apparaît beaucoup plus faible que le taux nominal. L'impôt sur les sociétés n'est pas « le » sujet car les grandes entreprises s'arrangent pour l'optimiser ! Selon le Conseil des prélèvements obligatoires d'octobre 2010, (dernière référence connue) le taux d'imposition moyenne des entreprises du CAC 40 n'était que de 8 %. Celui des PME était de 22 % et celui appliqué aux très petites entreprises s'élevait à 28 % (entreprise de moins de 10 salariés)<sup>24</sup>.

Les distorsions induites par les pratiques d'érosion de la base d'imposition nuisent à une concurrence loyale avec les entreprises familiales ou les nouvelles sociétés innovantes, ayant leurs activités uniquement à l'échelle nationale, ne pouvant pas transférer leurs bénéfices à l'étranger pour se soustraire à l'impôt ou en réduire le montant.

Si la France est moins attractive fiscalement pour les TPE et PME, pour autant la fiscalité est très dépendante des secteurs d'activité et elle se distingue par une fiscalité plus légère dans certains secteurs. Par exemple, dans le secteur des services numériques, d'après « Choix concurrentiels 2014 », KPMG, « c'est au Canada, au Royaume-Uni et en France que les taux d'imposition effectifs sont les plus faibles<sup>25</sup> ».

*Suivant les avocats fiscalistes, en général les entreprises étrangères ne renoncent pas à une implantation en France à cause du taux d'IS. « Lorsque l'on discute avec des dirigeants, on se rend compte que la fiscalité est un facteur important mais au final secondaire comparé à des critères comme la stabilité réglementaire, le dynamisme des marchés et la disponibilité de ressources compétentes <sup>26</sup> ».*

<sup>23</sup> Livre blanc de l'attractivité de la France – Version 2014.

<sup>24</sup> La Tribune - 4 septembre 2015

<sup>25</sup> Fuites des centres de décision, quelles réalités ? – CCI Paris Ile-de-France

<sup>26</sup> Interview de Franck TANNERY, Professeur des Universités, Lyon 2. (Etude CCI Paris Ile-de-France « Fuite des centres de décision, quelles réalités ? page 28 et 50

#### **f) Le poids de la fiscalité sur les dirigeants, les cadres dirigeants**

Selon la CCI d'Ile-de-France, les décisions d'implantation et de départ sont prises par des personnes physiques. L'impôt qui pèse sur elles occupe une position non négligeable dans les raisonnements de localisation des dirigeants et des centres de décision.

Les différentes composantes de la rémunération des dirigeants rendent la problématique fiscale complexe et critique. Au-delà de la rémunération en monnaie sonnante et trébuchante, les stock-options et les distributions gratuites, soulèvent des questions importantes. De plus, la question des plus-values mobilières constitue un handicap pour les sociétés en forte croissance. Dans ce domaine, la France, se distingue des pratiques observées dans les autres pays occidentaux par des taux de prélèvements réellement élevés.

La fiscalité personnelle est un des facteurs de déplacements des dirigeants et, par extension des centres de décision. De plus en plus, les grands groupes qui opèrent en France sont contraints de proposer des « gross-ups », une prise en charge de la différence d'imposition entre le pays d'origine et la France. Il n'existe pas de statistiques officielles, mais il semble que le mouvement s'accélère depuis 2012<sup>27</sup>.

Pourtant l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), qui élabore des normes fiscales internationales visant à lever les obstacles fiscaux aux échanges et aux investissements internationaux, dénonce un système inadapté à la mondialisation. Les entreprises peuvent aisément transférer leurs bénéfices vers des juridictions à fiscalité faible ou nulle, sans aucun lien avec le lieu où s'exercent les activités économiques sous-jacentes. Ces failles facilitent les activités de planification fiscale internationale qui ont pour effet de transférer artificiellement des bénéfices hors des pays et territoires où la valeur est créée, de sorte que le bénéfice fiscal global bénéficie d'une double exonération ou est imposé à un taux effectif très faible. Les grandes puissances du G20 se sont mises d'accord début octobre pour limiter ces techniques d'optimisation fiscale qui feraient perdre jusqu'à 240 milliards de dollars par an de recettes fiscales, susceptible d'avoir «un effet négatif sur l'investissement, les services et la concurrence, et donc sur la croissance et sur l'emploi à l'échelon mondial ».

L'OCDE met en place un cadre permettant, aux pays de lutter contre l'évasion et la fraude fiscales dont les premières mesures prendront effet en 2016 afin de rétablir la confiance dans l'intégrité du système fiscal et de contribuer à une croissance résiliente et durable. Le Parlement européen, lui aussi, a décidé de mettre un frein à certaines pratiques fiscales des grands groupes, et a décidé de rendre transparents les accords occultes passés avec les administrations fiscales et d'imposer pour chaque groupe de sociétés un reporting pays par pays sur les impôts payés et le chiffre d'affaires réalisé. Cette transparence est le seul moyen de lutter efficacement contre un système inique où les plus gros payent les impôts qu'ils veulent là où ils veulent pendant que l'écrasante majorité des entreprises, PME, TPE, artisans, professions libérales payent les leurs là où ils travaillent. Cette atteinte à l'équité est d'autant plus scandaleuse que ces sommes font défaut à des États tenus de respecter des critères d'équilibre budgétaire et contraints de réduire, parfois drastiquement, à un coût social important, leurs dépenses publiques<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Fuite des centres de décision, quelles réalités ? - CCI Paris Ile-de-France

<sup>28</sup> [http://www.lemonde.fr/idees/article/2015/07/08/evasion-fiscale-en-europe-une-victoire-au-gout-amer\\_4675628\\_3232.html#6Vvr3Q8v9AzA3QiUq](http://www.lemonde.fr/idees/article/2015/07/08/evasion-fiscale-en-europe-une-victoire-au-gout-amer_4675628_3232.html#6Vvr3Q8v9AzA3QiUq).

*Dans son étude « Fuite des centres de décision, quelles réalités ? », la CCI Paris Ile-de-France relate l'audition d'un avocat fiscaliste « La fiscalité des personnes physiques décourage les cadres internationaux et les détourne de la France qui, par ailleurs, a de nombreux atouts qui pourraient les attirer. Les cadres sont effrayés par le mille-feuille fiscal ».*

Répondant en partie à cette critique, la France a mis en place un régime fiscal attractif dit de l'impatriation trop méconnu. (mars 2014 par la CCI Paris Île-de-France).

Le statut d'«impatrié» connaît un succès croissant ! Il est destiné à attirer les cadres de haut niveau étrangers, et à faciliter le retour des cadres français des grands groupes. Il a bénéficié à plus de 11 000 contribuables en 2012, certaines grandes entreprises l'utilisent pour faire venir des cadres internationaux en France : Total accueillent 700 impatriés en France, qui viennent des différentes régions du monde.

Comme l'indique le fisc, dans un document transmis à la commission d'enquête parlementaire sur l'exil des forces vives, la dépense fiscale est passée de 50 millions d'euros en 2005 à 125 millions en 2014. « L'évolution de ce régime montre un accroissement régulier de son coût, notamment à la suite des assouplissements intervenus en 2008, ainsi que du nombre de contribuables bénéficiaires ». En outre, «ce régime bénéficie principalement à des foyers à hauts revenus », puisque 80 % des bénéficiaires ont un revenu fiscal de référence situé dans le décile le plus élevé<sup>29</sup>.

#### **g) La lourdeur du droit social**

Le droit social est dénoncé comme l'un des facteurs qui entrave l'investissement et la réactivité des entreprises. Sont traditionnellement dénoncés :

- Le coût du travail élevé

Le poids croissant des services dans l'économie rend encore plus prégnant le critère du coût de la main-d'œuvre. Il représente 75 à 90% des coûts variables, dans ce secteur d'activité.

Au 2<sup>ème</sup> trimestre 2015, le coût horaire du travail en France, dans l'industrie et les services marchands s'établissait à 36,19€ contre 33,91€ en Allemagne par exemple, l'un des plus élevés d'Europe<sup>30</sup>. (cf tableau page 21)

C'est la raison la plus connue du grand public et la plus médiatisée : on délocalise à cause du coût du travail c'est à dire les charges sociales, pourtant des données établies par des organismes internationaux (FMI, OCDE, G7, G20, Banque mondiale, etc.) font apparaître un mouvement de baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée<sup>31</sup>. Ce phénomène concerne l'ensemble des pays avancés, l'Union

<sup>29</sup> Commission d'enquête sur l'exil des forces vives de France, séance mercredi 9 juillet 2014, Assemblée nationale et les Echos 23/09/2014)

<sup>30</sup> Les coûts de la main d'œuvre dans l'Union Européenne au 1<sup>er</sup> trimestre 2015, CO-Rexecode

<sup>31</sup> La revue de l'IRES n°64 - 2010/1, Le partage de la valeur ajoutée en Europe

européenne, France comprise. D'ailleurs au cours de la période récente, la hausse moyenne de l'Indice du Coût du Travail français (+ 0,6 %) a été plus faible que dans la plupart des autres pays (+ 1,7 % en Italie, +1,5 % en Allemagne) mais plus élevée qu'en Espagne (+ 0,3 %).

De plus, l'avantage du faible coût de la main-d'œuvre n'explique pas à lui seul le choix de localisation du centre de décision. Suivant le secteur d'activité et du fait de la mécanisation (le travail d'exécution n'est qu'un élément du coût de production d'un produit parmi d'autres), l'avantage conféré par les bas salaires est alors limité, il ne représente plus aujourd'hui que 5 % du coût dans la fabrication de fils de nylon, sans doute moins de 25 % dans l'automobile.

La divergence France/Allemagne a donné lieu à un débat très animé entre statisticiens : les chiffres produits ne sont pas les mêmes selon qu'on raisonne en coûts du travail du secteur manufacturier ou tous secteurs. Mais quelle que soit la mesure utilisée la tendance est incontestable ; il y a bien eu hausse relative des coûts du travail français, mais celle-ci ne résultent pas tant d'une dérive salariale française, que d'une atypique politique de désinflation salariale allemande (modération salariale, transfert charges sociales vers TVA, etc.). Selon nombre d'économistes, ce ne serait donc pas tant la France qui se singulariserait par rapport au reste de l'Europe que l'Allemagne. Des études fines menées sur l'évolution des productivités et des coûts salariaux unitaires en Europe permettent d'établir que loin d'être atypique la situation française est dans la moyenne de la zone euro<sup>32</sup>. La France se situe non pas au premier rang européen mais au septième des pays de l'Union européenne et l'Allemagne, ce « modèle » des années 2010, n'est pas si loin. Le taux global de taxation du travail est de 38,6% en France, contre une moyenne de 35,8% en Europe. L'Allemagne est également au-dessus de la moyenne européenne, à 37,1%.

Une autre raison est avancée concernant ce coût du travail élevé. Les entreprises françaises ont tenté de contrer l'environnement concurrentiel par un abaissement continu des prix, au détriment de la rentabilité et in fine de l'investissement. Les salaires ont connu une augmentation mais, dans un contexte de baisse des prix, leurs poids relatifs a crû, d'autant plus face à l'Allemagne qui s'était lancée dans une stratégie de modération salariale.

Pour en finir sur cette focalisation du coût du travail selon l'étude « Choix concurrentiels 2014 » de KPMG, conduite en 2014, le montant total des coûts d'exploitation en France (main-d'œuvre, installation, transport, impôts et taxes, équipement et énergie...) est inférieur au niveau de référence américain (2,6% de moins). Parmi les pays de l'échantillon retenus par KPMG, la France occupe la 5<sup>ème</sup> position du classement général et le 3<sup>ème</sup> rang européen, derrière le Royaume-Uni et les Pays-Bas. Pays de référence, les États-Unis sont à la 6<sup>ème</sup> place, avec des coûts d'exploitation équivalents à ceux de l'Allemagne et du Japon.

La France se positionne au 2<sup>ème</sup> rang (1<sup>er</sup> européen) du niveau salarial le plus bas. En prenant en compte les charges sociales et les avantages sociaux, elle se situe au

---

<sup>32</sup> <http://www.telos-eu.com/fr/globalisation/commerce-mondial/competitivite-pourquoi-la-france-a-un-problème> ; Taxation trends in the European Union » (page 254), publié en avril 2014 par Eurostat

niveau européen pour le coût du travail, derrière le Royaume-Uni, l'Italie et les Pays-Bas<sup>33</sup>.

| Comparaison des coûts de main d'œuvre par employé |        |           |             |
|---|--------|-----------|-------------|
|   | France | Allemagne | Royaume-Uni |
| Total des coûts de main d'œuvre                   | 6      | 10        | 2           |
| Salaires et traitements                           | 2      | 10        | 3           |
| Charges sociales                                  | 10     | 7         | 3           |
| Avantages sociaux                                 | 5      | 3         | 9           |

Source : « Choix concurrentiels 2014 » KPMG

Enquêtes ECMO 2000, 2004, 2008 et enquête 2012 prolongée au 2<sup>e</sup> trimestre 2015 par les indices du coût de la main d'œuvre

Niveau de coût de l'heure de travail, en euros

|                  | Industrie et Services marchands |       |       |       |        | Industrie manufacturière |       |       |       |        |
|------------------|---------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------------------------|-------|-------|-------|--------|
|                  | 2000                            | 2004  | 2008  | 2012  | 2015-2 | 2000                     | 2004  | 2008  | 2012  | 2015-2 |
| Zone Euro*       | 20,78                           | 23,35 | 25,65 | 28,73 | 29,88  | 21,93                    | 24,41 | 27,25 | 30,64 | 32,39  |
| Allemagne        | 26,34                           | 27,76 | 29,34 | 31,93 | 33,91  | 28,48                    | 30,80 | 33,37 | 36,13 | 39,53  |
| Belgique         | 26,68                           | 30,33 | 35,70 | 40,14 | 41,30  | 28,48                    | 32,32 | 36,70 | 42,02 | 43,28  |
| Espagne          | 14,22                           | 16,25 | 18,94 | 20,92 | 21,05  | 15,12                    | 17,42 | 20,28 | 22,42 | 22,69  |
| France           | 24,42                           | 28,67 | 32,19 | 35,20 | 36,19  | 24,01                    | 29,26 | 33,16 | 36,10 | 37,47  |
| Italie           | 18,99                           | 22,81 | 24,88 | 26,91 | 27,69  | 18,28                    | 22,23 | 24,02 | 27,11 | 27,79  |
| Pays-Bas         | 22,99                           | 27,23 | 29,23 | 32,17 | 33,33  | 24,11                    | 28,08 | 30,26 | 33,29 | 34,89  |
| Hors zone euro : |                                 |       |       |       |        |                          |       |       |       |        |
| Royaume-Uni      | 23,85                           | 21,62 | 23,41 | 24,49 | 29,12  | 23,50                    | 22,13 | 23,49 | 24,03 | 28,48  |

Source : Eurostat, enquêtes quadriennales ECMO et indices du coût de la main d'œuvre.(cjo-cvs)

\* Zone euro à 11 en 2000, à 19 depuis 2004

données disponibles au 16/09/2015

- La durée du travail

En 2013, la durée effective annuelle de travail des salariés à temps complet reste en France la plus basse d'Europe après la Finlande. Elle a même légèrement baissé depuis 2010. A l'inverse, les salariés à temps partiel français travaillent plus longtemps que leurs homologues allemands ou britanniques. Le temps de travail des travailleurs indépendants à temps complet est quant à lui dans le haut de la fourchette. L'écart de durée de travail entre non-salariés et salariés à temps plein est ainsi notablement plus fort en France que dans les autres pays européens.

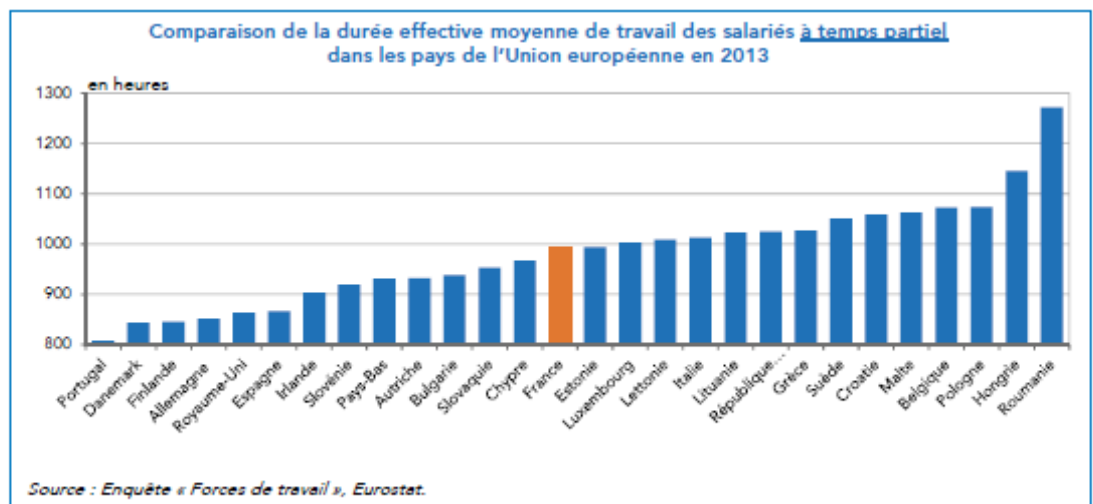
Selon la Direction Générale du Trésor, les durées annuelles moyennes de travail effectif en France et en Allemagne sont proches, autour de 1 650 heures par an. Cette similitude masque toutefois un plus faible temps de travail moyen pour les salariés à temps plein en France (environ 200 heures de moins par an) et une proportion plus importante d'emplois salariés à temps partiel en Allemagne (26 % contre 18 % en France). Au cours de la dernière décennie, en France comme en Allemagne, le nombre de personnes en emploi a nettement progressé (+9,1 % en

<sup>33</sup> « Choix concurrentiels 2014 » KPMG et livre blanc attractivité de la France

Allemagne et +14,1 % en France entre 1999 et 2011) alors que le volume total d'heures travaillées est resté sensiblement le même. Il en a résulté dans les deux pays une diminution de la durée individuelle du temps de travail mais cette baisse est intervenue par le biais de canaux distincts : en France, une diminution de la durée du travail à temps plein ; en Allemagne, un développement du temps partiel<sup>34</sup>.

En prenant en compte l'ensemble des salariés (temps complet et temps partiel), les écarts entre pays européens se réduisent nettement, avec 1 536 heures en moyenne pour la France en 2013, 1 580 pour l'Allemagne, 1 636 pour l'Italie, 1 637 pour le Royaume-Uni ou 1 643 pour l'Espagne<sup>35</sup>.

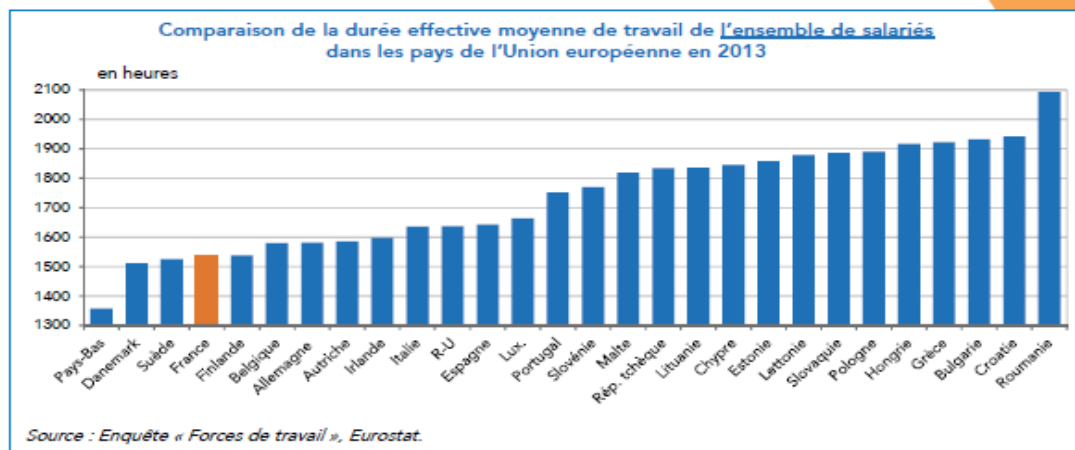
Les écarts de temps de travail doivent cependant être mis en parallèle avec la productivité horaire du travail. En France, en Allemagne ou dans le Benelux, une heure de travail produit au moins 25% de valeur en plus que dans la moyenne de l'Union européenne. On travaille donc moins longtemps, mais plus efficacement<sup>36</sup>.



<sup>34</sup> Lettre Trésor-Eco n°141- janvier 2015

<sup>35</sup> <http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/06/25/temps-de-travail-la-france-au-ralenti>

<sup>36</sup> <http://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/europe-le-temps-de-travail.shtml>



- La pesanteur du cadre réglementaire

Le Code du travail, avec ses 3 492 pages et ses 10 628 articles traduit l'extrême complexité de la réglementation du travail.

En France, il existe plus de 38 formes de contrat de travail (contre une en Angleterre), une fiche de paie compte plus de 24 lignes (contre 4 en Belgique)...

Il est vrai que le Code du travail n'est pas simple, pas parfait, et contient des complexités inutiles mises en place par un législateur ayant consenti de plus en plus de dérogations, de modalités de mises en œuvre, d'exceptions aux principes. Pour autant le droit du travail est-il un frein à l'embauche et à la compétitivité ? On peut se poser légitimement la question. Il permet déjà la flexibilité, sur le terrain du temps de travail, du lieu de travail, du salaire. L'an dernier on a battu un record avec 1,8 million de ruptures conventionnelles, mais dans le même temps on a atteint un niveau historique de chômage. Est-ce qu'une cure d'amaigrissement du Code du travail simplifiera quoi que ce soit ? Si les règles ne sont pas dans le Code, elles sont dans des lois éparées, comme dans d'autres pays, où il faut aller piocher dans plusieurs textes.

« Trop complexe, parfois même illisible » pour Manuel Valls, le Code du travail va être réformé avant l'été 2016. L'objectif est d'élargir la place de l'accord collectif par rapport au Code du travail, pour définir les règles "au plus près des besoins". Le Premier ministre tient à rassurer : il y aura "plus de souplesse, pas moins de protection".

S'il ne doit pas y avoir de statu quo sur le droit du travail et qu'il faut imaginer des pistes d'évolution sur sa modernisation et simplification. La complexité se déplacera du droit du travail à la négociation collective.

*Paroles d'acteurs*

« Un lourd handicap : le contexte fiscal et social qui pèse sur la confiance des investisseurs ».

« Les entreprises souffrent des règles sociales et fiscales dans tous les secteurs ».



## B. Quels atouts pour attirer et retenir les entreprises sur notre territoire ?

### I. Un marché

Au centre de L'Europe, même si l'élargissement relativise cet argument, la France est particulièrement bien placée pour attirer des investisseurs qui souhaitent pénétrer le marché européen, premier marché mondial. Elle est en particulier une hypothèse naturellement envisagée dans le cas d'implantation de quartiers généraux Europe de groupes internationaux.

De plus, la démographie française et le niveau de vie des français font de la France un marché particulièrement important au sein de l'Europe. Avec 66,3 millions d'habitants, la France est le deuxième pays le plus peuplé de l'Union Européenne derrière l'Allemagne, avec un taux de croissance démographique supérieur à celui de ses voisins.

Cet avantage est renforcé par le degré d'ouverture de la France, et par son engagement européen. En témoigne, l'intensité des échanges commerciaux : les exportations représentent 27% du PIB national, la part des investissements étrangers à la Bourse de Paris, qui atteint 43%, ou encore la place de la France dans l'accueil d'investissements directs étrangers, à la deuxième place en Europe derrière le Royaume-Uni<sup>37</sup>.

Des acteurs régionaux considèrent cette position géographique comme déterminante.

#### *Parole d'acteur*

*« Le Grand Est présente une position stratégique. Il se situe à proximité de la « Banane bleue ». C'est une opportunité en termes d'infrastructures, de foncier, une posture intéressante par rapport à l'Europe ».*

### 2. Une région dynamique

Les régions dont la population sont en forte croissance sont celles où la croissance économique est la plus forte.

Au-delà des grandes tendances régionales, deux types d'espaces concentrent de plus en plus de population : les littoraux particulièrement ceux de l'Atlantique et de la Méditerranée et les grandes aires urbaines.

Aussi, les entrepreneurs recherchent via des agences de développement, des guichets uniques, des réponses à leur projet d'implantation, en amont comme en aval (besoins immobiliers, fonciers, humains, financiers, fiscaux...) et une facilitation dans leur intégration.

#### *Parole d'acteur*

*« Dans leur choix d'implantation, les entreprises suivent le littoral, les bassins d'emplois, les grues (=travaux, dynamisme) et les réseaux ».*

<sup>37</sup> Rapport au Premier Ministre - L'attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux – Sébastien Huyghe

### 3. Un pays innovant

En décembre 2013, le président Hollande déplorait que la France ne soit que "le 11<sup>ème</sup> pays européen sur 28 pour l'innovation" en s'appuyant sur des chiffres de la Commission européenne. Pour 2014, la France est 18<sup>ème</sup>. Ce classement discutable, nuit à l'attractivité du pays et tend à accréditer l'indice mondial de l'innovation (GII), établi depuis sept ans par l'Insead (Institut européen d'administration des affaires), avec l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) et l'université Cornell. La France s'y classe 22<sup>ème</sup> sur 143 pays dans le monde.

D'autres études sont nettement plus favorables pour l'Hexagone, notamment celle réalisée annuellement, par Thomson Reuters. Derrière les Etats-Unis et le Japon, la France y est même championne d'Europe (édition 2013). L'accent est mis sur les entreprises et leurs brevets, et non sur les critères quasi sociétaux de la Commission et de l'Insead (éducation, conditions d'investissement, état d'esprit du pays).

Dans ce classement, la France héberge 12 des 100 organisations les plus innovantes : L'Oréal, Alcatel, Airbus, Michelin, Valeo, Thales, Safran, Saint-Gobain, Arkema, mais aussi le CEA, le CNRS et IFP Energies Nouvelles. Ces groupes ont de fortes dépenses de R&D : 2,2% du PIB en 2012, soit plus que la moyenne mondiale (1,8%) et que la moyenne OCDE (1,9%). Si l'Etat soutient l'innovation (pôle de compétitivité, crédit-impôt recherche), les dépenses en R&D du secteur privé sont plus faibles qu'au Japon et en Corée du Sud, aux Etats-Unis ou en Allemagne. et sont moins tournées vers le développement expérimental<sup>38</sup>.

Par ailleurs, la France compte 71 pôles de compétitivité : un écosystème enrichissant qui réunit des startups, des laboratoires, des universités et des grandes entreprises.

#### *Paroles d'acteurs*

*« Les entreprises souhaitent avoir, à proximité des centres de compétences pour améliorer leur production, résoudre des problèmes technologiques ».*

*« **Reims et Troyes** ont un potentiel pour répondre à la création de sièges sociaux ayant une activité fortement liée à la R&D. Des pépinières technologiques y sont implantées ».*

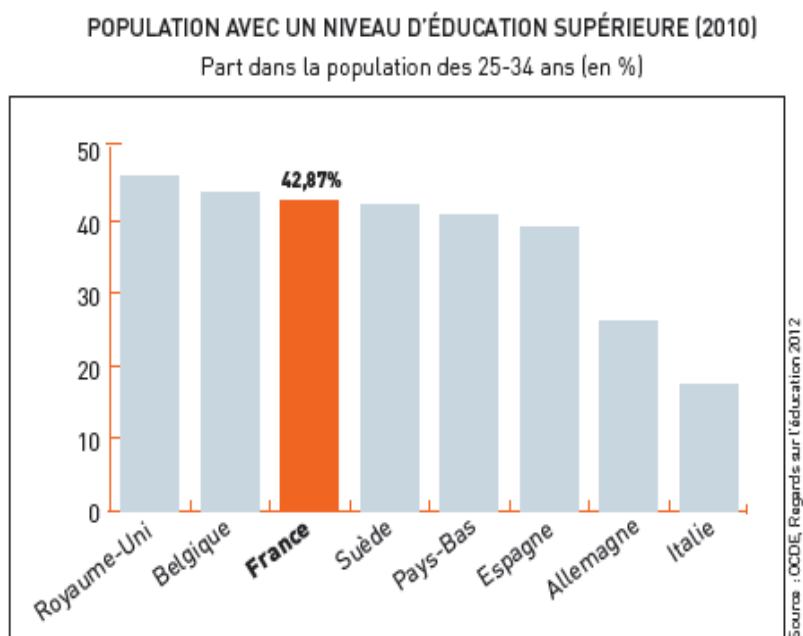
*« **La Champagne-Ardenne** est la 2<sup>ème</sup> région française en termes de création d'entreprises innovantes ». La présence de start'up induit, par construction, la présence du siège social en région ».*

*« **La Champagne-Ardenne** dénombre deux pôles de compétitivité et des centres de ressources technologiques dont les compétences sont mal connues ».*

<sup>38</sup> Les Echos – 08 septembre 2014

#### 4. Une main-d'œuvre qualifiée et productive

La qualité de la main d'œuvre se situe parmi les principaux atouts de la France. Le niveau d'éducation est élevé : 42,87% de la population des 25-34 ans détient un niveau d'éducation supérieure.



Par ailleurs, les Français se situent au quatrième rang européen en termes de productivité horaire, selon une étude de l'office statistique de L'UE (Eurostat). Elle se situerait ainsi devant le Royaume-Uni (10<sup>ème</sup>) et l'Allemagne (12<sup>ème</sup>), derrière le Luxembourg, l'Irlande et la Belgique. D'après Eurostat, les employés français produisent ainsi pour l'équivalent de 45,40 euros par heure contre une moyenne européenne de 32 euros. Ces indications sont confirmées par l'OCDE qui place la France au 6<sup>ème</sup> rang<sup>39</sup>.

*Parole d'acteur :*

*« En Champagne-Ardenne, un handicap : la qualification de la main d'œuvre. La productivité horaire du travail en Champagne-Ardenne est bonne : 45€ en 2011 contre 37€ en zone euro ».*

<sup>39</sup>« Les Français, au quatrième rang européen en termes de productivité au travail » - France diplomatie (04.12.14)

## 5. Des infrastructures de qualité

La qualité des infrastructures est un élément d'attractivité essentiel. Il apparaît comme l'un des premiers critères lorsqu'il s'agit de localisation d'un siège. L'accessibilité est assurée par la qualité et la densité des infrastructures routières, par les lignes ferroviaires à grande vitesse, les autoroutes, les infrastructures aéroportuaires et les voies navigables.

- Le réseau routier

| Pays          | Longueur des autoroutes<br>(milliers de km en 2009)<br><i>Eurostat, 2012</i> |
|---------------|--|
| Espagne       | 14 021   |
| Allemagne     | 12 813   |
| <b>France</b> | <b>11 163</b>  |
| Italie        | 6 661  |
| Royaume-Uni   | 3 674  |
| Pays-Bas      | 2 631  |
| Suède         | 1 891  |
| Belgique      | 1 763  |

La France dispose l'un des plus grands réseaux routiers européens, avec plus d'un million de kilomètres et du 3<sup>ème</sup> réseau autoroutier après l'Espagne et l'Allemagne. Son réseau assure l'interconnexion entre le nord et le sud de l'Europe.

- Le réseau ferré

| Pays          | Réseau de TGV (lignes à grande vitesse – en km)<br><i>Union Internationale des Chemins de Fer, Novembre 2011</i> |                 |              |
|---------------|--|-----------------|--------------|
|               | Existantes   | En construction | Prévues      |
| Espagne       | 2 056  | 1 767           | 1 702        |
| <b>France</b> | <b>1 896</b>   | <b>210</b>      | <b>2 616</b> |
| Allemagne     | 1 285  | 378             | 670          |
| Italie        | 923  | /               | 395          |
| Suède         | /  | /               | 750          |
| Belgique      | 209  | /               | /            |
| Pays-Bas      | 120  | /               | /            |
| Royaume-Uni   | 113  | /               | 204          |

La France occupe la seconde place en Europe pour les lignes de fer à grande vitesse.

- Le transport aérien

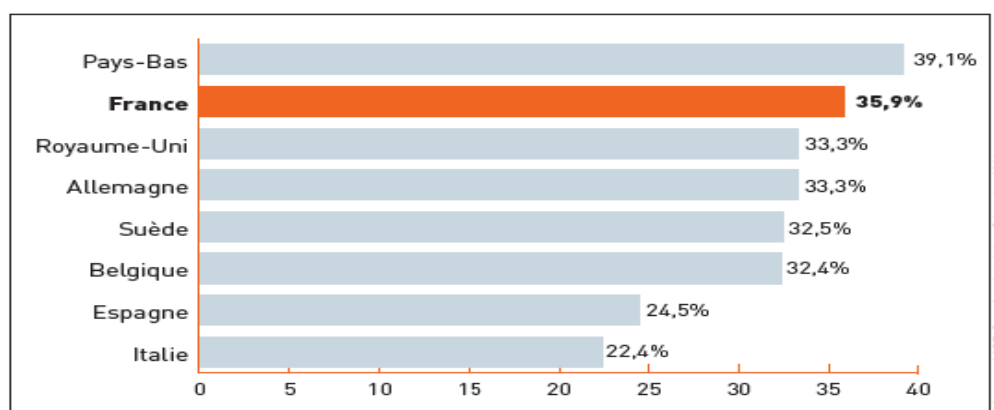
| Pays          | Aéroport             | Fret (en tonnes, en 2011)<br><i>Airport Council International, 2012</i> |
|---------------|----------------------|---|
| Allemagne     | Francfort            | 2 215 181   |
| <b>France</b> | <b>Paris - CDG</b>   | <b>2 095 773</b>  |
| Royaume-Uni   | Londres - Heathrow   | 1 569 450   |
| Pays-Bas      | Amsterdam - Schiphol | 1 549 686   |

| Pays          | Aéroport             | Trafic aérien<br>(en millions de passagers en 2011)<br><i>Airport Council International, 2012</i> |
|---------------|----------------------|---|
| Royaume-Uni   | Londres - Heathrow   | 69 433  |
| <b>France</b> | <b>Paris - CDG</b>   | <b>60 970</b>   |
| Allemagne     | Francfort            | 56 436  |
| Pays-Bas      | Amsterdam - Schiphol | 49 754  |
| Espagne       | Madrid - Barajas     | 49 644  |
| Italie        | Rome - Fiumicino     | 37 651  |

L'aéroport de Roissy Charles-de-Gaulle est au second rang en Europe à la fois en termes de fret derrière Francfort et de passagers derrière Londres.

- Le haut débit

Les infrastructures englobent également les capacités des réseaux de télécommunications. « Si la France semblait accuser un retard de ce point de vue lors de l'apparition du « haut débit », la mesure de l'enjeu a maintenant été prise et les équipements semblent aujourd'hui satisfaisants aux yeux des chefs d'entreprises »<sup>40</sup>.



La France se classe dans le peloton de tête des pays « équipés » (3<sup>ème</sup> rang de l'Union européenne) en haut et très haut débit. Selon l'OCDE, le taux de pénétration du

<sup>40</sup> Rapport au Premier Ministre - L'attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux – Sébastien Huyghe

haut débit (nombre de connexions pour 100 habitants) en France était de 35,9 habitants en 2011.

#### *Paroles d'acteurs*

« **La région Champagne-Ardenne** est raccordée aux grands réseaux autoroutiers européens, dispose d'infrastructures ferroviaires situant la Champagne-Ardenne au cœur du réseau TGV européen, compte deux ports fluviaux, Nogent-sur-Seine et Givet raccordés au réseau fluvial européen à grand gabarit, détient l'aéroport Paris-Vatry. Sa plate-forme multimodale air-fer-route se trouve à proximité de la région parisienne et des grands marchés économiques du quart nord-ouest européen ».

**La Champagne-Ardenne** « manque de facteurs attractifs pour les entreprises : le transport (pas de TGV ni dans l'Aube, ni en Haute-Marne, pas d'aéroport international) ».

« Le réseau autoroutier est satisfaisant **en Champagne-Ardenne** ».

**En Champagne-Ardenne**, « les infrastructures ferroviaires limitent les communications intra-régionales ».

« Le manque de couverture haut débit handicape **la Champagne-Ardenne** ».

« Concernant le numérique, aujourd'hui il est un frein au développement **de la Champagne-Ardenne**. C'est un enjeu de demain au sein de la Grande Région ».

## **6. Une qualité de vie**

En 2014, le classement international de la qualité de vie proposé par le magazine américain « International Living » positionne pour la cinquième année consécutive la France en tête de classement devant l'Australie, la Suisse, l'Allemagne et la Nouvelle-Zélande. Suivent le Luxembourg, les Etats-Unis, la Belgique, le Canada et en dixième position l'Italie.

Neuf critères ont été pris en compte : le coût de la vie, la culture et les loisirs, l'économie, l'environnement, la liberté, la santé, les infrastructures, la sécurité et les risques, le climat.

Selon le Quai d'Orsay, « avec 83,7 millions de visiteurs étrangers, la France est restée l'an dernier (en 2014) la première destination touristique mondiale, devant les États-Unis ». Les Européens restent de loin les visiteurs étrangers les plus nombreux, puisqu'ils représentent plus de 80% de la fréquentation. Hormis les Européens, les Américains (6,6 millions de touristes en 2014), et les Asiatiques (5 millions), sont les touristes étrangers les plus représentés ».

*En Champagne-Ardenne*, en 2012, le tourisme génère 11 600 emplois dont 1 900 emplois non-salariés, soit 2,4% de l'emploi total moyen.

En 2014, il représente :

- 4% du PIB régional,
- 10% des activités « services »,
- 1,4 milliard d'euros d'impact économique,
- 14,8 millions de nuitées touristiques dont 4,1 millions de nuitées marchandes dont plus de 73% en hôtellerie traditionnelle,
- Principales clientèles, outre française : britannique, néerlandaise, belge, allemande,
- 3 Parcs Naturels Régionaux : Montagne de Reims, Forêt d'Orient, Ardennes. En projet le Parc National des Forêts de Champagne et Bourgogne,
- 5 sites classés à l'Unesco,
- 1ère région fleurie de France depuis 2005 avec 469 communes labellisées en « Villes et Villages fleuris ». 31% des communes classées sont des 3 à 4 fleurs,
- 500 kms aménagés dans le réseau de Voies Vertes en Champagne-Ardenne<sup>41</sup>.

Un autre point de vue, celui de la Direction générale de la Commission européenne chargée de l'information statistique, Eurostat qui a publié une étude, réalisée sous forme d'un sondage, le 1er juin 2015, sur la qualité de vie dans les pays européens. L'enquête a été dressée après avoir interrogé des échantillons des populations de chaque pays européens. Il était demandé aux sondés d'évaluer sur une échelle de 1 à 10 leur sentiment de satisfaction sur plusieurs thématiques : la situation politique de leur pays, leur santé, leur situation financière et matérielle, leurs relations sociales, leur niveau d'éducation, leur vie professionnelle.

Sept Français sur dix sont satisfaits de leur qualité de vie. Les Français sont rarement "très satisfaits", ils sont seulement 16% et se classent en 17<sup>ème</sup> position en-dessous de la moyenne européenne. La France arrive en dessous de la moyenne, avec une note de 7,1/10 pour l'ensemble de l'Union. Parmi les points très positifs : le domaine de la santé où près de 70% des Français interrogés ont une très bonne évaluation.

*En Champagne-Ardenne*, au 1<sup>er</sup> janvier 2013, les taux d'équipement en service de santé pour 10 000 habitants (laboratoires d'analyses médicales (hors hôpitaux), ambulances, spécialistes en radiologie imagerie médicale, service d'urgence, maternités, centre de santé, structures psychiatriques ambulatoires) sont globalement les plus faibles des régions de France. Cette remarque exclut les centres de santé pour lesquels la Champagne-Ardenne est en milieu de classement ainsi que les services d'urgence et les maternités pour lesquels les taux sont proches ou similaires à ceux des autres régions de France<sup>42</sup>.

*En Champagne-Ardenne*, en 2013, l'espérance de vie à la naissance reste inférieure à la moyenne nationale, aussi bien pour les femmes que pour les hommes, soit respectivement en Champagne-Ardenne 83,7 ans et 77,5 ans contre 85 ans et 78,7 ans au niveau national.

---

<sup>41</sup> Supplément de Régions magazine n°122 Avril 2013

<sup>42</sup> Eclairage(s) sur l'économie et l'emploi n°10 juin 2015

Dans les domaines suivants :

- le logement

En Champagne-Ardenne, le prix de l'immobilier est attractif. Le prix moyen du terrain par exemple dans la Marne est de 103€/m<sup>2</sup> contre 457€/m<sup>2</sup> à Paris<sup>43</sup>. Par ailleurs, le logement social y occupe une place importante au sein du parc total de logement. Environ 142 000 logements sociaux y étaient recensés en 2013<sup>44</sup>. La Champagne-Ardenne se distingue par une forte densité de logements sociaux parmi les résidences principales : 26% contre 16% pour la métropole<sup>45</sup>. Il peut garantir un accueil au personnel des entreprises.

- L'enseignement supérieur

A la rentrée 2013-2014, la Champagne-Ardenne compte 41 794 étudiants.

#### Effectif d'étudiants inscrits par filière - 2013-2014

|   |               |
|---|---------------|
| Classes préparatoires aux grandes écoles            | 1 217         |
| Sections de techniciens supérieurs et assimilés     | 5 568         |
| Universités   | 22 071        |
| Universités de technologie                          | 2 550         |
| Autres formations d'ingénieurs                      | 657           |
| Écoles supérieures du professorat et de l'éducation | 460           |
| Écoles de commerce gestion et comptabilité          | 5 749         |
| Écoles supérieures art et culture                   | 413           |
| Écoles paramédicales et sociales                    | 2 640         |
| Autres écoles de spécialités diverses               | 469           |
| <i>Total enseignement supérieur</i>                 | <i>41 794</i> |
| <i>Dont diplôme universitaire de technologie</i>    | <i>3 059</i>  |
| <i>Dont total formations d'ingénieurs</i>           | <i>2 490</i>  |

Il se situe en retrait de l'Alsace avec 71 143 étudiants et de la Lorraine avec 76 342 étudiants<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> <http://www.terrain-construction.com/prix-moyen-terrain>

<sup>44</sup> ARCA - Union sociale pour l'habitat Champagne-Ardenne - Reims

<sup>45</sup> Le logement social en Champagne-Ardenne Quelle priorités ? CESER Champagne-Ardenne

<sup>46</sup> Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche – Atlas régional des effectifs étudiants



- La formation

En Champagne-Ardenne, le taux de diplômés du supérieur chez les 25-34 ans qui y réside atteint 35% contre 40% en Alsace et 37,4% en Lorraine.

13,1% des 25-34 ans sont sortis du système de formation sans diplôme. La zone d'emploi de Vitry-le-François, Saint Dizier dépasse ce taux avec 14,9%.

Concernant l'apprentissage, la région Champagne-Ardenne affiche un taux de recours à l'apprentissage en retrait de la moyenne nationale (5,5%) de 5,1% avec 8 280 apprentis recensés<sup>47</sup>.

*Paroles d'acteurs*

**En Champagne-Ardenne :**

« Le bien vivre »,

« La qualité de vie ».

« **La Champagne-Ardenne** compte de grandes écoles ».

« Les formations, en étude supérieure, ne sont pas toujours en adéquation avec les besoins de recrutement des entreprises. Aujourd'hui, ce constat a évolué avec, par exemple, l'arrivée de AgroParisTech à Reims. Ceci redevient un atout pour fixer les cadres ».

---

<sup>47</sup> Alsace, Champagne-Ardenne, Lorraine – 2015

9 leviers de croissance Pour un développement intelligent, durable, inclusif et équilibré

### III. LES CENTRES DE DÉCISION EN CHAMPAGNE-ARDENNE

---

Ce chapitre réalisé par l'INSEE fait apparaître les éléments suivants :

#### Le contexte

Dans un contexte de circulation croissante des capitaux à l'échelle mondiale, de recomposition permanente des liens capitalistes entre entreprises, de concentration économique, la localisation du pouvoir décisionnel des entreprises est importante pour le développement économique de la région.

La problématique de la localisation des centres de décision est renforcée en Champagne-Ardenne, où le poids de l'industrie est élevé. Touchée, par des restructurations d'ampleur nationale et mondiale (textile, métal, bois) et fragilisée par la crise, la région est marquée par des délocalisations et défaillances d'entreprises qui ont pesé sur l'emploi salarié de ces secteurs d'activités depuis plusieurs décennies.

Par ailleurs, la Champagne-Ardenne bénéficie d'une situation géographique stratégique pour attirer des centres de décision. Elle est à la fois limitrophe de la région Île-de-France et porte d'entrée des pays voisins du Nord-est de la France (Belgique, Luxembourg, Allemagne).

Enfin, dans le cadre de la réforme territoriale des régions, la Champagne-Ardenne intègre la nouvelle région du nord-est de la France et il s'agira d'identifier ses spécificités sur cette question par rapport aux régions Lorraine et Alsace.

Face à ces enjeux, le C.E.S.E.R, a formé un groupe de travail composé de quinze membres afin de mener une réflexion, en collaboration avec l'Insee, sur la **localisation des centres de décision des établissements présents en Champagne-Ardenne et son évolution.**

#### **Approche méthodologique**

La thématique de la localisation des centres de décisions (*définitions*) en Champagne-Ardenne peut être analysée sous deux angles :

- d'une part, par **le degré de dépendance** de la région, compris comme le rapport entre les emplois salariés des établissements implantés dans la région dépendant de centres de décision extérieurs à la région (salariés « dépendants ») et le total des emplois salariés de la région ;
- d'autre part par **le degré de contrôle** de la région, défini comme le rapport entre les emplois salariés hors de la région (en pratique limités à la France) contrôlés par des centres de décision internes à la région et le total des emplois salariés contrôlés par les centres internes.

Une **forte dépendance économique** d'un territoire avec l'extérieur peut être **source de fragilité** en cas de difficultés économiques si l'on admet que les établissements dépendant de centres de décision éloignés sont moins ancrés dans le territoire car davantage intégrés dans des stratégies globales d'entreprises ou de groupes extérieurs. Une dépendance élevée est aussi signe d'une **forte attractivité du territoire pour des investissements extérieurs**.

De son côté, le taux de contrôle de la région peut traduire la propension des entreprises locales à se développer hors de leur région, et ainsi refléter un certain **dynamisme entrepreneurial**, présent ou passé. Un taux élevé peut aussi être le signe de l'attractivité spécifique de la région pour la localisation des sièges sociaux d'entreprises ou de groupes, comme pour l'Île-de-France.

### Plan de l'étude

L'étude se compose de trois parties :

- **Partie A** : État des lieux de la dépendance de la Champagne-Ardenne en 2012
- **Partie B** : Évolution de la dépendance décisionnelle en Champagne-Ardenne depuis 2009
- **Partie C** : Le contrôle de la Champagne-Ardenne en 2012

## A. Etat des lieux de la dépendance de la Champagne-Ardenne en 2012

En 2012, 25 685 établissements de Champagne-Ardenne sont contrôlés par un centre de décision (*définitions*) interne à la région, soit 82,6 % des établissements de la région. La plupart sont des établissements « indépendants », c'est-à-dire des entreprises régionales « mono-établissement » non contrôlées par un groupe.

Ces établissements sont, en moyenne, de taille largement inférieure (6 salariés) à celle des établissements dépendant d'un centre de décision localisé en hors de la région (24 salariés en moyenne). En conséquence, 17,4 % des établissements et **46,3 % des salariés champardennais dépendent d'un centre de décision extérieur à la région** (Tableau 1).

**Tableau 1 : Typologie des établissements – Champagne-Ardenne selon le centre de décision**

|  | Champagne-Ardenne | Lorraine       | Alsace         | Ensemble régions de province |
|--|-------------------|----------------|----------------|------------------------------|
|  | Établissements    | Salariés       |                |                              |
| <b>Total (nombre)</b>  | <b>31 078</b>     | <b>274 934</b> | <b>426 307</b> | <b>440 548</b>               |
| <b>Répartition (%)</b>   |                   |                |                | <b>10 592 023</b>            |
| <b>Centre de décision dans la région de travail</b>            | <b>82,6</b>       | <b>53,7</b>    | <b>47,8</b>    | <b>51,3</b>                  |
| <i>établissement indépendant</i>                               | 64                | 27,6           | 24,7           | 27,2                         |
| <i>établissement relevant d'un groupe de la région</i>         | 9,3               | 19,6           | 16,1           | 17,7                         |
| <i>établissement relevant d'une entreprise de la région</i>    | 9,4               | 6,4            | 7,0            | 6,5                          |
| <b>Centre de décision hors de la région de travail</b>         | <b>17,4</b>       | <b>46,3</b>    | <b>52,2</b>    | <b>48,7</b>                  |
| <i>établissement relevant d'une entreprise hors région</i>     | 1,4               | 0,8            | 1,2            | 0,8                          |
| <i>établissement relevant d'un groupe français hors région</i> | 11,8              | 30,2           | 32             | 25,6                         |
| <i>établissement relevant d'un groupe étranger</i>             | 4,2               | 15,3           | 19,0           | 22,2                         |

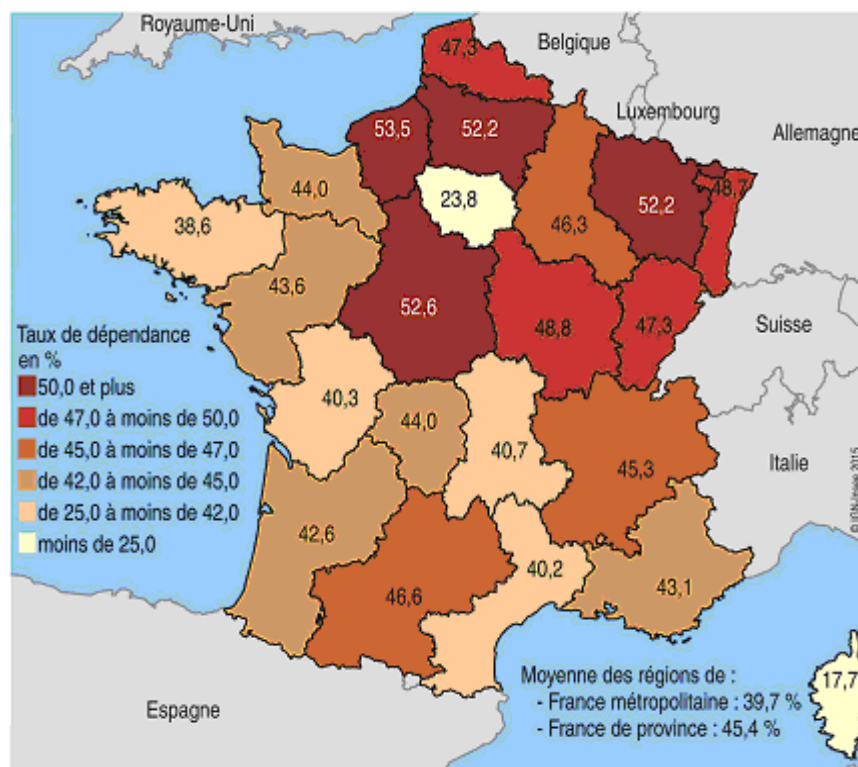
Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

**Lecture :** en 2012, 17,4% des établissements champardennais sont contrôlés par un centre de décision extérieur à la région. Ils représentent 46,3% des salariés travaillant dans la région. Pour l'ensemble des régions de province, cette part s'élève à 45,4%.

## I. Positionnement de la Champagne-Ardenne

La part de salariés Champardennais contrôlés par un centre de décision extérieur est légèrement supérieure à la moyenne observée dans les régions de province (45,4 %). La Champagne-Ardenne se situe ainsi au **dixième rang des régions de province les plus dépendantes**. Ce degré de dépendance décisionnelle est néanmoins inférieur à celui de Lorraine (52,2 %), d'Alsace (48,7 %), et de façon générale, le plus faible des régions situées dans le quart Nord-est (*Carte 1*).

### Carte 1 : Part des emplois régionaux contrôlés par un centre de décision extérieur en 2012



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

*Lecture* : en 2012, la Haute-Normandie, le Centre, la Picardie et la Lorraine ont plus de 52 % de leurs salariés contrôlés par un centre de décision extérieur à leur région. La Corse et l'Île-de-France ont les parts les plus faibles des régions de métropole.

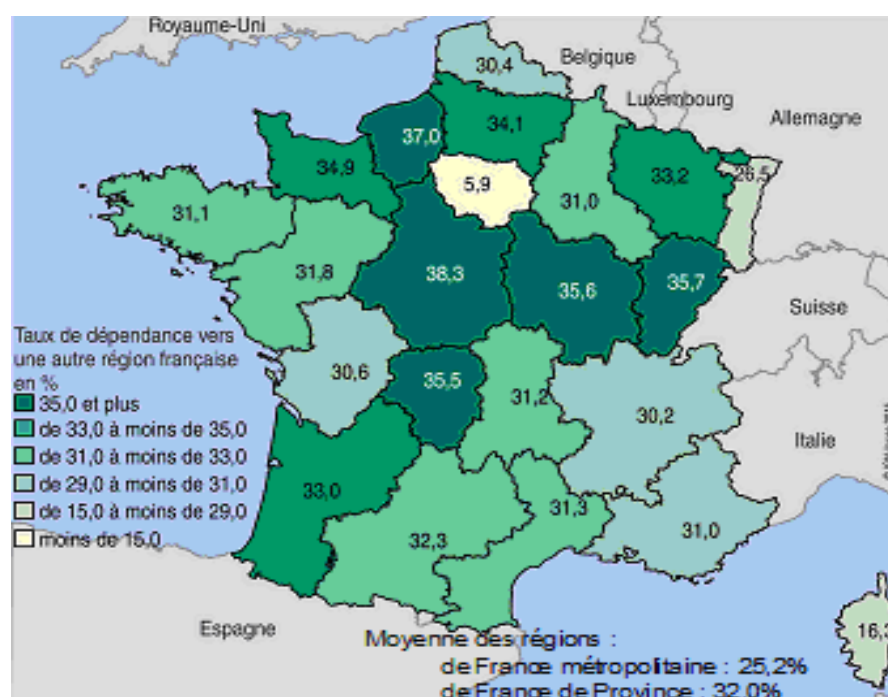
Les différences régionales en termes de dépendance décisionnelle s'expliquent en partie par la structure sectorielle de l'économie. Elles proviennent également d'un double phénomène géographique :

- d'une part, la **concentration des centres de décisions français dans la capitale**, qui explique que les régions entourant l'Île-de-France sont en moyenne fortement dépendantes (*carte 2*) ;

- d'autre part, **la proximité avec l'étranger**, qui renforce l'implantation de groupes dont le centre de décision est localisé à l'étranger (*carte 2b*).

En considérant la dépendance décisionnelle vis-à-vis d'autres régions françaises, la Champagne-Ardenne se positionne en **6<sup>ème</sup> position des régions de province les moins dépendantes**. En comparaison des autres régions entourant l'Île-de-France, la Champagne-Ardenne a ainsi une part moins importante de salariés contrôlés par un centre de décision localisé dans une autre région française : 31,0 %, contre 38,3 % pour le Centre, 37,0 % pour la Haute-Normandie, 35,6 % pour la Bourgogne, et 34,1 % pour la Picardie (*carte 2*).

## Carte 2 : Part des emplois régionaux contrôlés par un centre de décision français en 2012



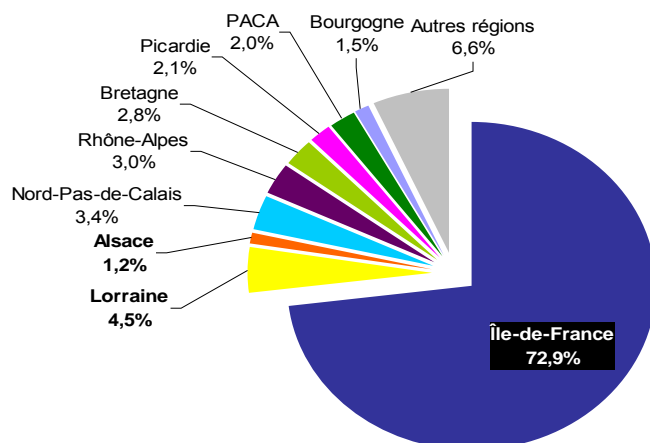
Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

**Lecture** : en 2012, 31,0 % des salariés champardennais sont sous contrôle d'un centre de décision français extérieur à la région. Pour cinq régions métropolitaines, cette part est supérieure à 35,0 %.

L'Île-de-France a une forte influence sur le niveau de dépendance en Champagne-Ardenne : sur les 85 270 salariés Champardennais contrôlés par un centre de décision français extérieur à la région, **72,9 % sont sous contrôle francilien**. Il en est cependant de même pour l'ensemble des régions de province, pour lesquelles, en moyenne, l'Île-de-France représente la région d'implantation des trois-quarts des salariés dépendants d'un centre de décision français hors région.

Les régions Lorraine et Alsace rassemblent 5,7% des salariés dépendants de centres de décisions externes situés en France (Figure 1).

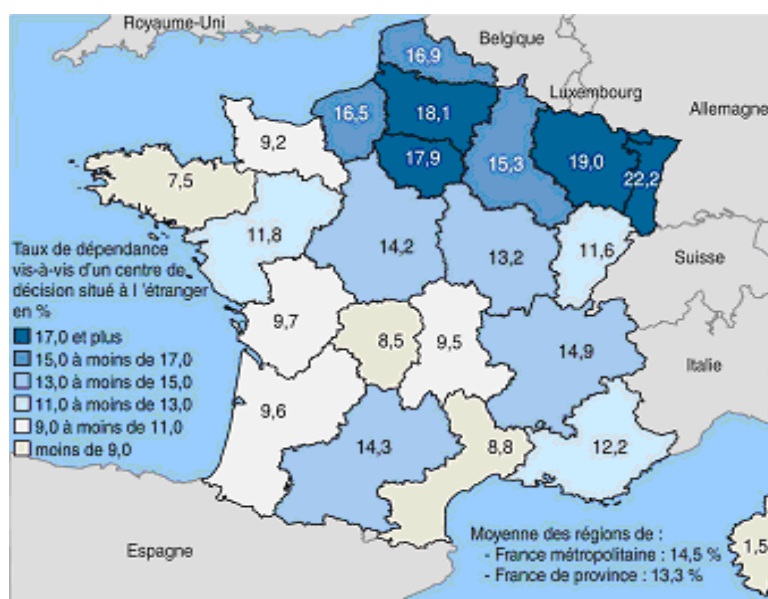
**Figure 1 : Répartition par région des salariés Champardennais dépendants d'un centre de décision français extérieur à la région**



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

En considérant la dépendance vis-à-vis de l'étranger, la Champagne-Ardenne est au **6<sup>ème</sup> rang des régions provinciales les plus dépendantes** (carte 2b). En revanche, la part de salariés régionaux contrôlés par un centre décisionnel étranger est bien inférieure (15,3 %) à celle des autres régions proches des frontières belges, luxembourgeoises ou allemandes (22,2 % en Alsace, 19,0 % en Lorraine, 18,1 % en Picardie et 16,9 % en Nord-Pas-de-Calais).

**Carte 2b : Part des emplois régionaux contrôlés par un centre de décision étranger en 2012**



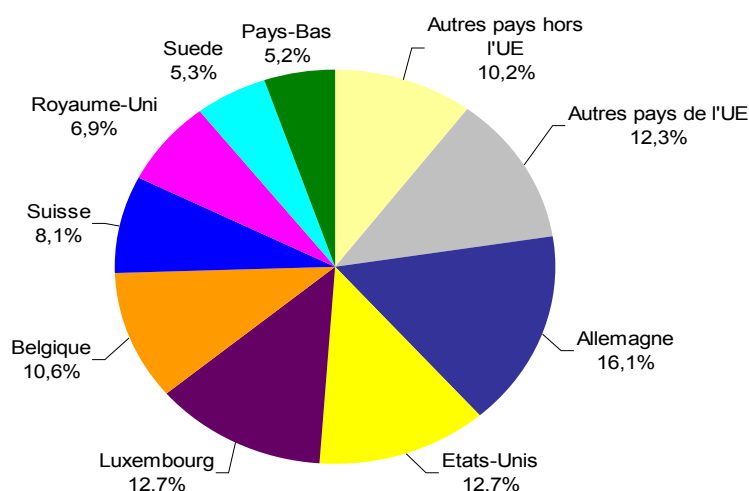
Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

Lecture : en 2012, 15,3 % des salariés champardennais sont contrôlés par une tête de groupe localisée à l'étranger. Pour quatre régions métropolitaines, cette part est supérieure à 17,0 %.

L'Allemagne est le premier pays d'implantation des centres de décision étranger ayant un établissement en Champagne-Ardenne (Figure 2) : il rassemble 16,1 % des salariés champardennais sous contrôle étranger, suivi par les Etats-Unis (12,7%), le Luxembourg (12,7%), la Belgique (10,6 %), la Suisse (8,1 %) et le Royaume-Uni (6,0 %).

Ainsi, l'Europe totalise **69,0 % des salariés champardennais contrôlés par un centre de décision étranger** (contre 70,8% pour l'ensemble des régions de province. L'Asie regroupe **2,6 %** des salariés champardennais contrôlés par un centre de décision étranger.

**Figure 2 : répartition par région des salariés Champardennais dépendant d'un centre de décision localisé à l'étranger**



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

## 2. Facteurs structurels de la dépendance décisionnelle

Au-delà des effets de concentration géographique des centres de décision, d'autres facteurs entrent en jeu, liés à la structure de l'économie locale. En effet, le niveau de dépendance économique dépend également de la taille et de l'organisation des secteurs d'activité présents sur le territoire.

### a) La dépendance par taille des établissements

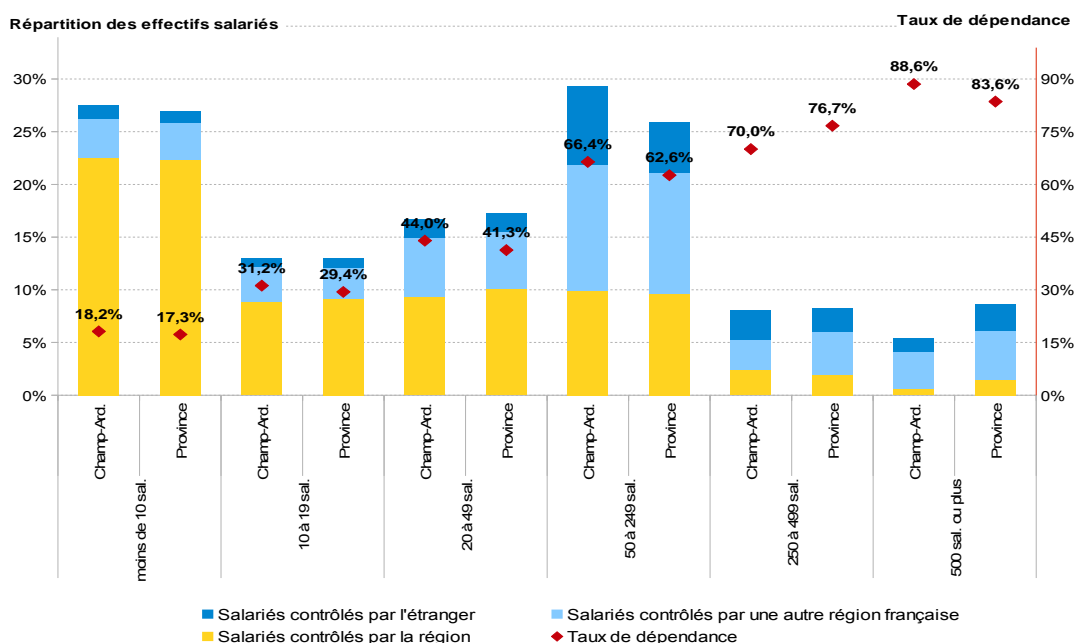
Les établissements dépendants sont généralement de grande taille, du fait de leur appartenance à des groupes, français ou étranger. Ainsi, en Champagne-Ardenne la part de salariés dépendant d'un centre de décision extérieur, français ou étranger, s'élève à plus de 77,4 % pour les établissements de 250 salariés ou plus (80,2 % en moyenne des régions de province). Dans les petites structures de moins de



10 salariés, cette part est de 18,2 % (17,3 % en moyenne des régions de province) (Figure 3).

En Champagne-Ardenne, les salariés dépendants travaillent majoritairement dans de grandes structures de plus de 50 salariés : 59,4 % pour les salariés dont le centre de décision est localisé dans une région française autre que la Champagne-Ardenne et 75,4 % pour les salariés appartenant à un groupe étranger. Peu d'entre eux sont présents dans des petites structures de moins de 10 salariés : 12,0 % pour les salariés dont le centre décisionnel est localisé dans une autre région française et 8,2 % pour les salariés dont le centre de décision se situe à l'étranger. A l'inverse, 41,9 % des salariés dont le centre de décision est basé en Champagne-Ardenne appartiennent à une petite structure.

**Figure 3 : répartition des salariés selon la taille de l'établissement**



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

**Lecture :** en 2012, les établissements de 50 à 249 salariés rassemblent le plus de salariés champardennais (29,4 %) : 9,9 % des salariés sont contrôlés par un centre de décision localisé dans la région, 12,0 % par un centre de décision français extérieur à la région et 7,5 % par un centre de décision étranger. En Champagne-Ardenne, ces établissements ont 66,4% de leurs salariés dépendant d'un centre de décision extérieur à la région.

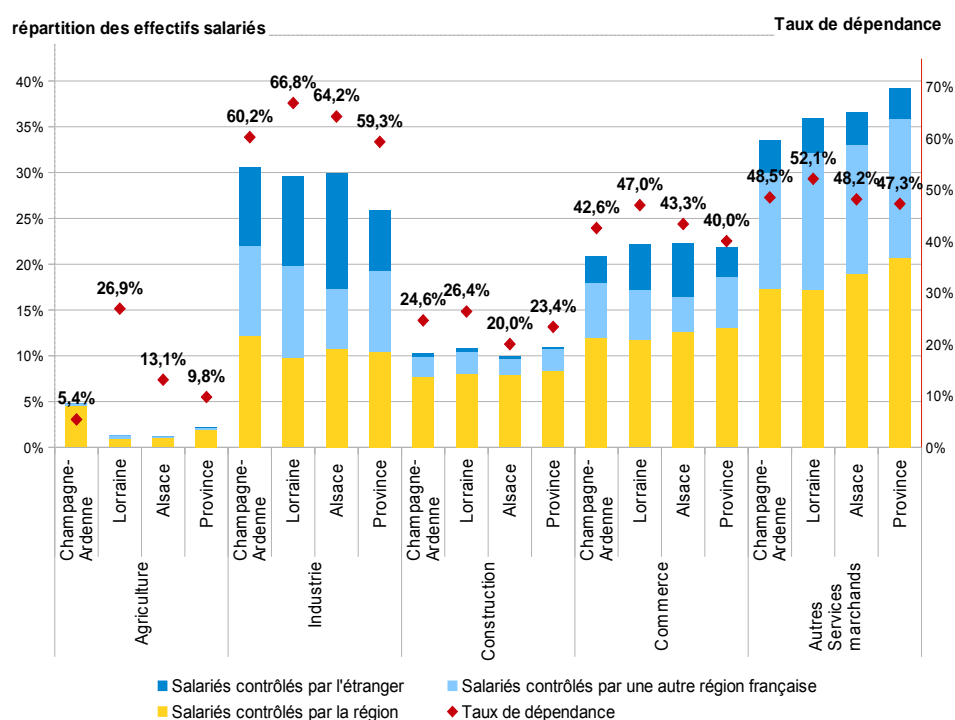
### b) La dépendance par secteur d'activité

**L'industrie est le secteur le plus dépendant : 60,2 %** des salariés champardennais sont contrôlés par un centre de décision extérieur, niveau proche de l'ensemble des régions de France de province (59,3 %) (figure 4).

Les salariés du secteur tertiaire connaissent également une forte dépendance décisionnelle : 46,2 % d'entre eux en Champagne-Ardenne, contre 44,7 % en France de Province. Néanmoins ces salariés sont peu dépendants de l'étranger : seuls 11,8% d'entre dépendent d'un centre de décision situé à l'étranger en Champagne-Ardenne (10,7% en France de Province).

À l'inverse, **l'agriculture est le secteur le moins dépendant de Champagne-Ardenne (5,4 %)**. Son taux de dépendance est bien moins élevé que celui de l'ensemble des régions de France de province (9,8 %). La culture de la vigne ou encore celle des céréales sont les principales activités agricoles de la région. Elles correspondent pour 86,6 % à des exploitations agricoles indépendantes et pour 9,3 % à des antennes de grandes entreprises ou groupes de l'agroalimentaire implantés localement.

**Figure 4 : répartition sectorielle des salariés selon le centre décisionnel**



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

**Lecture :** en 2012, l'industrie rassemble 30,6 % des salariés Champardennais (25,8 % de l'ensemble des salariés des régions de province) : 12,2 % des salariés sont contrôlés par un centre de décision localisé dans la région, 9,9 % par un centre de

décision français extérieur à la région et 8,5 % par un centre de décision étranger. En Champagne-Ardenne, ces établissements ont 60,2 % de leurs salariés dépendant d'une région extérieure à la Champagne-Ardenne.

En comparaison à la moyenne des régions de province, la Champagne-Ardenne se démarque par une **surreprésentation de l'industrie dans l'emploi régional**, caractéristique qu'elle partage avec l'Alsace et la Lorraine. Cela impacte positivement le niveau de dépendance décisionnelle des trois régions. Ainsi, en dehors de la proximité géographique des régions de l'ACAL avec l'étranger, **leur spécialisation industrielle augmente également leur dépendance vis-à-vis de l'étranger.**

Les trois régions se démarquent également par une sous-représentation du tertiaire dans l'emploi régional, notamment des services marchands, qui emploient plus de 30% des salariés Champardennais. Cette sous-représentation est plus marquée en Champagne-Ardenne qu'en Alsace ou en Lorraine, limitant ainsi la dépendance décisionnelle des salariés Champardennais. Cet effet est d'autant plus renforcé par **l'importance de l'agriculture**, propre à la Champagne-Ardenne, secteur où l'emploi salarié est très principalement contrôlé par une entité de la région.

### 3.Focus sur la dépendance décisionnelle en Champagne-Ardenne

La part de salariés Champardennais contrôlés par un centre de décision localisé dans une autre région française ou à l'étranger est variable dans les sous-secteurs de l'industrie et des services.

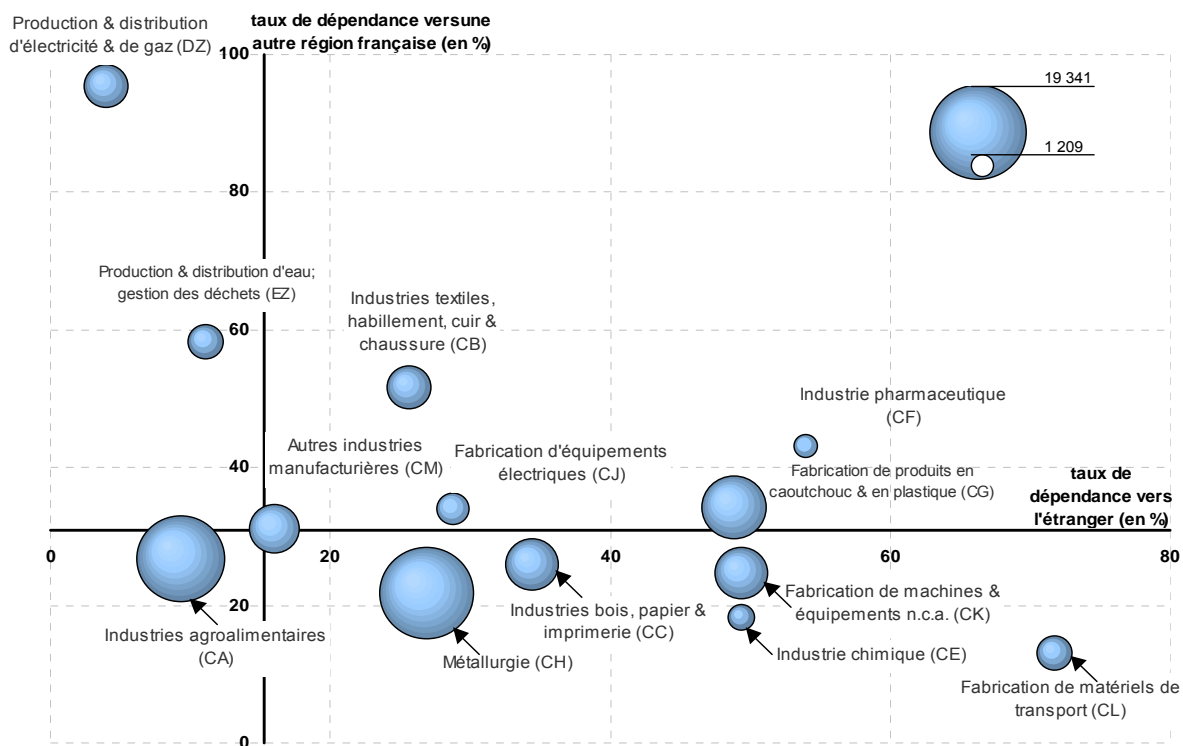
#### a) **La dépendance décisionnelle dans les activités relevant de l'industrie**

Dans l'industrie, seules les **industries agroalimentaires** ont une part de salariés sous contrôle externe, français ou étranger, **plus faible que le niveau moyen sur l'ensemble des secteurs de la région** (Figure 5).

**La plupart des autres industries se caractérisent par une forte dépendance vis-à-vis de l'étranger** : 71,8 % pour la fabrication de matériel de transport, entre 40 % et 60 % pour l'industrie pharmaceutique (53,9 %), la fabrication de machines et équipements (49,4 %), l'industrie chimique (49,3 %), la fabrication de produits en caoutchouc ou en plastique (48,8 %).

Les industries traditionnelles du bois ou du métal présentent entre 20 % et 40 % de salariés dépendant de centres de décision étranger. Il en est de même pour les salariés de **l'industrie textile**, qui sont soumis à une **importante dépendance décisionnelle** vis-à-vis d'autres régions françaises (51,6 %) et vis-à-vis de l'étranger (25,6 %).

**Figure 5 : Secteurs de l'industrie Champardennaise selon la dépendance à l'extérieur**



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

- Les ronds sont proportionnels aux effectifs salariés champardennais. Les axes se croisent aux taux de dépendance de l'ensemble des secteurs de la région
- Seules les activités de plus de 1 000 salariés sont représentées

**Lecture :** en 2012, 19 341 salariés Champardennais travaillent dans le secteur de l'industrie métallurgique, 21,9 % d'entre eux sont sous contrôle français extérieur à la région et 26,8 % sous contrôle étranger (contre 31,0 % et 15,3 % pour l'ensemble des salariés de la région).

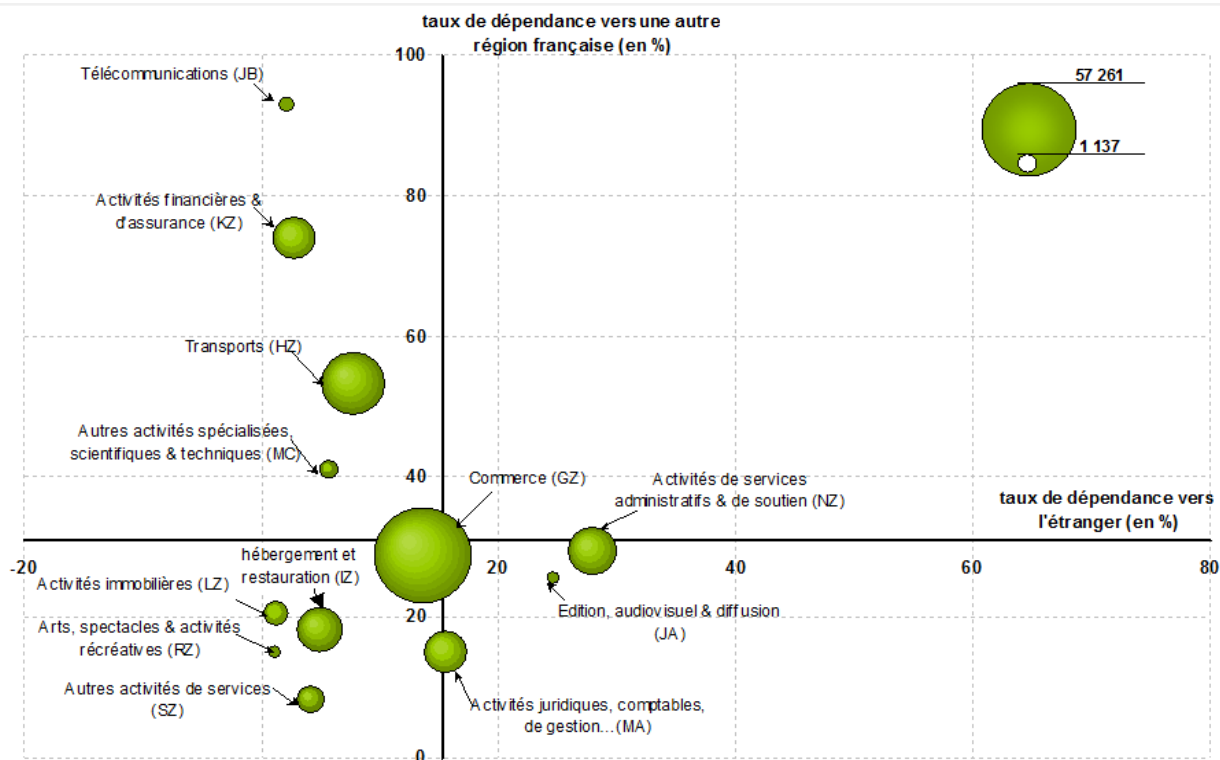
### **b) La dépendance décisionnelle dans les activités de services**

Dans le tertiaire, la part de salariés du commerce, des services d'hébergement ou de restauration ou encore des activités juridiques, contrôlés par des centres de décision extérieur à la région est équivalente (ou inférieure) à la part moyenne sur l'ensemble des secteurs de la région (Figure 6).

Peu de sous-secteurs ont une part de salariés contrôlés par l'étranger importante. Seules les activités de services administratifs et de soutien ainsi que l'audiovisuel et l'édition ont un quart de salariés sont sous contrôle décisionnel étranger.

En revanche, les services de transport, les activités financières et d'assurance ainsi que les activités de télécommunications ont une part importante de leur salarié contrôlé par une entreprise ou un groupe français extérieur à la région (respectivement 53,4 %, 73,9 % et 93,0 %).

**Figure 6 : Secteurs des services Champardennais selon la dépendance à l'extérieur**



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

- Les ronds sont proportionnels aux effectifs salariés champardennais. Les axes se croisent aux taux de dépendance de l'ensemble des secteurs de la région.
- Seules les activités de plus de 1 000 salariés sont représentées

**Lecture :** en 2012, 15 712 salariés champardennais travaillent dans des activités de soutien administratif et de soutien. Parmi eux, 29,5 % sont sous contrôle français extérieur à la région et 27,9 % sous contrôle étranger (contre 31,1 % et 15,3% pour l'ensemble des salariés de la région).

## B. Évolution de la dépendance décisionnelle en Champagne-Ardenne depuis 2009

### Précautions

Le rapprochement des données issues de CLAP (Connaissance Locale de l'Appareil Productif) et de LIFI (enquête sur les Liaisons Financières) a évolué depuis 2006. En conséquence, **les données de 2012 ne sont pas comparables avant l'année 2009.**

D'autre part, à partir de 2012, l'enquête Lifi disparaît et est remplacée par des données administratives, de façon à alléger la charge statistique pesant sur les entreprises. Ce changement **induit une rupture de série pour le nombre de groupes en 2012.** Ceci permet une meilleure prise en compte des petits groupes, et conduit à une augmentation significative du nombre total de groupes. Pour autant, les taux de contrôle et de dépendance sont peu impactés.

Enfin, des précautions d'interprétation sont à prendre concernant les évolutions sur la période. La source CLAP ne tient pas compte des modifications de statut d'établissement : les cessions-reprises ou transferts géographiques d'établissements sont comptabilisés au même titre que des « créations » ou « destructions » d'établissements stricto-sensu. Cela implique qu'une **réduction de l'emploi salarié contrôlé par la région** (où l'augmentation de l'emploi salarié dépendant) **peut être le fruit d'une reprise d'établissement indépendant par un investisseur externe au territoire** (cf. sources).

Depuis 2009, l'effet de la crise se fait ressentir : les effectifs salariés diminuent dans 11 régions de France, dont la Champagne-Ardenne. Ainsi, la région perd plus de 5 000 salariés, soit une baisse de -1,8 % de ses effectifs, contre une quasi-stabilisation pour l'ensemble des régions de province (+0,3 %). Sur la période, la Lorraine et l'Alsace connaissent également une réduction de -2,4 % et -0,7 % de leurs salariés (Tableau 2).

De 2009 à 2012, les régions de France (excepté la Corse) connaissent une **augmentation généralisée de leur dépendance décisionnelle.** En Champagne-Ardenne, la part de salariés contrôlés par un centre de décision extérieur à la région augmente de +1,2 point, soit légèrement plus que pour la moyenne des régions de province (+0,9 point).

En Champagne-Ardenne, la **dépendance vis-à-vis d'une autre région française augmente (+1,0 point) plus que celle vis-à-vis de l'étranger (+0,2 point).** En moyenne pour les régions de province, la dépendance vis-à-vis d'une autre région française (+0,5 point) évolue de la même manière que celle vis-à-vis de l'étranger (+0,4point).

**Tableau 2 : évolution du taux de dépendance de 2009 à 2012**

|  | Champagne-<br>Ardenne | Lorraine   | Alsace      | France<br>de<br>Province |
|--|-----------------------|------------|-------------|--------------------------|
| <b>Évolution du taux de dépendance décisionnelle (points de %)</b> | <b>1,2</b>            | <b>1,3</b> | <b>0,0</b>  | <b>0,9</b>               |
| <i>vis-à-vis d'une autre région française</i>                      | <i>1,0</i>            | <i>1,4</i> | <i>-0,7</i> | <i>0,5</i>               |
| <i>vis-à-vis de l'étranger</i>                                     | <i>0,2</i>            | <i>0,1</i> | <i>0,6</i>  | <i>0,4</i>               |

Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

Cette augmentation de la dépendance s'explique, de façon générale, par une **réduction des effectifs contrôlés par des centres de décision internes** dans la plupart des régions. En Champagne-Ardenne, ils diminuent de 4,0 %, en Lorraine de 5,0 %, en Alsace de 0,6 % et en France de province de 1,4 % (Tableau 3).

A l'inverse, le **nombre de salariés Champardennais contrôlés par un centre de décision localisé dans une autre région française augmente**, mais moins qu'en moyenne des régions de France de province (1,5 %, contre 2,0 %). De même, le nombre de salariés contrôlés par un centre de décision étranger est en légère diminution : -0,8 % en Champagne-Ardenne contre +3,2 % en moyenne des régions de province.

**Tableau 3 : progression des effectifs salariés de 2009 à 2012**

|  | Champagne-<br>Ardenne | Lorraine    | Alsace      | France<br>de<br>Province |
|--|-----------------------|-------------|-------------|--------------------------|
| <b>Évolution des effectifs (%)</b>                             |                       |             |             |                          |
| <i>dépendants d'un centre de décision de la région</i>         | <i>-4,0</i>           | <i>-5,0</i> | <i>-0,6</i> | <i>-1,4</i>              |
| <i>dépendants d'un centre de décision français hors région</i> | <i>1,5</i>            | <i>1,8</i>  | <i>-3,2</i> | <i>2,0</i>               |
| <i>dépendants d'un centre de décision étranger</i>             | <i>-0,8</i>           | <i>-2,6</i> | <i>2,3</i>  | <i>3,2</i>               |

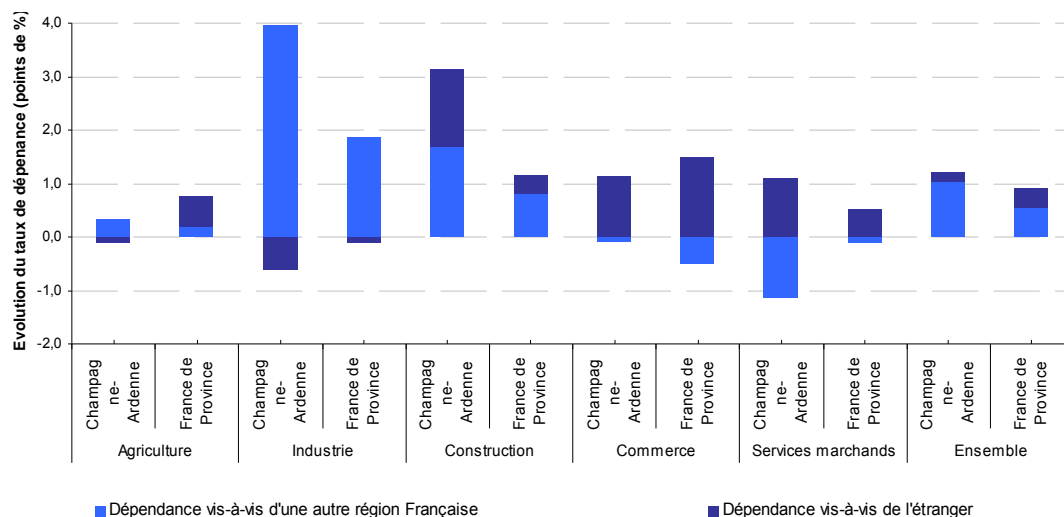
Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

Par secteur, la dépendance décisionnelle de la Champagne-Ardenne augmente surtout dans l'industrie et dans la construction, respectivement de +3,3 points et +3,1 points en Champagne-Ardenne, contre +1,8 point et +1,2 point en moyenne des régions de province (Figure 7).

Dans l'industrie, les salariés champardennais sont davantage dépendants d'une autre région française (+3,9 points) et moins de l'étranger vis-à-vis d'une autre (-0,6 point). Dans la construction, la dépendance décisionnelle s'intensifie à la fois vis-à-vis d'une

autre région française et vis-à-vis de l'étranger (respectivement de +1,7 point et +1,5 point).

**Figure 7 : Évolution du taux de dépendance par secteur d'activité entre 2009 et 2012**



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

*Lecture* : dans l'industrie, la part de salariés dépendant d'un centre de décision français extérieur à la région augmente de 3,9 points en Champagne-Ardenne entre 2009 et 2012 (1,8 point pour l'ensemble des régions de province) tandis qu'elle diminue de -0,6 point pour les effectifs dépendants de l'étranger (-0,1 point pour l'ensemble des régions de province).

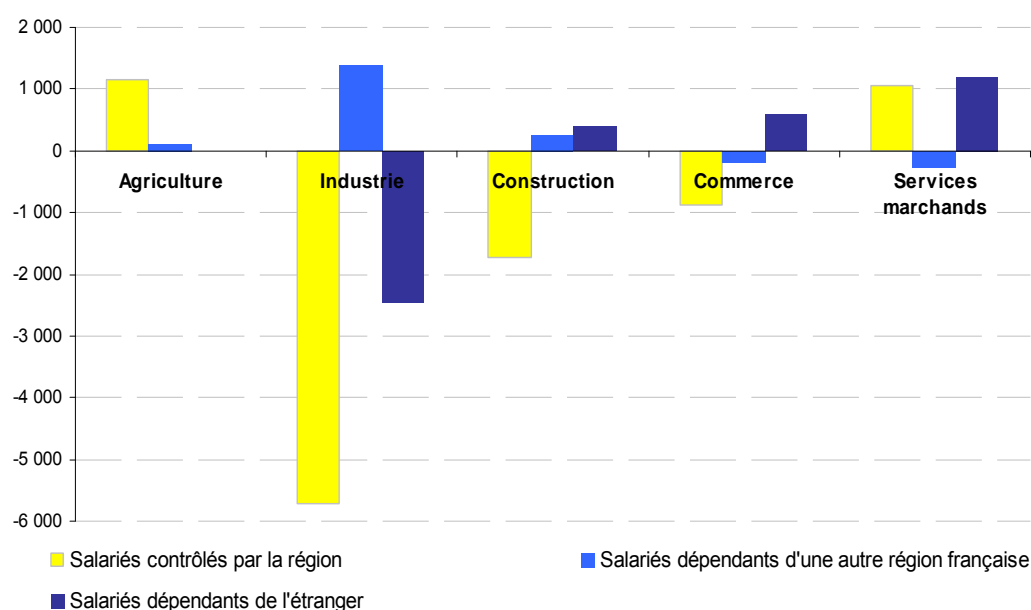
Dans tous les secteurs (sauf l'agriculture), l'intensification de la dépendance décisionnelle en Champagne-Ardenne s'explique, par une **réduction des effectifs salariés contrôlés par des centres de décision internes** (Figure 8). Dans la construction et les services, le nombre de salariés dépendant de l'étranger augmente, accentuant la dépendance décisionnelle de ces secteurs vis-à-vis d'un centre de décision étranger.

Sur la période, l'industrie connaît la plus forte réduction d'effectifs salariés, provenant d'une forte réduction des **effectifs dépendant d'un centre de décision localisé dans la région (-14,6 %)** et des **effectifs dépendant de l'étranger (-9,5 %)**. En comparaison, les régions de province connaissent également une réduction de ces effectifs mais moindre qu'en Champagne-Ardenne (-7,8 % de salariés contrôlés par la région et -4,1 % de salariés dépendants de l'étranger).



Les **industries agroalimentaires et les industries du bois et du papier** connaissent les plus fortes réductions de salariés contrôlés par un centre de décision interne à la Champagne-Ardenne. Pour les salariés contrôlés par un centre de décision étranger, les réductions les plus importantes se situent dans deux secteurs fortement liés : la **fabrication de matériel de transport et l'industrie métallurgique**. A l'inverse, leur nombre augmente dans la fabrication de machines et d'équipements.

**Figure 8 : Évolution des effectifs salariés Champardennais de 2009 à 2012**



Champ : Secteur marchand  
Source : CLAP, LIFI

**Lecture :** dans l'industrie, les effectifs contrôlés par la région diminuent de plus de 5 700 salariés, soit une évolution de -14,6%. Une partie de ces évolutions est dues aux mouvements d'établissements (cf. sources).

## C. Le contrôle de la Champagne-Ardenne en 2012

Le degré d'ouverture vers l'extérieur de la Champagne-Ardenne peut également s'appréhender par l'influence des entreprises ou groupes champardennais sur l'emploi à l'extérieur de la région. Cela traduit le dynamisme des entreprises ou groupes de la région à se développer et créer des emplois en dehors de la région.

En 2012, dans le secteur marchand, **12,5 % des emplois salariés des entreprises ou des groupes champardennais se situent en dehors de la région** (Tableau 4).

Depuis 2009, cette part a évolué de 1,7 points (1,3 points pour l'ensemble des régions de province), en lien avec la diminution des effectifs contrôlés par la région.

**Tableau 4 : répartition des salariés issus d'établissements régionaux selon la localisation de l'établissement**

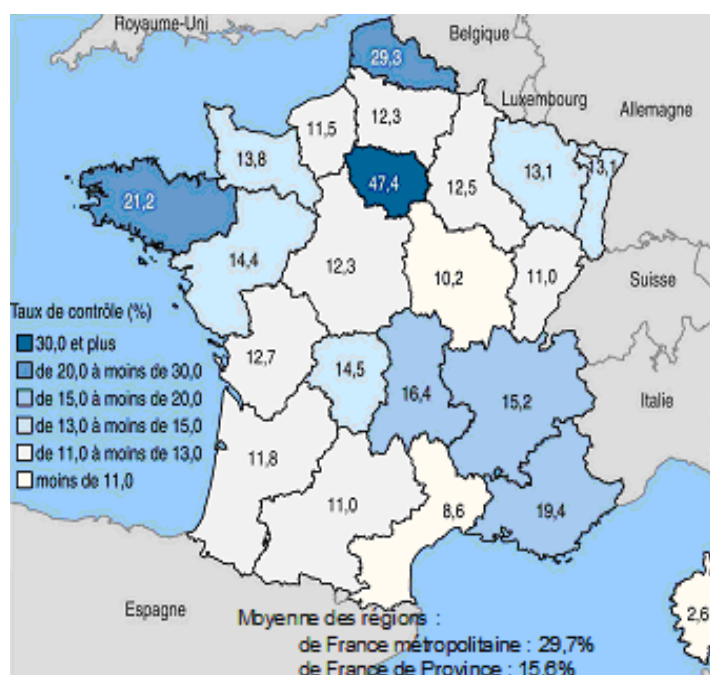
|   | Moyenne des régions de province |                  |
|---|---------------------------------|------------------|
|   | Champagne-Ardenne               |                  |
|   | Établissements                  | Salariés         |
| <b>Total (nombre)</b>                             | <b>27 001</b>                   | <b>168 657</b>   |
| <b>Répartition (%)</b>                            |                                 | <b>6 850 889</b> |
| Établissement de la région dépendant de la région | 95,1                            | 87,5             |
| Établissement hors région dépendant de la région  | 4,9                             | 12,5             |

Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

*Lecture* : en 2012, 27 001 établissements localisés en Champagne-Ardenne emploient 168 657 salariés, dont 87,5% travaillent dans la région et 12,5% travaillent dans une autre région française.

Ce nombre d'emplois place la Champagne-Ardenne au dessous de la moyenne provinciale (15,6 %) et au 12<sup>e</sup> rang des régions de France de province ayant le plus fort taux de contrôle (Carte 4).

#### Carte 4 : Part de salariés d'entreprises ou groupes Champardennais situés en dehors de la région en 2012



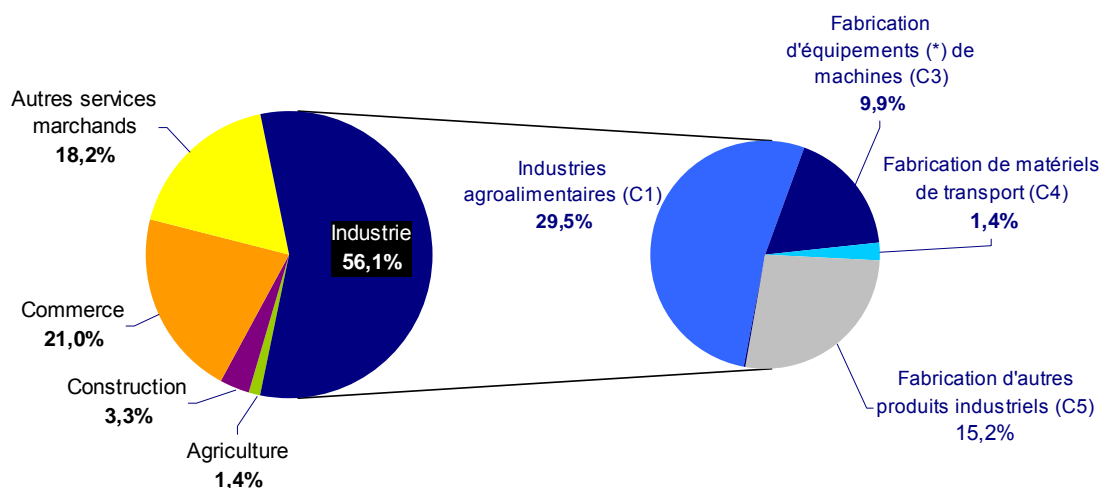
Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

*Lecture* : en 2012 en Champagne-Ardenne, 12,5% des salariés travaillant pour une entreprise ou groupe champardennais exercent leur activité en dehors de la région. Pour l'ensemble des régions de province, cette part est de 15,6 %.

L'emploi salarié hors région sous contrôle Champardennais concerne surtout des entreprises et groupes régionaux de **l'industrie** (56,1 %). Notamment, **l'industrie agroalimentaire** concentre 29,5 % des salariés hors Champagne-Ardenne contrôlés par la région (*Figure 9*). La Champagne-Ardenne est en effet la région d'implantation de grands groupes impliqués dans ce sous-secteur, tels que Vivescia, Silos Soufflet, Bouchers Services ou Cristal Union.

La seconde moitié de ces emplois concerne le **tertiaire** : 21,0 % des salariés travaillent dans le commerce et 18,2 % dans les services marchands. Peu d'emplois concernent l'agriculture ou la construction, qui se composent davantage de petits établissements régionaux.

**Figure 9 : répartition par secteur d'activité des salariés sous contrôle Champardennais travaillant en dehors de la région**



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

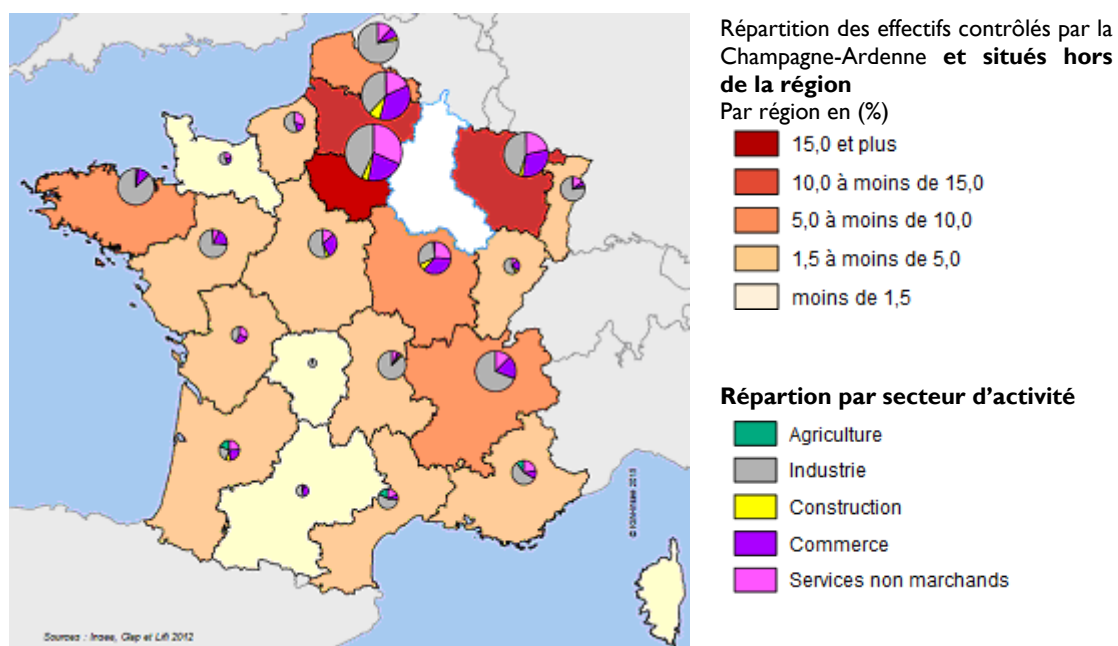
*Lecture* : en 2012, 56,1 % des salariés (11 846 salariés) sous contrôle d'un groupe ou d'une entreprise champardennaise et non localisés en Champagne-Ardenne travaillent dans l'industrie. Notamment, 29,5 % d'entre eux travaillent dans l'industrie agroalimentaire.

Les salariés sous contrôle champardennais sans y travailler sont **principalement localisés dans des régions entourant la Champagne-Ardenne** : 15,8 % sont en Île-de-France, 12,1 % en Picardie et 10,0 % en Lorraine. Dans ces régions, les salariés sont majoritairement présents dans les services (*Carte 5*).

Dans le Nord-Pas-de-Calais, en Rhône-Alpes et en Bretagne, où se situent respectivement 9,2 %, 8,6 % et 6,7 % des salariés contrôlés par la Champagne-Ardenne sans y travailler, les emplois concernent très majoritairement **l'industrie**.

Dans les régions entourant la Champagne-Ardenne, les effectifs non localisés dans la région mais contrôlés des entités champardennaises concernent davantage les services.

## Carte 5 : répartition par région des salariés sous contrôle Champardennais travaillant en dehors de la région



Champ : Secteur marchand  
Sources : CLAP, LIFI

**Lecture :** en 2012, 15,8 % des salariés localisés hors Champagne-Ardenne et contrôlés par un centre décisionnel de la région se situent en Île-de-France. Ces salariés travaillent majoritairement dans l'industrie (43,2 %), dans les services marchands (31,8 %) ou le commerce (21,2 %).

## Sources et champ de l'étude

### I. Sources

Les données utilisées proviennent de Lifi et de CLAP :

- **LIFI 2009 à 2012** : la source LIFI sur les liaisons financières permet de connaître le contrôle éventuel d'une entreprise par un groupe, ainsi que la localisation de la société définie comme tête de groupe. Ces données permettent de « hiérarchiser » schématiquement les établissements dans des entreprises puis dans une structure de groupe le cas échéant :

Etablissement  $\subset$  Entreprise  $\subset$  Groupe  $\subset$  ...  $\subset$  Tête de Groupe

- **CLAP 2009 à 2012 (Connaissance Locale de l'Appareil Productif)** : le dispositif CLAP est conçu pour fournir des statistiques sur le tissu économique local. Il produit des statistiques localisées au lieu de travail jusqu'au niveau communal (voire infra-communal) sur l'emploi salarié.

Le rapprochement des données issues de CLAP (Connaissance Locale de l'Appareil Productif) et de LIFI (enquête sur les Liaisons Financières) a évolué depuis 2006 (cf. sources). Dans CLAP, le secteur agricole n'est couvert qu'à partir de 2009. Dans l'enquête LIFI, à partir de 2009, les joint-ventures sont traitées comme des entreprises n'ayant pas de liaison financière, entraînant une hausse mécanique des entreprises contrôlés par la région par rapport à 2008. En conséquence, **les données de 2012 ne sont pas comparables avant l'année 2009.**

D'autre part, à partir de 2012, l'enquête Lifi disparaît et est remplacée par des données administratives, de façon à alléger la charge statistique pesant sur les entreprises. Ce changement **induit une rupture de série pour le nombre de groupes en 2012.** Ceci permet une meilleure prise en compte des petits groupes, et conduit à une augmentation significative du nombre total de groupes. Pour autant, les taux de contrôle et de dépendance sont peu impactés.

Enfin, des précautions d'interprétation sont à prendre concernant les évolutions sur la période. La source CLAP ne tient pas compte des modifications de statut d'établissement : les cessions-reprises ou transferts géographiques d'établissements sont comptabilisés au même titre que des « créations » ou « destructions » d'établissements stricto-sensu. Ainsi, **les augmentations ou diminutions d'établissements et de salariés sur la période n'impliquent pas forcément des créations ou des destructions.** Cela implique qu'une réduction de l'emploi salarié contrôlé par la région (où l'augmentation de l'emploi salarié « dépendant ») peut être le fruit d'une reprise d'établissement indépendant par un investisseur externe au territoire. On estime cependant que plus des trois-quarts des mouvements d'établissements en Champagne-Ardenne sont la conséquence de créations ou destructions d'établissements sur la période 2008-2013.

## 2. Champ

Les données utilisées dans l'étude, issues des sources CLAP et LIFI, s'étendent sur les établissements **employeurs, marchands des secteurs principalement marchands, hors établissements d'intérim**. Ainsi, les non-salariés (artisans, professions libérales...) ne sont pas comptabilisés.

### Définitions et méthode

#### I. Définitions

**Centre de décision** : tête de groupe si l'établissement ou l'entreprise appartient à un groupe ou le siège social de l'entreprise dans les autres cas. Le centre de décision représente le sommet de la pyramide légale du groupe ou de l'entreprise. En particulier, la tête de groupe est l'entreprise non contrôlée directement ou indirectement par une autre entreprise et qui détient le contrôle des filiales du groupe. La nationalité du groupe est celle du pays où se prennent les décisions stratégiques du groupe ; dans un faible nombre de cas, elle peut ne pas correspondre au pays d'implantation de la tête de groupe (notamment dans le cas de holding financière, tête de groupe).

**Entreprise**: plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.

**Établissement** : l'établissement est une unité de production de biens ou services géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. Unité de base du système productif, l'établissement peut être un élément d'un système plus complexe (entreprise ou groupe) ou bien constituer à lui tout seul une entreprise mono-établissement.

**Groupe de sociétés** : entité économique formée par un ensemble de sociétés qui sont soit des sociétés contrôlées par une même société, soit cette société contrôlante. Contrôler une société, c'est avoir le pouvoir de nommer la majorité des dirigeants. Le contrôle d'une société A par une société B peut être direct (la société B est directement détentrice de la majorité des droits de vote au conseil d'administration de A) ou indirect (B a le contrôle de sociétés intermédiaires C, voire D, E, etc. à qui elle peut demander de voter d'une même façon au conseil d'administration de A, obtenant ainsi la majorité des droits). La définition statistique française actuellement en vigueur retient comme critère de contrôle pour définir les contours des groupes la majorité absolue des droits de vote.

**Tête de groupe** : entreprise qui contrôle au moins une autre entreprise et qui n'est elle-même contrôlée par aucune autre entreprise. Le contrôle est défini par la détention de plus de 50 % des voix en assemblée d'actionnaires. Elle peut être située hors du territoire français.

## 2. Méthode

L'étude s'appuie sur la notion de « dépendance » de l'établissement vis-à-vis de son centre de décision :

- Les **effectifs** de la région étudiée **dépendants** d'un centre de décision hors région sont définis comme les effectifs des établissements dont la tête de groupe, si l'établissement relève d'un groupe, ou le siège de l'entreprise dans le cas contraire, est situé dans une zone autre que la région concernée ;
- Les **effectifs autonomes** de la région sont définis comme les effectifs des établissements dont la tête de groupe, si l'établissement relève d'un groupe, ou le siège de l'entreprise dans le cas contraire, est situé dans la région. Il peut également s'agir d'établissements « indépendants », c'est à dire d'entreprises de la région mono-établissement, non contrôlées par un groupe.

Par construction, la somme des effectifs dépendants et des effectifs autonomes constitue l'ensemble des effectifs de la région.

Ces notions permettent de calculer un certain nombre d'indicateur :

- Le **taux de dépendance** d'une région, définit compris comme le rapport entre les emplois salariés des établissements implantés dans la région dépendant de centres de décision extérieurs à cette région et le total des emplois salariés de la région. Il est égal au rapport suivant :

$$\text{Taux de dépendance} = \frac{\text{effectifs dépendants de la région}}{\text{ensemble des effectifs de la région}} \times 100$$

- le « **taux de contrôle** » d'une région, défini comme le rapport entre les emplois salariés hors de la zone (en pratique limités à la France) contrôlés par des centres de décision internes à la zone et le total des emplois salariés contrôlés par les centres internes. Il se calcule comme le rapport suivant :

$$\text{Taux de contrôle} = 100 \times \frac{\text{Effectifs hors zone contrôlés par un centre de décision de la zone}}{\text{Effectifs hors zone contrôlés par la zone} + \text{effectifs autonomes de la zone}}$$



### **Interprétation**

Un taux de dépendance élevé dans une région peut être vu comme l'indice d'une certaine fragilité en cas de difficultés économiques, si l'on admet que les établissements dépendant de centres de décision éloignés sont moins ancrés dans le territoire, car davantage intégrés dans des stratégies globales d'entreprises ou de groupes extérieurs. Toutefois, un taux de dépendance élevé peut aussi résulter d'une forte attractivité du territoire pour des investissements extérieurs, notamment de grands groupes étrangers. De la même manière, rien ne prouve qu'un fort taux d'autonomie soit le gage d'un système productif plus performant ou plus pérenne : l'indicateur de dépendance « décisionnelle » ne tient pas compte des situations de dépendance économique dans lesquelles se trouvent les fournisseurs et sous-traitants d'une zone à l'égard de leurs grands donneurs d'ordres.

De son côté, le taux de contrôle par la zone peut traduire la propension des entreprises locales à se développer hors de leur zone, et ainsi refléter un certain dynamisme entrepreneurial, présent ou passé. Un taux élevé peut aussi être le signe de l'attractivité spécifique de la zone pour la localisation des sièges sociaux d'entreprises ou de groupes.

## Bibliographie

Jean-Philippe Cotis, Économiste en Chef de l'OCDE : « Réflexions sur la notion de centres de décision économique et sur les risques de délocalisation associés », *Audition Sénat, 19 Octobre 2006*.

« Deux emplois picto-charentais sur cinq dépendent de centres de décisions extérieurs à la région », *Insee Analyse Poitou-Charentes, n°13, avril 2015*.

« L'économie costarmoricaïne est peu dépendante des centres de décision externes », *Insee Analyse Bretagne, n°7, octobre 2014*.

« Un quart des salariés de province du secteur marchand dépend d'un centre de décision francilien », *Insee Analyse Île-de-France, n°421, avril 2014*.

CCI de Bretagne : « La localisation des centres de décision : quels impacts sur les entreprises ? », *Repères économiques Bretagne, n°8, mars 2014*.

« Le Finistère : une économie qui préserve ses centres de décision en s'appuyant sur ses groupes », *Insee Analyse Bretagne, n°37, décembre 2012*.

## ANNEXES

### 1. Typologie des établissements

| Type d'établissement                         | Typologie Simplifiée                                   | Typologie Détaillée  |
|--|--|--|
| Établissement autonome                       | Établissement d'un groupe de la zone                   | Établissement d'un micro-groupe privé français de la zone<br>Établissement d'un groupe privé français de la zone<br>Établissement d'un groupe public français de la zone   |
|  | Établissement d'une entreprise de la zone              | Établissement d'une entreprise nationale de la zone non contrôlée par un groupe<br>Établissement d'une entreprise régionale de la zone non contrôlée par un groupe   |
|  | Établissement indépendant de la zone                   | Établissement indépendant de la zone, c'est-à-dire entreprise mono-établissement non contrôlée par un groupe   |
| Établissement dépendant                      | Établissement dépendant d'une entreprise hors zone     | Établissement dépendant d'une entreprise mono ou quasi-mono régionale de la région non contrôlée par un groupe<br>Établissement dépendant d'une entreprise mono ou quasi-mono régionale d'une autre région non contrôlée par un groupe<br>Établissement dépendant d'une entreprise nationale de la région non contrôlée par un groupe<br>Établissement dépendant d'une entreprise nationale d'autre région non contrôlée par un groupe |
|  | Établissement dépendant d'un groupe français hors zone | Établissement dépendant d'un micro-groupe privé français<br>Établissement dépendant d'un groupe privé français<br>Établissement dépendant d'un groupe public français<br>Établissement dépendant d'un groupe de la région  |
|  | Établissement dépendant d'un groupe étranger           | Établissement dépendant d'un micro-groupe de l'UE<br>Établissement dépendant d'un groupe de l'UE<br>Établissement dépendant d'un micro-groupe hors de l'UE<br>Établissement dépendant d'un groupe hors de l'UE<br>Établissement dépendant d'un groupe étranger non localisé  |
| Établissement hors zone dépendant de la zone |  |  |

## 2. Effectifs salariés Champardennais par secteur d'activité et part de salariés contrôlés par un centre de décision français et étranger

| Sous-secteur d'activité de l'industrie(NAF - A38)  | Effectif salarié totaux | Taux de dépendance (en %) |   |  |
|--|-------------------------|---------------------------|---|--|
|  |                         | Total                     | Vis-à-vis d'un centre de décision situé dans une autre région française | Vis-à-vis d'un centre de décision situé à l'étranger |
| <b>Agriculture</b>   | <b>13 279</b>           | <b>5,4</b>                | <b>5,2</b>  | <b>0,2</b>   |
| <b>Industrie</b>   | <b>84 025</b>           | <b>60,2</b>               | <b>32,3</b>   | <b>27,9</b>  |
| Industries extractives   | 639                     | 44,0                      | 26,6  | 17,4   |
| Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac                                  | 16 640                  | 36,0                      | 26,7  | 9,3  |
| Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure                       | 4 555                   | 77,2                      | 51,6  | 25,6   |
| Travail du bois, industries du papier et imprimerie  | 6 360                   | 60,4                      | 25,9  | 34,4   |
| Industrie chimique   | 1 579                   | 67,6                      | 18,3  | 49,3   |
| Industrie pharmaceutique   | 1 209                   | 97,0                      | 43,1  | 53,9   |
| Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques       | 8 700                   | 83,1                      | 34,3  | 48,8   |
| Métallurgie et fabrication de produits métalliques à l'exception des machines et des équipements                 | 19 341                  | 48,7                      | 21,9  | 26,8   |
| Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques   | 909                     | 84,2                      | 27,6  | 56,5   |
| Fabrication d'équipements électriques  | 2 370                   | 62,7                      | 33,9  | 28,7   |
| Fabrication de machines et équipements n.c.a.  | 6 236                   | 74,0                      | 24,6  | 49,4   |
| Fabrication de matériels de transport  | 2 677                   | 84,8                      | 13,0  | 71,8   |
| Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements                      | 5 576                   | 47,1                      | 31,1  | 16,0   |
| Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné                                 | 4 288                   | 99,4                      | 95,4  | 4,0  |
| Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution                            | 2 946                   | 69,5                      | 58,4  | 11,1   |
| <b>Construction</b>  | <b>28 086</b>           | <b>24,6</b>               | <b>21,1</b>   | <b>3,5</b>   |
| <b>Commerce</b>  | <b>57 261</b>           | <b>42,6</b>               | <b>28,9</b>   | <b>13,6</b>  |
| <b>Autres services marchands</b>   | <b>92 283</b>           | <b>48,5</b>               | <b>37,9</b>   | <b>10,6</b>  |
| Transports et entreposage  | 25 707                  | 61,2                      | 53,4  | 7,7  |
| Hébergement et restauration  | 12 638                  | 23,1                      | 18,3  | 4,8  |
| Edition, audiovisuel et diffusion  | 1 344                   | 50,3                      | 25,7  | 24,6   |
| Télécommunications   | 1 423                   | 95,1                      | 93,0  | 2,1  |
| Activités informatiques et services d'information  | 920                     | 43,3                      | 39,9  | 3,4  |
| Activités financières et d'assurance   | 11 142                  | 76,7                      | 73,9  | 2,7  |
| Activités immobilières   | 3 744                   | 21,9                      | 20,7  | 1,3  |
| Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques | 11 359                  | 30,7                      | 15,1  | 15,5   |
| Recherche-développement scientifique   | 290                     | 18,3                      | 17,2  | 1,0  |
| Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques   | 2 134                   | 46,7                      | 41,1  | 5,6  |
| Activités de services administratifs et de soutien   | 15 712                  | 57,4                      | 29,5  | 27,9   |
| Arts, spectacles et activités récréatives  | 1 137                   | 16,2                      | 15,1  | 1,1  |
| Autres activités de services   | 4 733                   | 12,7                      | 8,5   | 4,1  |
| <b>Tous secteurs</b>   | <b>274 934</b>          | <b>46,3</b>               | <b>31,0</b>   | <b>5,3</b>   |



Les Sièges sociaux - Centres de décision en Champagne-Ardenne, l'un des territoires de la future Région

Président : Lucien BONENFANT

Rapporteur : Jacky TOUPENET

Séance plénière du 4 décembre 2015

**Avis adopté à l'unanimité**

Dans sa démarche visant à rédiger un rapport concis et éclairé, le groupe de travail a pu bénéficier, en plus de l'expérience professionnelle de ses membres, de l'appui de collaborateurs, de professionnels chevronnés et de l'analyse d'un grand nombre d'études, d'articles, de commentaires et d'opinions. Afin d'obtenir un éclairage particulier sur certains aspects du mandat, le groupe de travail a sollicité un partenariat avec l'INSEE sur les centres de décision en Champagne-Ardenne. Il a tenu par ailleurs des consultations auprès de gestionnaires d'affaires, de juristes, de financiers, de représentants d'organismes qui s'intéressent à la gouvernance, d'investisseurs institutionnels et de dirigeants ou d'administrateurs de sociétés. Ces auditions ont porté sur les enjeux liés au contrôle des entreprises et à la pérennité des sièges sociaux en région.

En Champagne-Ardenne, rappelle l'INSEE « près d'un emploi salarié sur deux dépend de centres de décision extérieurs à la région ». et « un salarié champardennais sur dix dépend de centres de décision européens ».

Deux tiers des salariés sont contrôlés par des centres de décision français, principalement situés en Île-de-France. Un salarié sur dix est rattaché à des centres alsaciens ou lorrains. Le tiers

restant sous contrôle d'un groupe dont la tête se situe à l'étranger.

Ce positionnement régional atypique est conditionné par l'ancrage historique de groupes régionaux et la présence importante d'établissements de petite taille qui constituent le tissu productif.

Néanmoins, avec un taux de dépendance décisionnelle de 46,3%, la région Champagne-Ardenne affiche une meilleure situation face aux régions limitrophes de l'Île-de-France : Bourgogne 48,9%, Centre 52,6% ou voisines comme la Lorraine (52,2%) et l'Alsace (48,7%).

Pourtant, on parle de « fuite » des centres de décision. Qu'en est-il ? Aucune statistique n'existe actuellement pouvant confirmer ou infirmer ce propos. Face à ce contexte, le groupe de travail n'a pas pu analyser les conséquences humaines, sociales et économiques des départs de centres de décision et émettre des préconisations afin d'en limiter les impacts tant territoriaux que sociaux.

Les réformes en cours des collectivités locales, le nouveau périmètre régional, la responsabilité de l'action économique, dévolue par la loi NoTRe au futur exécutif régional, ont conduit le groupe de travail, conforté par les auditions, à intégrer la fusion régionale.

Dans cette période marquée par des

décroissances croissantes de richesse, de niveau de modernité entre les zones urbaines et rurales régionales, il n'est pas possible de rester inerte. « Les trois régions actuelles ne peuvent se développer les unes au détriment des autres dans une guerre économique renforcée. »<sup>48</sup>

Certes, les grandes entreprises régionales sont des locomotives de notre économie dans la mondialisation, qu'il faut encourager. Mais, les auditions révèlent aussi, que les Très Petites Entreprises (TPE) et Petites et Moyennes Entreprises (PME) forment la colonne vertébrale de nos économies locales. Elles irriguent et maintiennent les activités dans nos territoires, ce sont elles qui peuvent aujourd'hui encore y supprimer ou y créer des emplois.

L'une des recommandations émises par les acteurs économiques audités, c'est de mettre en œuvre, au sein du Grand Est, une mutualisation de moyens permettant à nos TPE-PME d'agir collectif à l'international afin de conserver en région, leurs sièges sociaux.

#### *Apprendre à travailler ensemble et différemment*

A ce titre, il convient d'encourager les entreprises à intégrer les clusters, les pôles de compétences, les grappes d'entreprises, les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) afin qu'elles réalisent que l'adage « l'union fait la force » représente pour elles une réelle opportunité ! Expertes sur des domaines différents et maîtrisant des technologies complémentaires, en alliant leurs forces commerciales, leurs potentiels, en se présentant à plusieurs avec des offres complémentaires, elles ont plus de chances de pouvoir accéder aux appels

---

<sup>48</sup> Alsace, Champagne-Ardenne, Lorraine – 2015  
9 leviers de croissance Pour un développement intelligent, durable, inclusif et équilibré

d'offres régionaux, nationaux internationaux et aux demandes des grands donneurs d'ordre et d'y remporter des contrats.

S'intéresser aux sièges sociaux suppose la décentralisation d'une partie de l'initiative économique régionale permettant un recensement, un suivi, une anticipation des besoins, un accompagnement qui ne peuvent être assurés que par des interlocuteurs de proximité.

Sur les plans suivants :

#### *Finances*

Le difficile accès aux petits financements et la problématique du renforcement des fonds propres, nuisent à la survie et au développement de nos TPE. Il est souvent avancé que la concentration bancaire pèse négativement sur le financement des entreprises. L'insuffisance chronique du capital-risque et l'accès difficile aux petits financements est pour les TPE et les PME un véritable problème. Il faut améliorer la création et le développement des entreprises, dans des écosystèmes d'innovation fondés sur l'articulation université/recherche, innovation/capital-risque, entreprise/marché financier.

Des solutions existent, elles passent par la création de fonds d'amorçage, l'ouverture du concours des capitaux risqués aux entreprises existantes et par la mobilisation de financeurs locaux (établissements bancaires, Bpifrance bien que le futur périmètre régional soit déjà la 3<sup>ème</sup> région de France pour les financements accordés par cet organisme, avec 8% du total national, en 2014)<sup>49</sup>. Il convient aussi de réfléchir à la possibilité de prêts subordonnés de long terme pour les TPE qui, réticentes à l'idée d'ouvrir leur capital, ont néanmoins un fort besoin

---

<sup>49</sup> Alsace, Champagne-Ardenne, Lorraine – 2015  
9 leviers de croissance Pour un développement intelligent, durable, inclusif et équilibré

en fonds de roulement et peu de capitaux propres.

Participer au financement des entreprises veut dire se concentrer sur tous les secteurs spécifiques de notre région et de la future région sans négliger les opportunités qui pourraient émerger.

#### *La transmission d'entreprise*

Les entreprises transmises sont plus solides que celles nouvellement créées : une sur deux est toujours active sept ans après, et seulement une sur trois dans le cas d'une création. Trop souvent, celles d'origine familiale doivent fermer en l'absence de repreneur au départ en retraite de leur dirigeant. Or, la transmission d'entreprise assure ainsi la pérennité du tissu productif et le maintien de l'emploi local ; c'est un enjeu économique majeur tant en raison du vieillissement de la population des dirigeants que du volume d'entreprises concernées (27 000 entreprises françaises par an d'ici 2020). Une attention particulière d'accompagnement à l'anticipation de la transmission doit être mise en œuvre.

#### *L'attractivité du territoire*

« L'attractivité d'un territoire est généralement assimilée à la capacité de ce territoire à attirer et à retenir la population ».<sup>50</sup>

Le développement de l'attractivité régionale doit s'appuyer sur plusieurs éléments prioritaires :

- les infrastructures (route, fer, air, voies navigables, haut débit). Elles doivent être de qualité et au service des usagers, notamment des entreprises,
- les aspects liés à la qualité de vie, (loisirs, habitat, services, environnement, espaces naturels,

santé...) : le bien vivre dans notre région.

- l'élévation du niveau de formation de la population active pour accompagner les évolutions technologiques et sociales. Ceci permettrait de maintenir ou d'attirer de nouveaux centres de décision avec leurs cadres de haut niveau et ainsi conserver les cadres formés dans les établissements de notre région.

Le groupe de travail considère qu'un accompagnement intelligent de toutes les formes d'entrepreneuriat et leur intégration dans les politiques publiques amélioreront un renforcement de la présence des centres de décision pour la région. Une région avec ses territoires économiques prospères constitue un atout, non seulement pour la sécurité de l'emploi, mais également pour garantir une bonne qualité de vie aux citoyens.

Le futur exécutif régional devra intégrer dans le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) la nécessité de maintenir, de créer et de « capter » des sièges sociaux et ainsi renforcer le dynamisme économique régional. Cela suppose d'agir sur tous les leviers disponibles permettant ainsi une évaluation de l'efficacité des dispositifs mis en place.

<sup>50</sup> L'attractivité des territoires: un concept multidimensionnel, Hubert Gérardin et Jacques Poirot, De Boeck 2010

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISES

---

|             |  |
|-------------|--|
| C.A.D.e.v.  | Champagne-Ardenne Développement                                  |
| C.B.D.      | Central Business Districts                                       |
| C.C.I.      | Chambre de Commerce et d'Industrie                               |
| C.E.A.      | Commissariat à l'Énergie Atomique                                |
| C.E.S.E.R.  | Conseil Économique, Social et Environnemental Régional           |
| C.N.R.S.    | Centre National de la Recherche Scientifique                     |
| C.O.M.E.X.  | COMité EXécutif  |
| C.V.M.      | Chaîne de Valeur Mondiale  |
| F.M.I.      | Fonds Monétaire International                                    |
| I.A.U.R.I.F | Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile-de-France |
| I.N.S.E.E.  | Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques    |
| I.S.        | Impôt sur les Sociétés   |
| E.T.I.      | Entreprise de Taille Intermédiaire                               |
| O.C.D.E.    | Organisation de Coopération et de Développement Economique       |
| O.M.P.I.    | Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle             |
| P.M.E.      | Petite et Moyenne Enteprise                                      |
| S.E.        | Société Européenne   |
| T.P.E.      | Très Petite Entreprise   |
| T.V.A.      | Taxe sur la Valeur Ajoutée                                       |



## BIBLIOGRAPHIE - SITOTHEQUE

|  |   |
|--|---|
| Fichier consulaire   | CCI Champagne-Ardenne   |
| L'attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux   | Sébastien Huyghe  |
| Le Journal du Net – Fiche pratique « Le siège social »   | Fabien Renou  |
| La réorganisation des sièges sociaux et des activités tertiaires centrales des grandes entreprises                                   | I.A.U.R.I.F. décembre 2007  |
| Les sièges sociaux de grands groupes en Ile-de-France : une mutation permanente  | I.A.U.R.I.F. n° 442 janvier 2008                                      |
| Le tissu productif régional : diversité et concentration   | I.N.S.E.E. Première n° 630 – janvier 1999                             |
| La valeur des sièges sociaux. Analyse du rôle, de la valeur et de l'avantage des sièges sociaux dans les chaînes de valeur mondiales | Michael Bloom et Michael Grant  |
| Fuite des centres de décision, quelles réalités ?  | C.C.I. Paris Ile-de-France  |
| Panorama de la Champagne-Ardenne, Forces et Faiblesses   | CCI Champagne-Ardenne – avril 2014 (Source Insee Sirene données 2014) |
| « Un quart des salariés de province du secteur marchand dépend d'un centre de décision francilien »                                  | Insee Ile-de-France n° 421 Avril 2014                                 |
| Rapport annuel 2014  | Business France   |
| Rapport Doing Business 2014  | Banque mondiale et Société Française Internationale                   |
| Livre Blanc de l'attractivité de la France – Version 2014  | Ubifrance et Agence Française pour les Investissements Internationaux |
| La Tribune – 4 septembre 2015  |   |
| Eclairage(s) sur l'économie et l'emploi n° 10 juin 2015  | CESER Champagne-Ardenne   |
| Le logement social en Champagne-Ardenne Quelle priorités ?   | CESER Champagne-Ardenne   |
| Les coûts de la main-d'œuvre dans l'union Européenne au 1 <sup>er</sup> trimestre 2015   | CO-Rexecode   |
| Revue n°64 - 2010/1 Le partage de la valeur ajoutée en Europe  | IRES  |
| Choix concurrentiels 2014  | KPMG  |
| Lettre Trésor-Eco n°141 – janvier 2015   | Direction Générale du Trésor  |
| Les Echos – 8 septembre 2014   |   |
| Les Echos – 23 septembre 2014  |   |
| Les Français, au quatrième rang européen en termes de productivité au travail – 04.12.2014   | France diplomatie   |

|  |  |
|--|--|
| Echos Tourisme n°142 juin 2015   | Observatoire Régional du Tourisme de Champagne-Ardenne                             |
| Eclairage(s) sur l'économie et l'emploi n°10 – juin 2015   | CESER Champagne-Ardenne  |
| Le logement social en Champagne-Ardenne – Quelles priorités ?  | CESER Champagne-Ardenne  |
| Atlas régional des effectifs étudiants   | Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche |
| Région Alsace, Champagne-Ardenne, Lorraine – 2015<br>9 leviers de croissance Pour un développement intelligent, durable, inclusif et équilibré | CESER d'Alsace, de Champagne-Ardenne et de Lorraine                                |
| Bibliographie complémentaire<br>Travaux INSEE page 55  |  |

[www.justlanded.com/.../Espagne/...Espagne/.../Impots-sur-les-sociétés](http://www.justlanded.com/.../Espagne/...Espagne/.../Impots-sur-les-sociétés)  
[www.tva-impots-espagne.over-blog.com](http://www.tva-impots-espagne.over-blog.com)  
<http://www.insee.fr/fr/regions/idf/?page=faitsetchiffres/presentation/presentation.htm>  
<http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/06/25/temps-de-travail-la-france-au-ralenti>  
<http://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/europe-le-temps-de-travail.shtml>  
[http://www.fidal.pro/documents/charl212/FIDAL%20%20ENQUETE%20PATRIMOINE\\_VVV.pdf](http://www.fidal.pro/documents/charl212/FIDAL%20%20ENQUETE%20PATRIMOINE_VVV.pdf)  
<http://www.senat.fr/rap/r06-347-1/r06-347-112.html>  
[http://www.lemonde.fr/idees/article/2015/07/08/evasion-fiscale-en-europe-une-victoire-au-gout-amer\\_4675628\\_3232.html#6Wr3Q8v9AzA3QiUq](http://www.lemonde.fr/idees/article/2015/07/08/evasion-fiscale-en-europe-une-victoire-au-gout-amer_4675628_3232.html#6Wr3Q8v9AzA3QiUq)  
<http://www.telos-eu.com/fr/globalisation/commerce-mondial/competitivite-pourquoi-la-france-a-un-problème>  
<http://www.terrain-construction.com/prix-moyen-terrain>

# ANNEXES

---

**Annexe 1** Composition du groupe de travail

**Annexe 2** Les personnes auditionnées

**Annexe 3** Loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi Macron, publiée au Journal Officiel le 7 août 2015

## Annexe I Composition du Groupe de travail.

Pour mener à bien cette autosaisine, le C.E.S.E.R. a mis en place un groupe de travail composé de 15 membres et un comité de pilotage composé de trois membres du groupe de travail.

Le **groupe de travail** était composé des personnes suivantes :

| <b>Membre</b>       | <b>Organisme représenté au C.E.S.E.R.</b>  |
|---------------------|--|
| Lucien BONENFANT    | Chambre Régionale du Commerce et de l'Industrie (C.R.C.I.)                               |
| Damien COLLARD      | Comité Régional Olympique et Sportif (C.R.O.S.)  |
| Jean-Michel CUSSEY  | Association Interprofessionnelle « Valeur Bois »   |
| Dominique DEMANGEON | Comité Régional des Banques  |
| Bruno FAUVEL        | Conservatoire des Espaces Naturels de Champagne-Ardenne                                  |
| Michel HUARD        | Union régionale Confédération Française Démocratique du Travail (C.F.D.T.)               |
| Gérard LABRUNE      | Union Régionale Confédération Générale des Cadres (C.G.C.)                               |
| Pascal LOUIS        | Délégation Régionale de l'Union Nationale des Syndicats Autonomes (U.N.S.A.)             |
| François ROBIN      | Union Régionale des Centres Sociaux et Union Régionale des Entreprises d'Insertion       |
| Michèle SEVERS      | Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de Champagne-Ardenne (C.R.E.S.C.A.) |
| Sylvie SZEFEROWICZ  | Union Régionale Confédération Générale du Travail – Force ouvrière (C.G.T.-F.O.)         |
| Jacky TOUPENET      | Confédération Générale du Travail (C.G.T.)   |
| Valérie VIANA       | Chambre Régionale des Métiers de Métiers et de l'Artisanat des Ardennes                  |
| Lionel VUIBERT      | Mouvement des entreprises de France (M.E.D.E.F.)   |
| Daniel YON          | Association Champagne-Ardenne Nature Environnement                                       |
| Patrick TASSIN      | Président du C.E.S.E.R. – Invité permanent   |

Le **comité de pilotage** réunissait :

Lucien BONENFANT, Président

Jacky TOUPENET, Rapporteur

François ROBIN,

Patrick TASSIN, Invité permanent

Martine BERCAIRE, chargée de mission, Stéphane GALLOU, documentaliste et Évelyne MARTIN, assistante au C.E.S.E.R. ont soutenu le Groupe de travail et le Comité de pilotage dans leurs travaux.

## Annexe 2 Les personnes auditionnées.

Le Groupe de travail a rencontré Mesdames et Messieurs :

|                     |   |
|---------------------|---|
| Zinedine ABID       | Secrétaire Général - Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat de Champagne-Ardenne  |
| Fernando ALVAREZ    | Directeur de mission - KPMG S.A.  |
| Thierry AUBERTIN    | Vice-Président – Comité Régional des Banques, Directeur Général – Crédit Agricole Nord-Est  |
| Thierry DARDART     | Responsable marketing stratégique - Crédit Agricole Nord-Est  |
| Dominique DEMANGEON | Directeur Régional - Banque Populaire Alsace Lorraine Champagne   |
| Bernard DETREZ      | Président - Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat de Champagne-Ardenne   |
| Jérôme DUPONT       | Secrétaire Général - Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) Champagne-Ardenne   |
| Jean-Marie FEUILLET | Adjoint – Mairie de Saint-Dizier, Vice-Président – Communauté d'Agglomération Saint-Dizier, Der et Blaise, Conseiller Départemental               |
| Corinne GENIN       | Directrice Générale - Chambre de Commerce et d'Industrie Champagne-Ardenne  |
| Jean-Yves HEYER     | Directeur Général - Invest in Reims   |
| Olivier JAUZE       | Directeur de mission – KPMG S.A.  |
| Pascal LOUIS        | Secrétaire – Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA) Champagne-Ardenne   |
| Gérard MAUBREY      | Président - Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) de l'Aube, Président du conseil de surveillance – SA Sotralinox à Bréviandes |
| Frédéric MUGARD     | Gérant – Sarl Accompagnement Conseil et Stratégie à Troyes  |
| Marthe PRUNIER      | Présidente – SAS Ferry Capitain à Vecqueville   |
| Giovanni RADILLA    | Directeur – Centre Arts et Métiers Châlons-en-Champagne   |

|                   |   |
|-------------------|---|
| Michèle SEVERS    | Présidente – Chambre Régionale de l’Economie Sociale et Solidaire de Champagne-Ardenne (CRESCA) |
| Vincent STEINMETZ | Directeur – ID Champagne-Ardenne  |
| Valérie THIERY    | Responsable – Aube développement  |

## Annexe 3 La loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi Macron : procédure collective

La loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi Macron, publiée au Journal Officiel le 7 août 2015, prévoit, en matière de procédures collectives plusieurs dispositions qui doivent être signalées.

Il s'agit notamment de la spécialisation de certains tribunaux de commerce (I), de modifications intéressant les administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires (II) et de différentes dispositions intéressant directement le déroulement des procédures collectives (III).

### I- La spécialisation de certains tribunaux de commerce

1°/ Ces dispositions seront applicables aux procédures collectives ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> mars 2016 (article 231) et doivent être complétées par un décret listant les tribunaux de commerce spécialisés.

2°/ La spécialisation des tribunaux de commerce est prévue par les articles 231 à 234 de la loi Macron.

3°/ Ces modifications se retrouveront dans le Code de Commerce, aux articles L. 721-1 et suivants qui s'intitulera désormais « *De l'institution et de la compétence* » et non plus « *De l'institution de la compétence* ».

Le Chapitre 1 du Titre II du Livre VII du Code de Commerce commencera par une nouvelle section 1 dont l'intitulé sera : « *Compétence commune à tous les tribunaux de commerce* » et qui reprendra les actuels articles L. 721-3 à L. 721-7 du Code de Commerce.

4°/ Suivra une section 2, intitulée « *Compétence particulière à certains tribunaux de commerce* ».

C'est ici que les nouveautés commencent.

5°/ Le nouvel article L. 721-8 du Code de Commerce précise que certains tribunaux de commerce spécialement désignés seront compétents pour traiter les procédures de conciliation, de sauvegarde, de redressement judiciaire et de liquidation judiciaire, lorsque le débiteur exerce une activité commerciale ou artisanale et :

- lorsque le débiteur est une entreprise dont le nombre de salariés est supérieur ou égal à 250 et lorsque le débiteur est une entreprise dont le montant net du chiffre d'affaires est d'au moins 20 millions d'euros,

- lorsque le débiteur est une entreprise dont le montant net du chiffre d'affaires est d'au moins 40 millions d'euros,

- lorsque le débiteur est une société qui détient ou contrôle une autre société, au sens des articles L. 233-1 et L. 233-3 du Code de Commerce, dès lors que le nombre de salariés de

l'ensemble des sociétés concernées est égal ou supérieur à 250 et que le montant net du chiffre d'affaires de l'ensemble de ces sociétés est d'au moins 20 millions d'euros,

- lorsque le débiteur est une société qui détient ou contrôle une autre société, au sens des articles L. 233-1 et L. 233-3 du Code de Commerce, dès lors que le montant net du chiffre d'affaires de l'ensemble de ces sociétés est d'au moins 40 millions d'euros.

6°/ Ces mêmes tribunaux de commerce spécialement désignés seront compétents pour les procédures pour l'ouverture desquelles la compétence internationale du tribunal :

- est déterminée en application des actes pris par l'Union Européenne relatifs aux procédures d'insolvabilité,

- résulte de la présence dans son ressort du centre principal des intérêts du débiteur.

7°/ Il est encore précisé que dans l'hypothèse de la compétence spéciale des tribunaux de commerce :

- s'agissant des hypothèses de détention ou de contrôle par une société d'une autre, c'est le tribunal spécialement désigné du ressort du siège de la société détentrice ou « contrôlante » qui sera compétent,

- s'agissant des hypothèses de procédure d'insolvabilité européenne, c'est le tribunal spécialement désigné du ressort du centre des intérêts principaux du débiteur qui sera compétent, étant précisé par ailleurs, que pour les personnes morales, le centre des intérêts principaux est présumé être le lieu du siège social, sauf preuve contraire.

8°/ Afin de conserver un lien de proximité avec la juridiction consulaire naturellement compétente pour le débiteur, il est, enfin, prévu que le président du tribunal de commerce dans le ressort duquel l'entreprise a des intérêts ou un juge délégué par lui siègera de droit au sein du tribunal de commerce spécialisé compétent. On s'interrogera légitimement sur le sens qu'il faudra donner à « *intérêts* ». Il est fort probable que lorsque l'entreprise aura siège dans un ressort distinct de celui du tribunal de commerce spécialisé, cette règle aura lieu de s'appliquer. Mais ne devrait-on pas voir davantage dans ce terme « *d'intérêts* » ?

9°/ La loi Macron étend aussi le dispositif prévu à l'article L. 662-2 du Code de Commerce permettant le renvoi par décision de la cour d'appel, « *lorsque les intérêts en présence le justifient* » devant une autre juridiction compétente dans le ressort de la cour et, désormais, ou devant une juridiction mentionnée à l'article L. 721-8 du Code de Commerce.

La même règle s'appliquera aussi en cas de renvoi décidé par la Cour de Cassation (article 232).

10°/ Enfin, l'article L. 662-8 du Code de Commerce prévoyant dans l'hypothèse de procédures collectives concernant des sociétés contrôlées par une même société ou contrôlant les mêmes sociétés, au sens de l'article L. 233-3 du Code de Commerce, la désignation d'un administrateur judiciaire et d'un mandataire judiciaire commun à l'ensemble des procédures, est remplacé par un nouvel article L. 662-8 du Code de Commerce.

Celui-ci précise que :



- le tribunal est compétent pour connaître de toute procédure concernant une société qui détient ou contrôle, au sens des articles L. 233-1 à L. 233-3 du Code de Commerce, une société pour laquelle une procédure est en cours devant lui,

- le tribunal est également compétent pour connaître de toute procédure concernant une société qui est détenue ou contrôlée, au sens des articles L. 233-1 à L. 233-3 du Code de Commerce, par une société pour laquelle une procédure est en cours devant lui.

Le tribunal de commerce qui a donc ouvert une procédure collective à une société d'un groupe sera compétent pour la procédure collective des autres sociétés du groupe, sous réserve de vérifier les conditions de détention et de contrôle, au sens des articles L. 233-1 à L. 233-3 du Code de Commerce.

**11°/ Dans ces hypothèses, on retrouve la possibilité de désigner un administrateur judiciaire et un mandataire judiciaire commun à l'ensemble des procédures collectives.**

Pour tenir compte de la création des tribunaux de commerce spécialisés, il est enfin prévu que dans l'hypothèse d'une procédure collective en cours concernant une société détenue ou contrôlée par une société pour laquelle une procédure est ouverte devant un tribunal de commerce spécialisé, la procédure collective en cours de la société détenue ou contrôlée sera renvoyée au tribunal de commerce spécialisé.

## **II- Les modifications intéressant les administrateurs et mandataires judiciaires**

La loi Macron du 6 août 2015, publiée au Journal Officiel le 7 août 2015, prévoit différentes modifications relatives aux administrateurs et mandataires judiciaires dans les procédures collectives. Il s'agit essentiellement des hypothèses de doublement obligatoire des organes de la procédure collective **(A)** et de la création des administrateurs et mandataires judiciaires salariés **(B)**.

L'ensemble de ces nouveautés se retrouvent aux articles 235 et 236 de la loi.

### **A- Le doublement obligatoire des organes de la procédure collective**

**1°/ Il est désormais prévu par le nouvel article L. 621-4-1 du Code de Commerce, applicable en sauvegarde et en redressement judiciaire, que le tribunal doit désigner au moins un deuxième administrateur judiciaire et un deuxième mandataire judiciaire dans le jugement d'ouverture de la procédure des débiteurs qui :**

- possèdent un nombre d'établissements secondaires situés dans le ressort d'un tribunal où il n'est pas immatriculé au moins égal à un seuil fixé par voie réglementaire,

- ou détient ou contrôle, au sens des articles L. 233-1 ou L. 233-3 du Code de Commerce, au moins deux sociétés à l'encontre desquelles est ouverte une procédure collective,

- ou est détenu ou contrôlé, au sens des articles L. 233-1 ou L. 233-3 du Code de Commerce, par une société à l'encontre de laquelle est ouverte une procédure collective, cette société devant détenir ou contrôler elle-même au moins une autre société à l'encontre de laquelle est ouverte une procédure collective,

Et lorsque le chiffre d'affaires du débiteur ou de l'une des sociétés (détenant ou détenue, contrôlant ou contrôlée) excède un seuil qui sera défini par la voie réglementaire.

2°/ Ce deuxième administrateur, ce deuxième mandataire, sont, chacun, communs au débiteur et aux sociétés (détenant ou détenue, contrôlant ou contrôlée). Autrement dit, chaque société aura son administrateur judiciaire et son mandataire judiciaire et s'ajoutera un administrateur judiciaire commun et un mandataire judiciaire commun.

3°/ Les questions de seuils et les conditions d'expérience et de moyens pour l'application du doublement des organes de la procédure collective seront fixés par décret.

4°/ La même règle est instituée en liquidation judiciaire, par le nouvel article L. 641-1-2 du Code de Commerce : un liquidateur judiciaire par société et un liquidateur judiciaire commun à l'ensemble des sociétés.

## **B- La création des administrateurs et mandataires judiciaires salariés**

1°/ Le nouvel article L. 811-7-1 du Code de Commerce précise désormais que l'administrateur judiciaire peut exercer sa profession en qualité de salarié d'une personne physique ou morale inscrite sur la liste des administrateurs judiciaires de l'article L. 811-2 du Code de Commerce.

2°/ L'administrateur judiciaire salarié doit figurer sur la liste des administrateurs judiciaires avec l'identification de cette qualité et du nom de son employeur (article L. 811-3 du Code de Commerce).

3°/ Pour éviter la démultiplication des administrateurs judiciaires salariés, la loi limite à deux les administrateurs judiciaires salariés d'un administrateur judiciaire personne physique et à deux fois le nombre d'administrateurs judiciaires associés, lorsque l'employeur sera une personne morale.

4°/ Pour tenir compte des spécificités de la profession d'administrateur judiciaire, l'administrateur judiciaire salarié pourra refuser de recevoir ou d'accomplir un acte ou une mission lorsque cet acte ou cette mission lui paraissent contraires à sa conscience ou à son indépendance. C'est l'instauration d'une clause de conscience proche de celle des avocats.

Aucune clause de non-concurrence ne pourra figurer dans le contrat de travail.

Aucun mandat ne pourra être confié directement par le tribunal à l'administrateur judiciaire salarié.

5°/ La même nouveauté est instaurée avec les mêmes conditions pour les mandataires judiciaires, avec la création du mandataire judiciaire salarié (article L. 812-5-1 du Code de Commerce).

6°/ Enfin, il est créé un nouvel article L. 814-14 du Code de commerce prévoyant qu'un décret en Conseil d'Etat fixera les modalités d'application des articles L. 811-7-1 et L. 812-5-1 du Code de Commerce et notamment les règles applicables au règlement des litiges nés à l'occasion de l'exécution d'un contrat de travail, après médiation du président du CNAMJ, les

règles relatives au licenciement de l'administrateur ou du mandataire judiciaire salarié, les conditions de retrait de la liste des administrateurs ou mandataires judiciaires.

### **III- Les modifications intéressant le déroulement des procédures collectives**

#### **A- Les modalités permettant la désignation facultative d'un second administrateur judiciaire et d'un second mandataire judiciaire**

1°/ La loi Macron modifie l'article L. 621-4 du Code de Commerce, applicable en sauvegarde et en redressement judiciaire (article L. 631-9). Il est désormais possible de solliciter la désignation d'un second administrateur judiciaire ou d'un second mandataire judiciaire, pour le débiteur et le tribunal se voit reconnaître cette faculté d'y procéder d'office (article 237).

2°/ La même règle est prévue en liquidation judiciaire (article L. 641-1 du Code de Commerce), aux mêmes conditions.

#### **B- L'éviction forcée des associés : ultime solution de redressement des grandes entreprises**

1°/ La loi Macron crée un nouvel article L. 631-19-2 du Code de Commerce qui permet l'éviction forcée des associés d'une société en redressement judiciaire, afin de permettre d'assurer son redressement (article 238).

Cette disposition est encadrée.

2°/ Tout d'abord, elle ne peut être mise en œuvre que lorsque la cessation d'activité de l'entreprise est de nature à causer un trouble grave à l'économie nationale ou régionale et au bassin d'emploi.

3°/ Ensuite, elle suppose que le débiteur emploie au moins 150 salariés ou constitue une entreprise dominante d'une ou de plusieurs entreprises, au sens de l'article L. 2331-1 du Code du Travail, dont l'effectif total est d'au moins 150 salariés.

4°/ Dans ce cas, si la modification du capital social apparaît comme la seule solution sérieuse permettant d'éviter ce trouble et de permettre la poursuite de l'activité, après examen des possibilités de cession totale ou partielle de l'entreprise, le tribunal peut, à la demande de l'administrateur judiciaire ou du ministère public :

- soit désigner un mandataire chargé de convoquer l'assemblée compétente et de voter l'augmentation de capital en lieu et place des associés ayant refusé la modification de capital, à hauteur du montant prévu par le plan,

- soit ordonner, au profit des personnes qui se sont engagées à exécuter le projet de plan, la cession de tout ou partie de la participation détenue dans le capital par les associés ou actionnaires ayant refusé la modification de capital et qui détiennent, directement ou indirectement, une fraction du capital leur conférant une majorité des droits de vote ou une minorité de blocage dans les assemblées générales de cette société ou qui disposent seuls de la majorité des droits de vote dans cette société en application d'un accord conclu avec d'autres associés ou actionnaires, non contraire à l'intérêt de la société (toute clause d'agrément est réputée non écrite).

**5°/** Cette solution ne peut être mise en œuvre qu’après un délai de trois mois suivant le jugement d’ouverture et en cas de refus par les assemblées mentionnées au I de l’article L. 631-19 d’adopter la modification du capital prévue par le projet de plan de redressement en faveur d’une ou de plusieurs personnes qui se sont engagées à exécuter celui-ci.

**6°/** Dans l’hypothèse d’une augmentation de capital, elle doit être réalisée dans les trente jours de la délibération, par apports en numéraire et / ou compensation avec des créances admises au passif.

**7°/** Dans l’hypothèse d’une cession de titres, les autres associés disposent d’un droit de retrait imposant au cessionnaire de racheter les titres de ces derniers.

**8°/** En cas de désaccord sur la valeur des titres, le recours à l’expertise est prévu.

**9°/** Le Tribunal saisi d’une demande fondée sur l’article L. 631-19-2 statue après avoir entendu l’ensemble des parties intéressées et statue par un seul et même jugement sur la cession et sur la valeur des droits sociaux cédés et désigne un mandataire de justice chargé de passer les actes et de verser le prix aux associés.

Le Tribunal subordonne l’adoption du plan à l’engagement du souscripteur ou du cessionnaire de conserver ses titres pendant une durée ne pouvant excéder celle du plan.

Le plan est arrêté sous la condition du paiement comptant du prix par les associés souscripteurs ou cessionnaires, sous peine de résolution de la souscription ou de la cession, qui peut être demandée par l’associé cédant, le débiteur, le commissaire à l’exécution du plan, le mandataire judiciaire ou le ministère public.

**10°/** Le commissaire à l’exécution du plan vérifie que les associés souscripteurs ou cessionnaires respectent leurs obligations. Il a qualité pour agir à leur encontre.

En cas de défaillance d’un associé souscripteur ou cessionnaire, le tribunal, saisi par le commissaire à l’exécution du plan, le ministère public, le comité d’entreprise ou les délégués du personnel, peut prononcer la résolution du plan de redressement, sans préjudice de la réparation du préjudice subi, étant précisé que le prix payé par l’associé souscripteur reste acquis.

**11°/** Cet article n’est pas applicable aux professions libérales.

**12°/** Cette nouvelle disposition est applicable aux procédures de redressement judiciaire ouvertes à compter de la publication de la loi.

**13°/** On signalera, en marge, que l’esprit de cette nouvelle disposition figurait déjà, de manière moins précise et moins ferme, dans l’ordonnance du 18 décembre 2008, qui avait créé l’article L. 631-19-1 du Code de commerce, permettant au tribunal d’imposer le changement de dirigeant et / ou la cession des titres que détenait ce dirigeant dans le capital du débiteur, lors de l’adoption du plan de redressement.

On signalera aussi que cette disposition a fait l’objet d’une question prioritaire de constitutionnalité qui a été transmise par la Cour de Cassation au Conseil Constitutionnel, par

une décision du 7 juillet 2015 (pourvoi n°14-29360) aux motifs que l'article L. 631-19-1 du Code de commerce portait atteinte au principe d'égalité et au droit de propriété.

### **C- La modification de l'interdiction de gérer**

Signalons enfin que l'interdiction de gérer pour défaut de déclaration de l'état de cessation des paiements dans le délai de 45 jours n'est possible, désormais, sur le fondement de l'article L. 653-8 du Code de commerce, qu'en cas d'omission intentionnelle (article 239).

### **Conclusion**

Pour conclure, l'article 240 de la loi habilite le gouvernement à légiférer par voie d'ordonnance dans les 6 mois de la promulgation de la loi sur :

- le rapprochement du régime applicable au gage des stocks prévu par le Code de commerce avec le régime de droit commun du gage de meubles corporels prévu par le Code civil, en vue de le clarifier et de rendre possible le pacte commissaire et le gage avec ou sans dépossession, en vue de favoriser le financement des entreprises sur stocks,
  
- la modification du régime applicable au gage de meubles corporels et au gage des stocks en matière de procédures collectives, en vue de favoriser la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif.





**CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL  
DE CHAMPAGNE-ARDENNE**

HÔTEL DE REGION  
CS 70441 - 5 rue de JERICHO  
51037 CHALONS-EN-CHAMPAGNE Cedex

Tél. **03 26 70 31 79** – Fax 03 26 21 69 76  
Courriel : [ceser@cr-champagne-ardenne.fr](mailto:ceser@cr-champagne-ardenne.fr)

[www.ceser-champagne-ardenne.fr](http://www.ceser-champagne-ardenne.fr)