Université d'Aix-Marseille
Faculté de droit et de science politique

Pôle Transports
Centre de Droit Maritime et des Transports (CDMT) ou Institut de Formation Universitaire et de Recherche du Transport Aérien (IFURTA)

La délocalisation des services par les compagnies aériennes nationales
L'exemple pratique d'Air France

Mémoire pour l'obtention du
Master 2 Droit et Management du transport aérien

par

Marie TIXIER-HABAR

Sous la direction de Mme. le professeur Valérie LARMET

Année universitaire 2020-2021

REMERCIEMENTS

Je voudrais commencer par remercier Madame Valérie LARMET pour son aide précieuse dans la construction de ce mémoire. Je la remercie également pour son intervention auprès de l'IFURTA, un enseignement essentiel dans la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite également remercier Monsieur Alain ZIEGLER, responsable d'alternance pour cette proposition de sujet ainsi que pour sa relecture et ses conseils.

Je remercie Madame Julie LABORDE DIT BOURIAT pour sa disponibilité et son soutien. Je vous suis reconnaissante de m'avoir permis de suivre cette exceptionnelle formation universitaire.

Je remercie mes proches pour leur implacable soutien qui défie les années, particulièrement ma grand-mère sans qui la réalisation de ce mémoire aurait été bien plus chaotique.

SOMMAIRE

INTRODUCTION ---------- 5

TITRE 1 – LA DELOCALISATION DES SERVICES : LE RENOUVEAU COMPETITIF DES ENTREPRISES DONT LES COMPAGNIES AERIENNES NATIONALES ---------- 11

CHAPITRE 1 – L'appréhension d'une forme récente de délocalisation par les entreprises ---------- 11

CHAPITRE 2 – Le choix de la délocalisation des services, une décision motivée et conflictuelle ---------- 23

TITRE 2 – LA DELOCALISATION DES SERVICES PAR LES COMPAGNIES AERIENNES NATIONALES, UN PROCESSUS CRITIQUE ---------- 39

CHAPITRE 3 – Les défauts de la délocalisation cachés sous des prétextes de compétitivité ---------- 39

CHAPITRE 4 – L'exemple illustrant d'Air France dans les délocalisations de services ---------- 52

CONCLUSION ---------- 66

TABLE DES ABREVIATIONS

Aff.	Affaire
CJCE	Cour de Justice des Communautés Européennes
CJUE	Cour de Justice de l'Union européenne
FEM	Fond d'ajustement à la mondialisation
IDE	Investissement direct à l'étranger
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
SNPL	Syndicat National des Pilotes de Lignes
TUE	Tribunal de l'Union européenne
UE	Union européenne

INTRODUCTION

Adam SMITH abordait sa théorie de l'avantage absolu de la manière suivante : « Un pays *participe à l'échange mondial s'il a un avantage absolu dans une production, c'est-à-dire s'il produit une marchandise moins chère que tous les autres pays* ». Cette théorie a ensuite été reprise et développée par David RICARDO sous le nom de la théorie des avantages comparatifs. Selon cette théorie chaque pays doit se spécialiser dans la production d'un bien pour lequel elle a un avantage certain par rapport aux autres pays, pour ce que le pays ne produit pas, il doit l'acheter à un autre qui lui s'est spécialisé dans la production de ce bien. Ces deux théories qui sont la continuité l'une de l'autre marque le début d'une position pro libre-échange mais également le terreau d'une logique de délocalisation.

Dans un marché mondialisé où les frontières entre les différents Etats sont rendues floues par des modes de transports plus performants et une déconnexion au marché réel par le biais d'internet, il est difficile d'appréhender l'organisation du marché mondial tel qu'il est véritablement constitué et ses enjeux. De fait, peu d'entre nous connaissent véritablement le circuit de production des biens qu'ils acquièrent ou des services dont ils bénéficient. C'est dans ce contexte qu'il est difficile d'appréhender le phénomène de délocalisation dans un marché qui prône le recours à de telles pratiques.

Le libre-échange est une doctrine économique prônant la libre circulation des biens économiques. Cette doctrine est favorable au phénomène de délocalisation. Elle évolue dans la mondialisation qui est l'émergence d'un marché mondial de biens, services et capitaux s'affranchissant des frontières politiques, limitant ainsi le pouvoir de l'Etat sur l'activité intérieur et les structures nationales.
Si l'on étudie la sémantique du mot « délocalisation », il est possible d'en percevoir les mauvais aspects qu'elle suscite. En effet, l'utilisation du préfixe « dé » peut signifier « priver de quelque chose ». Si l'on prive un village de son entreprise source d'emploi, la privation peut s'avérer difficile à apprécier.
Jean ARTHUIS appréhende la délocalisation comme le phénomène qui sépare le lieu de production et fabrication du lieu de consommation du produit. Il résume le processus comme étant le fait pour « *le gestionnaire de fabriquer là où c'est le moins cher et de vendre là où il y a du pouvoir d'achat* »[1]. Il s'agit donc de modifier le lieu de production d'un bien ou d'un service pour ensuite le réimporter sur le lieu de consommation

[1] J. ARTHUIS, *Les délocalisations et l'emploi : Mieux comprendre les mécanismes de la délocalisations industrielles et des services*, édition d'organisation, 1993.

d'origine. Selon les motivations, la délocalisation est nommée différemment. Il est distingué ainsi la délocalisation « offensive » de la délocalisation dite « défensive ». La délocalisation sera dite « offensive » si l'entreprise choisi de délocaliser pour développer ses parts de marché. Si l'entreprise délocalise pour protéger les parts de marché et donc seulement optimiser ses coûts alors il s'agira d'une délocalisation « défensive ». A cette distinction classique des formes de délocalisation, Jean-Pierre CHANTEAU ajoute la notion de délocalisation « structurelle » qui consiste pour l'entreprise à reformer, réorganiser le groupe après une fusion-acquisition par exemple[2].

Il est aussi distingué la forme de la délocalisation en fonction de si elle est « absolue » ou « relative ». La délocalisation « absolue » désigne le transfert de la totalité des activités de l'entreprise qui effectue la délocalisation. La délocalisation « relative » sera employée lorsque seulement une partie des activités sont déplacées.

La délocalisation ne doit pas être confondue avec l'externalisation. Ces deux choix d'entreprise se ressemblent et dans de nombreux cas l'un induit l'autre. Ils font tous deux parties des stratégies de réorganisation possible pour l'entreprise. Cependant dans ce mémoire il ne sera pas abordé cette notion d'externalisation. L'externalisation correspond aux choix de l'entreprise de confier la réalisation d'une tâche non stratégique à un tiers. L'entreprise cesse alors cette activité et la délègue à un contractant externe. L'externalisation ne nécessite pas un changement de lieu géographique à la différence de la délocalisation qui implique une modification de lieu de réalisation du service ou bien dans un pays étranger. Les motivations ne seront pas les mêmes, recourir à l'externalisation permet à l'entreprise de se recentrer sur son activité principale, mais elle confie l'activité déléguée à un prestataire dont c'est également l'activité principale. Dans la délocalisation, cette notion de compétence est moins importante, il s'agira surtout de réduire les coûts en ayant recours à une main d'œuvre dont l'activité demandée n'est pas le corps de formation par exemple.

Le phénomène de délocalisation peut concerner à la fois les biens et les services. Ce processus a débuté avec les biens puisqu'il concernait essentiellement la production industrielle. Ces dernières années il tend à se focaliser sur les services. Il est difficile de donner une définition concrète à quelque chose qui l'ait moins à savoir la notion de service. L'INSEE définit l'activité de service comme une « *prestation technique ou intellectuelle […]. Son produit final est immatériel, il n'est ni stockable, ni transportable* ». En économie il est distingué les services marchands de ceux non marchands. C'est le prix qui fait la distinction de ces deux types de services, les

[2] J-P. CHANTEAU, « Quantification et analyse stratégique de la délocalisation », Revue économique industrielle, 15 décembre 2008, n°124, p.23-50.

services non marchands sont fournis gratuitement ou à des prix réduits, l'inverse concerne les services marchands.
En ce qui concerne le transport aérien, les services concernés seront en grande partie marchands. En effet, le transport aérien en lui-même est un service et de fait les compagnies aériennes sont des entreprises fondées sur l'action de transporter des passagers ou du fret donc la réalisation d'un service. Une compagnie aérienne est définie selon deux choses : une licence de transporteur aérien et le certificat de transporteur aérien. La licence de transporteur certifie que le transporteur a bien la capacité financière pour effectuer ses vols. Le certificat lui assure que le transporteur a la capacité technique d'assurer un minimum de sécurité durant le vol.
Parmi les compagnies aériennes, il doit être distingué les compagnies aériennes nationales parfois appelées major, et les compagnies aériennes à bas coûts aussi désignées comme les low-cost. Les compagnies aériennes nationales sont des compagnies historiques, elles se caractérisent par une flotte homogène, et fonctionnent selon un système de hub. Elles sont également remarquées par le large panel de service qu'elles proposent avant et pendant le vol. Les compagnies à bas coûts proposent un service de transport peu cher, il n'y a pas de correspondances que des vols directs avec un service minimum. Ce mémoire sera surtout à propos des compagnies aériennes nationales, si le low-cost est évoqué ce sera en lien avec une compagnie aérienne nationale, certaines d'entre elles ayant développées leur propre low-cost, sans cela la délocalisation sera abordée seulement à propos des compagnies aériennes nationales envisagée comme une solution pour rester compétitive.
La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, un secteur d'activité ou autres acteurs économiques à pouvoir faire face à la concurrence. Cette notion de compétitivité est très en lien avec le mouvement de délocalisation.

La société française a été interpellée par la désindustrialisation progressive du pays du fait des délocalisations, un mouvement qui a suscité des grèves et manifestation auprès de la société civile. Par les catastrophes pour certaines villes qu'a été cette désindustrialisation de la France au profit d'une main d'œuvre moins cher et plus flexible, la délocalisation est un choix de stratégie peu apprécié de la société. C'est dans ce contexte de défiance que s'inscrit ce mémoire. Cette défiance a été encensée par la crise récente du covid-19 où il a pu être constaté l'état des délocalisations des industries pharmaceutiques et les contraintes de dépendance que cela véhicule lors de crise mondiale. La solution de délocalisation s'inscrit lorsqu'il est question d'un marché concurrentiel, en ce sens les compagnies aériennes nationales sont de parfaits clients au mouvement.

Si les compagnies aériennes historiques ont été les leaders d'un marché, cette époque est révolue et ce d'autant plus sur le marché européen. Peu nombreux sont les pays membres qui ont su conserver leur compagnie aérienne nationale. Ce sont deux arrêts de la Cour de justice de l'Union européenne[3] qui donnent compétence à la Commission européenne à ce sujet, celle-ci va s'atteler à libéraliser ce mode de transport au sein de ce grand marché qui est l'Union européenne. Pour donner un élément de contexte, la Communauté européenne est à ce moment-là en pleine construction du marché unique que l'on connait aujourd'hui. La libéralisation du transport aérien dans l'Union s'inscrit dans ce mouvement. En 1990 il est donné l'accord pour toute compagnie aérienne ayant la nationalité d'un Etat membre de desservir l'ensemble des Etats membres de la Communauté européenne. La France avait alors déjà ouvert le marché français à la concurrence afin d'être autorisée à recapitaliser Air France[4]. Donc l'ouverture à la concurrence sur le marché européen avait déjà été difficile pour la compagnie aérienne historique. A cette même époque la Commission européenne promulgue trois textes qui seront remplacés par trois règlements significatifs pour la libéralisation du transport aérien. Un premier règlement qui généralise la licence d'exploitation et la rend valable partout pour exercer sur le territoire européen[5], un deuxième règlement qui libéralise le cabotage[6], et enfin le troisième règlement concernant la liberté tarifaire fixée par les Etats membres[7]. C'est donc dans ce contexte concurrentiel que les compagnies aériennes nationales doivent rester compétitives. L'ouverture du marché a considérablement modifié les forces historiques installées sur le marché depuis plusieurs années déjà. A la suite de cette ouverture, des mouvements de rassemblement, de fusion-acquisition, l'apparition de low-cost ont totalement modifié le marché européen tel que connu jusqu'alors.

Les compagnies aériennes françaises ont toujours été dans des positions économiques et concurrentielles compliquées. Vecteur important d'emploi et de croissance du PIB pour le pays, en 2013 déjà, Frédéric CUVILLER, secrétaire d'Etat chargé des transports, de la mer et de la pêche, faisait état de difficultés pour ces acteurs, « *Les compagnies aériennes françaises, malgré l'augmentation du nombre de passagers, sont confrontées à un déficit de compétitivité qui leur fait perdre des parts de marché et hypothéqué leur avenir* »[8]. Il semble que ce défi soit constant pour le transport aérien français dont Air France fait

[3] CJCE, 4 avril 1974, République française c/ Commission, aff 167/73
CJCE, 30 avril 1986, Nouvelles frontières, C-209/84.

[4] Recapitalisation en 1986.

[5] Règlement (CEE) n°2407/92 du Conseil du 23 juillet 1992 concernant les licences des transporteurs aériens.

[6] Règlement (CEE) n° 2408/92 du Conseil, du 23 juillet 1992, concernant l'accès des transporteurs aériens communautaires aux liaisons aériennes intracommunautaires

[7] Règlement (CEE) n° 2409/92 du Conseil, du 23 juillet 1992, sur les tarifs des passagers et de fret des services aériens

[8] Communication de Frédéric CUVILLIER en Conseil des ministres le 6 février 2013.

partie et c'est dans un tel contexte que s'inscrivent les décisions de réorganisation de l'entreprise et donc de délocalisation.

Les propos tenus tout au long de ce mémoire se concentreront sur les compagnies aériennes nationales, donc les compagnies aériennes dites majors. Il ne sera pas abordé les délocalisations opérées par les compagnies aériennes low-cost et middle-cost du fait de l'absence de participation de l'Etat dans ces compagnies. Concentrer le développement de ce mémoire sur les compagnies aériennes nationales permet d'aborder le sujet des délocalisations en y intégrant le rôle de l'Etat. De fait, la compagnie aérienne nationale française Air France ayant une relation privilégiée avec l'Etat français c'est l'occasion de confronter les nécessités économiques avec une position étatique peut être protectionniste sur certain sujet touchant à la délocalisation. De la même manière, si les démonstrations de ce mémoire prendront pour exemple diverses compagnies aériennes nationales, un focus particulier sera fait sur Air France obligeant ainsi à étudier le phénomène de délocalisation au sein d'une entreprise importante et non une entreprise de petite taille qui rencontrera à l'évidence davantage de difficultés pour procéder à cette délocalisation. Par ailleurs, il sera traité de la situation des compagnies aériennes historiques européennes, l'évolution d'autres compagnies aériennes nationales sur les autres continents suivant un modèle qui leur ait propre et qui mérite une étude ciblée à part entière.

Il est tout à fait intéressant d'appréhender le processus de délocalisation des services en ce qu'il s'agit d'un phénomène assez récent. Le processus de délocalisation opéré par une entreprise comprend de multiples enjeux se rapportant tant à des sujets juridiques, économiques, politiques mais également en lien avec du management. C'est l'occasion de confronter ces points de vue autour d'une problématique éminemment sociétale aussi. C'est, en effet, un sujet très critiqué au sein de la société civile, et à raison, mais l'étudier est aussi un moyen de démystifier un phénomène et renouer avec un processus plus qu'évident au sein d'un environnement aussi mondial. Si la délocalisation est un propos aussi latent dans l'évolution de nos sociétés il a été remis au gout du jour avec la crise sanitaire qui reprend de vieux débats sur la désindustrialisation de la France. La généralisation du télétravail a aussi changé nos manières de travailler cela a un impact sur l'organisation d'une entreprise et donne lieu à de nouveaux choix et de nouvelles structurations. C'est donc un thème d'actualité, ce d'autant plus qu'il est focalisé sur les pratiques des compagnies aériennes nationales qui est un modèle dont la pérennité peut être remis en doute du fait des changements de marché sur lequel elles opèrent. De ce point de vue c'est un sujet intéressant par rapport aux évolutions possibles que pourraient avoir ces

compagnies aériennes afin de rester attractives sur le marché. Par ailleurs, en y intégrant l'influence des pouvoirs publics cela permet d'avoir une idée de l'antagonisme que peut être ces deux visions, économie et politique, et les conséquences pour l'entreprise concernée.

Les compagnies aériennes sont un nombre particulièrement élevé sur le marché mondial. Si c'est un modèle d'entreprise qui a été revu par le biais de l'arrivé des compagnies aériennes low-cost sur le marché, ce n'est pas pour autant la fin du business model des compagnies aériennes nationales. Toutefois, pour des contraintes de compétitivité tout en continuant à assurer un service de qualité, les compagnies aériennes nationales doivent réguler leurs coûts. Si de multiples stratégies en ce sens existent, la délocalisation en fait également partie. Recourir à une telle stratégie pour optimiser ses coûts recouvre un certain nombre de paradoxe mais qui, si bien réalisée, peut se révéler être un véritable gain pour l'entreprise qui y procède. Cependant, si ce processus a des avantages, il a également des inconvénients en ce qui concerne les employés qui vont y être confronté, d'un point de vue uniquement social, la délocalisation est loin d'être une merveille. C'est là également toute la problématique avec la compagnie aérienne nationale Air France. Celle-ci étant soutenue depuis toujours par l'Etat français et bénéficiant d'aide de la part de celui-ci, Air France est tributaire des conditions auxquelles lui sont accordées les aides en question. Le chômage et les pertes d'emplois étant des sujets particulièrement sensibles pour la société civile et la baisse de la courbe du chômage est la figure de proue de beaucoup de dirigeants politiques. En ce sens, il pourrait être très critiquable que les aides octroyées à l'entreprise Air France à l'aide de l'argent des français permettent d'organiser la délocalisation de certains services par la compagnie.

De quelle manière le processus de délocalisation des services s'impose-t-il aux compagnies aériennes nationales ? L'exemple pratique d'Air France.

Dans une première partie l'argumentaire sera concentré sur le renouveau compétitif que propose le recours à la délocalisation des services par les entreprises dont les compagnies aériennes nationales (Titre 1), puis dans une seconde partie, il s'agira d'étudier la délocalisation des services par les compagnies aériennes nationales, un processus critiqué, en prenant l'exemple des contraintes d'Air France dans la délocalisation de ses services (Titre 2).

TITRE 1 – LA DELOCALISATION DES SERVICES : LE RENOUVEAU COMPETITIF DES ENTREPRISES DONT LES COMPAGNIES AERIENNES NATIONALES

Dans le but de rester une compagnie attractive, les entreprises vont avoir recours à diverses stratégies économiques. La délocalisation par l'optimisation des coûts qu'elle implique peut être considérée comme l'une de ces stratégies. Et de fait il s'agit d'une méthode utilisée de longue date par les entreprises. En matière de transport la délocalisation aura attrait aux services qui est une forme de délocalisation plus ou moins neuves par rapport à celle de la production des biens. Cette nouveauté du produit pousse à mieux l'identifier pour connaitre ses dispositions à la délocalisation (Chapitre 1). Une fois cette identification effectuée, le processus de délocalisation peut être lancé, un processus amenant à faire de nombreux choix en fonction des motivations de l'entreprise (Chapitre 2).

CHAPITRE 1 – L'appréhension d'une forme récente de délocalisation par les entreprises

Le recours aux délocalisations par les entreprises est de mise depuis longtemps en lien avec le marché sur lequel celles-ci évoluent. Si ce mouvement a beaucoup touché les industries pendant un temps, son renouvellement est opéré par le secteur des services qui suscite de nouveau l'intérêt des entreprises pour délocaliser. Ce regain d'intérêt est expliqué par l'apparition de nouvelles technologies qui redessinent les échanges internationaux ainsi que la nature des services proposés (Section 1). Le secteur des services est une matière difficilement appréciable du fait de l'absence de concret dans la production de ces derniers, cependant au fil des années il a été possible d'identifier les services les plus à même d'être produits dans un autre pays que celui de consommation (Section 2).

Section 1- Un vieux processus se réinventant avec ses difficultés

Vieil usage des sociétés véhiculé par l'instauration du libre-échange sur le marché international, il se trouve que ce marché en constante évolution a su tirer profit des derniers progrès techniques et les appliquer au phénomène de délocalisation (Paragraphe 1). Le changement s'opère véritablement sur les sujets auxquels ce processus touche. Ces nouveaux sujets de délocalisation forment toute la difficulté pour les entreprises puisque qu'il s'agit d'appréhender un secteur d'activité dont la nature et l'identification ne sont pas des plus simple à relever (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 – Après la désindustrialisation, du renouveau dans le mouvement de délocalisation

Cette nouvelle forme de délocalisation n'est pas anodine, il s'agit d'un choix logique des entreprises évoluant dans un contexte international (a). De même, ce processus suit l'évolution de la société et va donc de pair avec le mouvement de tertiairisation des emplois, observable en France notamment, depuis quelques années (b).

a) Le libre-échange genèse des délocalisations

Si le principe de délocalisation existe depuis longtemps pour les entreprises de production de biens, encensées par la mondialisation progressive du marché, le mouvement est relativement récent en ce qui concerne les services.

En effet dans le secteur industriel, la délocalisation des centres de production a été opérée dès la libéralisation du transport aérien en matière de fret. A l'époque donc, les entreprises produisaient beaucoup sur le territoire de leur implantation et accédaient aux marchés d'autres pays par le biais des expéditions. Avec la montée en puissance de ces entreprises par leur production, celles-ci ont commencé à véritablement accéder aux différents marchés en y ayant un pied à terre et donc en ouvrant des filiales dans des Etats tiers. En plus d'acquérir de nouveaux marchés cela a permis aux entreprises qu'ils l'ont réalisé de considérablement augmenter et d'être en passe de devenir ce que l'on appelle des firmes multinationales. Ce mouvement est désigné en des termes anglais le « *market seeking* ». C'était aussi une technique pour diminuer les frais de transport et de dédouanement.
Ce n'est que par la suite du mouvement que ces mêmes filiales ont eu tendance à se spécialiser dans un secteur de production, ce qui a donné lieu à d'importantes restructurations au sein de l'entreprise. Les filiales s'étant adaptées aux règlementations et pouvoir d'achat en vigueur dans leur pays d'implantation, les entreprises se sont rapidement adaptées aux coûts dérisoires de la main d'œuvre de certains pays en comparaison avec les coûts engendrés dans leur pays d'origine. Ce mouvement-ci est appelé en anglais « *efficiency seeking* ».
De nombreux économistes justifient cette évolution de l'entreprise par la globalisation des échanges mais également par la montée en puissance des pays émergents qui ont rendu leurs marchés attractifs.

Ce sont ces divers mouvements qui ont donné lieu à de la délocalisation. Si pendant bien longtemps ces mouvements concernaient les biens parce que denrées palpables, concrètes, plus ou moins faciles à transporter donc, cette opération de délocalisation était loin d'être évidente pour ce qui est des services. Cependant, les pays développés consommant davantage de services que de biens dits « matériels » véritablement, il y avait un potentiel à développer à propos des services. Certains auteurs avaient pressenti l'importance que les services allaient alors représenter sur la scène internationale, comme l'explique Jean-Christophe GRAZ qui considèrent qu'indéniablement « *la tertiarisation de nos sociétés va de pair avec leur internationalisation* »[9].

b) Les modernisations technologiques du monde à l'origine de ce renouvellement du processus

Ce sont les progrès technologiques qui ont grandement contribué à donner de l'intérêt à cette forme de délocalisation des activités de services.

En effet, la découverte d'internet, la mise en place des technologies de l'information et de la communication communément appelées les TIC ainsi que la libéralisation de leurs usages ont considérablement révolutionnés les méthodes de travail connues jusqu'alors. L'importante tertiairisation des emplois en France a contribué à développer le potentiel d'échange au niveau international d'une telle activité. De fait, les services ayant pris une part plus importante dans la société, internet a permis leurs échanges à l'international à un coût moindre que ce qu'il en est pour les biens où le coût de l'exportation est élevé.

Le premier secteur touché par la délocalisation des services fut celui des télécommunications, ce sont les opérateurs téléphoniques qui ont été les premiers emplois déplacés. Ce mouvement débute dans les années 1990, la délocalisation s'opère vers les pays d'Afrique du Nord notamment au Maroc par exemple où les salaires proposés sont « *trois fois moins élevés* » que ceux prévus en France pour un même travail[10]. Cet exemple met en exergue les premières problématiques que le recours à la délocalisation induit. Par ailleurs, ce premier mouvement n'omet pas de toucher les compagnies aériennes également. Par exemple, la compagnies aérienne major

[9] J-C. GRAZ, N. NIANG, *Services sans frontières : mondialisation, normalisation et régulation de l'économie des services*, collection Académique, Presse de Science Po, 2013.

[10] « Les centres d'appels sont à leur tour tentés par la délocalisation », *Le Monde*, 28 février 2004, p.16.
Les délocalisations des télécommunications au Maroc sont d'une telle ampleur qu'ils deviennent un secteur clé de croissance pour le Maroc et constituent hors des activités de service des administrations publiques, 40% du PIB du Maroc à cette époque.

scandinave, Skandinavian airlines a renoncé à la délocalisation en Estonie de son centre d'appel en échange d'une baisse de salaire des employés de 10%.

En plus de permettre des échanges facilités, internet a aussi amené de la concurrence à des niveaux de marchés anodins jusqu'alors. C'est un outil qui a révolutionné les échanges. Désormais, la délocalisation des services est majoritaire sur l'ensemble des délocalisations réalisées, elle représente les 2/3 des délocalisations. L'expansion de la délocalisation des services est également expliquée par l'évolution des échanges mondiaux. La mondialisation et internet ont participé à modifier les frontières spatiales en ce qui concerne certains marchés par conséquence la concurrence peut être plus grande entre les entreprises. La compétitivité accrue entre les entreprises contraint celles-ci à trouver des solutions pour s'intégrer dans ce marché concurrentiel et ce de manière durable. La délocalisation des services fait partie de ces méthodes pour optimiser leurs coûts mais également l'organisation de l'entreprise. Donc si les entreprises ont un intérêt à déplacer la production de leur service elles vont mettre en œuvre ce qui est nécessaire pour y avoir recours. Cependant, tous les services ne sont pas, intuitivement, de bon candidat à la délocalisation et à raison, certains services nécessitent des interventions qui rendent cette action impossible. Il existe bien une typologie des services susceptibles d'être délocalisés.

Paragraphe 2 – De nouveaux sujets de délocalisation pour les entreprises

Ce nouveau sujet de délocalisation que constituent les services pour les entreprises est bien plus difficile à appréhender que lorsqu'il s'agissait des délocalisations de bien. En effet, le secteur des services étant un vaste domaine, il faut dans un premier temps connaitre les contraintes que représentent ces denrées (a) et connaitre de leurs qualités pour identifier de possible délocalisations (b).

a) La difficulté d'appréhender un secteur peu concret

L'appréhension du secteur des services peut s'avérer nébuleux. En effet, le secteur est important regroupant un nombre élevé d'activités toutes plus différentes les unes que les autres et toutes non matériels véritablement.

En tant que citoyen européen, il est possible d'apprécier le service grâce aux libertés économiques fondamentales qui s'appliquent sur le marché unique à savoir la libre circulation tant des biens, des personnes et des capitaux ainsi que la libre

prestation de services[11]. De fait, l'Union européenne donne une définition vague du service par un raisonnement déductif, c'est-à-dire que s'il ne s'agit ni d'une personne, ni de capitaux, ni d'un bien alors il s'agit effectivement d'un service. La définition de ce qu'il est entendu par la notion de service est donnée à l'article 57 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne qui dispose : « *Au sens des traités, sont considérées comme services les prestations fournies normalement contre rémunération, dans la mesure où elles ne sont pas régies par les dispositions relatives à la libre circulation des marchandises, des capitaux et des personnes.*
Les services comprennent notamment :
a) des activités de caractère industriel,
b) des activités de caractère commercial,
c) des activités artisanales,
d) les activités des professions libérales. »
L'utilisation du terme « *notamment* » dans la formulation de l'article laisse deviner une liste de services loin d'être exhaustive, et une activité bien plus vaste que ce qu'il pourrait être pensé et plus complexe à définir. C'est donc les juridictions qui vont identifier ce qui relève d'un service ou non.

Cependant, l'article 58 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne prévoit à la libre prestation de service en matière de transport un régime particulier, « *La libre circulation des services, en matière de transports, est régie par les dispositions du titre relatif aux transports.* »[12]. Dans une compagnie aérienne, le simple fait de transporter le passager constitue un service, seulement il est difficile d'imaginer la délocalisation d'un tel service. Donc tout n'est pas délocalisable. Dans les faits les compagnies aériennes sont des entreprises dont l'ensemble du travail est basé sur la production et consommation de service. Le transport en est un donc mais il y a également l'ensemble des travaux réalisés par les financiers, les comptables, les juristes mais également les travaux de maintenance etc, qui sont tous des activités de service. Il serait bien difficile de réaliser une liste exhaustive des activités d'une compagnie aérienne mais il est nécessaire de comprendre que ce secteur d'activité, ce type d'entreprise s'inscrit pleinement dans cette logique de délocalisation des activités de service, du moins elles semblent disposer des éléments nécessaires en ce sens.

[11] Article 26 §2 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, « *Le marché intérieur comporte un espace sans frontières intérieures dans lequel la libre circulation des marchandises, des personnes, des services et des capitaux est assurée selon les dispositions des traités* ».
[12] Article 58 §1 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, « La libre circulation des services, en matière de transports, est régie par les dispositions du titre relatif aux transports. ».

Par ces définitions données par l'Union européenne il est possible d'identifier différentes formes de services existantes tant par le secteur dans lequel elles sont mis en œuvre que par le type de services dont il s'agit. C'est l'ensemble de ces analyses qui devront être prises en compte par l'entreprise pour effectuer la délocalisation qu'elle souhaite. De plus, il doit être souligné la nécessité d'un élément transnational d'un service.

Cet élément transnational a un caractère majeur que l'on retrouve dans l'identification des services délocalisables ou non, en lien avec leur envergure internationale ou non.

b) Le caractère international des services

La distinction des formes de service peut se fonder sur différent type de critères. Afin de mieux appréhender les services délocalisables, il est possible de distinguer entre les services en fonction de leur encrage au niveau international.

Dans son ouvrage, Michel RAINELLI distingue deux types de services selon qu'ils soient échangeables ou non[13]. Il divise les services entre la catégorie des biens et services non échangeables internationalement, et celle des biens et services échangeables internationalement. Il explique qu'au cours du XIXème et du XXème siècle, les biens et services compris dans cette distinction ont considérablement changés, ce notamment grâce aux progrès techniques en matière de transport que ce soit maritime ou aérien. Pour ce qui concerne les biens, les modalités de conservation ont beaucoup évolué, donc des biens qui nécessitaient des méthodes de conservation particulières et contraignantes ont pu être échangés plus facilement une fois ces progrès mis en place. Cette évolution concerne également l'échange des services.

A l'origine les services faisaient essentiellement partis des non échangeables internationalement, mais comme vu précédemment, le progrès technique a permis leur transfert dans la catégorie des biens et services échangeables internationalement.

La Cour de justice des Communautés européenne l'avait bien identifié le caractère notoire de cet élément international dans la réalisation du service à l'époque puisqu'elle évoque cet élément dans un arrêt rendu en 1997, dans lequel elle explique : *« Il convient également de rappeler que l'article 59 du traité s'applique non seulement lorsque le prestataire et le destinataire du service sont établis dans des États membres différents, mais également*

[13] M. RAINELLI, *Le commerce international*, collection Repères, édition La Découverte, 2015, p.81-108.

dans tous les cas où un prestataire de services offre des services sur le territoire d'un État membre autre que celui dans lequel il est établi, quel que soit le lieu où sont établis les destinataires de ces services (arrêt Commission/Grèce, précité, points 8 à 10) »[14]. En 1997, la Cour de justice pose la jurisprudence nécessaire à une délocalisation des services.

Dans le principe même de la délocalisation visant à muter la réalisation des services dans un pays tiers, il est à privilégier les services qui sont facilement reproductibles à l'étranger. Par exemple, le transporteur et logisticien DHL fait réaliser certaines activités sans valeur ajoutée, comme les réservations pour organiser le transport des marchandises, ou l'archivage de documents par une équipe en Inde pour ses opérationnels français. Il s'agit d'une activité facilement reproductible puisque demandant peu d'initiative sur un logiciel déjà préconçu.

Ce critère international de la production du service est un des critères qui va être pris en considération pour décider de la délocalisation du service ou non. De nos jours, peu de choses semblent dénuées d'un caractère international mais à cela s'ajoute d'autre critère qui permettront d'affiner quelques peu la catégorie des services délocalisables. En effet, d'autres paramètres entrent en considération comme celui de l'intervention humaine dans la production du service.

Section 2 – L'identification des services bons candidats à la réalisation d'une délocalisation

Afin d'identifier les services susceptibles de faire l'objet de délocalisation par les entreprises, des auteurs ont décortiqué la notion même de service. De nombreuses classifications ont été effectuées incorporant l'intervention d'un intermédiaire entre la production et la consommation du service (Paragraphe 1). D'autres se sont basées sur des critères propres aux services pour permettre d'identifier les services susceptibles de faire l'objet d'une délocalisation (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 – L'intervention discutée de l'individu dans la réalisation du service potentiellement délocalisé

Dans le processus de délocalisation la place de l'individu est très souvent discutée et ce d'autant plus au sujet de services produits par le biais d'internet. De fait la classification des services par l'intervention plus ou moins grande d'un intermédiaire dans sa réalisation a été proposée par certains auteurs (a). Ce choix de

[14] CJCE, 5 juin 1997, SETTG, aff. C-398/95, point 8.

classification du service apporte une autre question relative à la nécessité ou non de l'intervention de l'individu dans la réalisation de ce service (b).

a) Le critère de l'intermédiaire

Les services sont nombreux et rendent la délocalisation pour les entreprises plus facile que pour ce qu'il en était au moment de l'expansion du secteur industriel. Malgré cela, tous les services ne sont pas délocalisables par les entreprises. De nombreux auteurs se sont évertués à distinguer les services entre ceux qui peuvent être opérés depuis l'étranger et ceux qui ne le peuvent pas. Parmi certains de ces travaux il est possible de noter un point commun qui se rapporte à la question de savoir s'il est nécessaire qu'il y ait un intermédiaire ou non dans l'exécution du service.

Plusieurs études ont été réalisées pour cerner les services délocalisables, l'une des premières catégorisations de service faite fut celle de J. RICHARDSON en 1987[15]. Par son étude, l'auteur suggère de classer les services selon leur « *capacité d'échange* ». Il propose quatre catégories dans lesquelles il distingue : les services parfaitement échangeables, les services essentiellement échangeables, les services difficilement échangeables, pour finir les services peu échangeables. A chaque catégorie il se pose la question de la nécessité d'un intermédiaire entre le lieu de réalisation du service et son lieu de commercialisation.

R. B CHASE aborde les services d'une autre manière, il les distingue selon la relation qu'entretien le client avec le service. Cette manière d'aborder les services va être reprise par d'autres auteurs qui vont soit développer cette approche[16] soit s'en servir comme point de départ, c'est ce qu'a fait A. BLINDER.

L'auteur qui s'est illustré dans ce courant de théorie impliquant le client est A. BLINDER. Celui-ci estime que seuls les services qui ne nécessitent pas d'interactions personnelles directes sont délocalisables. Il distingue les services « *fournis physiquement* » de ceux qui ne le sont pas ou pour lesquels l'exécution du service sera plus compliquée et donc plus onéreux. Il peut être pris pour exemple celui du repas au restaurant qui

[15] A. CHATMI, « Délocalisation des activités de services : une approche théorique et empirique. Application aux pays en voie de développement », Thèse, 2012.

[16] En 1989, S. VANDERMERWE et M. CHADWICK vont reprendre la théorie de R. B CHASE et y ajouter deux dimensions supplémentaires qui vont leur permettre de, en plus de catégoriser le service, ils vont pouvoir lui associer un mode d'internationalisation à savoir par l'investissement direct, la coopération ou l'exportation. Les deux dimensions qu'ils ajoutent à la théorie de R. B CHASE sont les suivantes : le degré d'intégration dans un produit, selon que le service est transmis via un support (par exemple par le biais d'un logiciel), et le degré d'interaction entre le consommateur et le producteur.

semble impliquer un serveur inévitablement donc un intermédiaire. Si ce repas venait à être servi par une société privée par le biais de drones le prix du repas en serait considérablement affecté et la mise en place d'un tel système implique de tels éléments que pour le moment il n'existe pas. De la même manière que J. RICHARDSON un peu plus tôt avant lui, ce critère de sélection permet à A. BLINDER de catégoriser les services en fonction des emplois qu'ils impliquent en quatre catégories selon la nécessité d'un intermédiaire dans la tâche ou non. Ainsi il estime qu'il existe des emplois non délocalisable parce qu'il faut que le travailleur se trouve sur le lieu de travail. Il y a des emplois difficilement délocalisable pour lesquels les travailleurs doivent être à proximité de leur lieu de travail. Ensuite il distingue les emplois délocalisables qui sont délocalisables mais qui exigent que le travailleur se trouve tout de même à proximité de son lieu de travail sans pour autant que celui-ci se trouve dans le même pays (cela correspondrait en grande partie aux délocalisations intra-européenne). Enfin, il y a les emplois complétement délocalisables qui ne nécessitent nullement que le travailleur soit dans le même pays ou un pays à proximité du lieu de travail.

Cette catégorisation des services selon le degré de présence de l'intermédiaire pose des questions intéressantes quant à la nécessité véritablement de l'humain dans la réalisation de certains services.

b) De la nécessité des individus dans la production de services

Ce critère de l'intermédiaire pour déterminer si les services sont délocalisables ou non permet de remettre en question nos rapports entre individus quant aux échanges de ces services. Il est des services qui nous semblent impossible à délocaliser en raison de leur importance et de la nécessité d'avoir un facteur humain présent. Par exemple, le service rendu par un médecin nécessite sa présence pour une multitude de raisons variées. Mais dans une évolution du marché qui va plus dans le sens d'avoir une information rapide qu'une information de qualité, il pourrait parfaitement être imaginé dans une évolution semblable que nos prescriptions médicales soient rendues par le biais d'internet par des professionnels de santé employés dans d'autres pays. En ce qui concerne la santé, il existe aujourd'hui plus de 700 applications francophones qui assurent des suivis de santé, rôle qui relèvent initialement au médecin traitant. Donc, au regard de cette évolution l'interaction avec un médecin traitant pourrait être restreinte à des cas sérieux, graves que l'application n'a pas su délivrer un service de santé satisfaisant ou trop grave pour s'en tenir à cela.

D'un point de vue cynique, c'est quelque chose de tout à fait réalisable. Et l'actualité du monde actuel démontre la possibilité de ces événements. Il est très possible que nous assistions à une métamorphose du marché où ce qui est recherché est la disponibilité d'un produit et ce peu importe sa qualité ou à un minimum de qualité assuré. Cette analyse est une déduction mais l'impressionnante croissance de l'entreprise Amazon laisse deviner une évolution dans ce sens puisque celui-ci fonde son activité sur la rapidité de distribution des produits qu'il propose.

De même, le télétravail et les différents confinements ont contraint les individus à continuer de vivre sans interactions avec leur paires, les nouvelles technologies ont pris une place grandissante dans les échanges entre les individus et ont démontré de la possibilité de redéfinir nos échanges. A titre d'exemple en lien avec le transport aérien, Airbus a récemment effectué des tests de vols sans pilote sur un A350. S'il est bien un service de transport qui nécessite une intervention humaine c'est bien celui-là, pour autant des tests sont réalisés dans l'éventualité de supprimer cet intermédiaire humain. Le facteur humain tant à être remis en question, ce qui impliquerait de nouvelles entrées dans la catégorie des services délocalisables.

Néanmoins, il doit être signalé que de toute évidence il existe des services qui ne pourront absolument pas être délocalisé du fait de l'importance de l'intervention humaine. S'il est possible que la tendance et les évolutions technologiques augmentent le nombre de services délocalisés mais elles ont aussi leurs limites. Il sera des services qui resteront des services locaux, par exemple le coiffeur.

Appréhender la possibilité de délocalisation des services par la proximité de l'intermédiaire avec le lieu d'exécution du service n'est pas la seule alternative à laquelle ont pensé les auteurs, il est également possible d'identifier les services délocalisables selon d'autres critères.

Paragraphe 2 – Identification d'autres indicateurs pour connaitre des services délocalisables

Des indicateurs variés ont été identifiés par les économistes afin de connaitre les services qui pourront être délocalisés par les entreprises. Parmi ces indicateurs certains ont privilégiés le caractère routinier du service (a) tandis que d'autres ont choisi de se rapporter aux emplois occupés et non plus au service produit en lui-même (b).

a) La délocalisation favorable aux services dénués de compétences

Il est possible d'identifier les services délocalisables sur d'autres critères que la proximité géographique du travailleur ou de l'intermédiaire. En effet, certains fondent la possibilité de délocalisation sur des caractéristiques inhérentes au service, notamment sur le caractère routinier de celui-ci. En sommes, plus les tâches impliquées dans le service en question sont routinières, plus le service est délocalisable. Les économistes ayant particulièrement abordés cette question sont F. LEVY et R. MURNANE qui se sont attelés à définir le caractère routinier des services délocalisables. Pour eux, ce qui permet d'appréhender le caractère routinier du service est le lien entre des critères de la « *répétition de la même tâche* » et de la « *créativité* ». Donc le service routinier ne demandant aucune valeur ajoutée d'un point de vue créatif est un parfait candidat à la délocalisation. Il sera plus facile d'expliquer la tâche à exécuter à la main d'œuvre employée dans la filiale si celle-ci est organisée et répétitive. Par exemple, dans l'entreprise DHL Global forwarding, il est parfois donné comme tâche à l'équipe basée en Inde, de remplir des éléments sur un site français pour préparer une déclaration. L'équipe n'a pas de notion de français et la tâche est en fait très automatisée, il n'y a pas de valeur ajoutée, pas de créativité demandée à la personne qui se charge de remplir cette déclaration. C'est cet automatisme qui fait que cela permet de faire gagner du temps aux opérationnels français en confiant cette tâche à l'équipe située en Inde.

De la même manière, le caractère routinier de la tâche induit la question des compétences et connaissances nécessaires à la réalisation du service dans le pays de délocalisation. Certains économistes font se lien entre le degré de qualification et les possibilités d'échangeabilité du service. Et de fait, si le service délocalisé ne nécessite pas de qualification particulière, la main d'œuvre dans le pays de délocalisation sera plus facile à acquérir. Cependant, à cet argument il faut ajouter une nuance. Cet argument contrevient à l'esprit des avantages comparatifs de D. RICARDO et dans la réalité, certains pays émergents ont des secteurs de qualification que recherchent aussi les entreprises qui délocalisent. Cela démontre des différentes motivations qui peuvent animer la société qui décide de délocaliser la production de ses services.

Les différentes catégories développées par les auteurs ont le mérite d'avoir permis à deux auteurs d'identifier une catégorisation de service prenant en compte l'ensemble de ces éléments.

b) Le service parfait à délocaliser

Il est des auteurs qui estiment que l'ensemble des services sont délocalisables pour peu qu'ils soient opérés sur des services informatiques et utilisent internet. Cela signifie que plus il est utilisé internet pour réaliser le service plus celui-ci est délocalisable.

En réalité, le service parfaitement délocalisable est un ensemble de ces éléments, une théorie résumée par les auteurs JENSEN et KLETZEN. En effet ceux-ci regroupent les caractéristiques explorées précédemment à savoir le caractère routinier du service, sa nécessité d'interaction et l'intensité technologique mobilisée. A partir de ces caractéristiques, les auteurs ont dégagés cinq dimensions de l'emploi qui permettent de déterminer de l'échangeabilité possible du service et donc de sa délocalisation : « *1) son contenu en information ;*
2)le fait qu'il repose ou non sur Internet ;
3)sa dimension créative (son caractère non routinier) ;
4)la nécessité d'une interaction en face à face ;
et 5)le fait qu'il soit physiquement lié à un lieu particulier. »[17]. Grâce à ce classement ils ont pu ranger les différents emplois en fonction de ce faisceau d'indice. Ils jugent ensuite du degré d'échangeabilité du service exécuté par cette profession en faisant une moyenne. Cette stratégie peut être analysé comme permettant d'identifier les emplois les plus à même d'être délocalisés. C'est une méthode différente en ce qu'elle ne classe pas le service en lui-même mais plutôt la profession qu'il implique.

Il s'agit que d'un échantillon des nombreuses recherches d'économistes pour permettre de clarifier ce mouvement d'échangeabilité des services et ce rôle dans la nouvelle vague des délocalisations.

Une fois ces critères identifiés, il est possible de se rendre compte de la multitude de possibilités pour une entreprise comme les compagnies aériennes de s'implanter à n'importe quel endroit du monde. Cette nouvelle implantation permettant à la firme de transmettre des services identiques à ses clients à des coûts bien plus avantageux. Le choix de la délocalisation implique également un gain de productivité qui ne peut être ignoré par les entreprises évoluant dans des secteurs aussi concurrencés que celui du transport aérien. Cet avantage certain que peut

[17] D. CHIQUIAR, M. TOBAL, R. YSLAS, « Mesurer et comprendre les échanges de tâches dans le secteur des services », *Revue internationale du travail*, 2019.

représenter la délocalisation des services s'inscrit dans un ensemble complexe de réflexion quant au choix du lieu de délocalisation mais également par l'ensemble des procédures qui s'ensuivent pour mener à bien les réorganisations d'entreprise.

CHAPITRE 2 – Le choix de la délocalisation des services, une décision motivée et conflictuelle

Le choix de la délocalisation des services se fait en fonction d'un ensemble de motivations qui peut s'avérer nécessaire pour maintenir l'entreprise concernée dans la compétition du marché (Section 1). Seulement ce choix de délocalisation n'a pas le même impact sur l'ensemble des acteurs faisant fonctionner l'entreprise en question et certains impacts sont plus déplorables que d'autres (Section 2)

Section 1- Les motivations à la délocalisation des services comme secret de la compétitivité

Une fois le service à délocaliser identifié encore faut-il savoir quel intérêt a le recours à la délocalisation pour l'entreprise (Paragraphe 1). Le processus de délocalisation des services est un processus logique qui suit une trame bien définie dans son organisation, un fois le service et les motivations identifiées il s'agira alors de décider d'un pays d'accueil et des moyens d'y établir la production (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 – Les motivations de la délocalisation

Les raisons de la délocalisation des services constituent pour les entreprises la recette d'un important maintien de la compétitivité. Cette recette est constituée par une optimisation des dépenses de l'entreprise (a), ainsi qu'un gain de productivité (b).

a) L'optimisation des coûts

Les dépenses pour une entreprise sont souvent très importantes et se comptent en millions voire milliards d'euros. Le but de l'entreprise est également d'avoir un chiffre d'affaires satisfaisant et d'obtenir des bénéfices. Dans cette logique, l'entreprise va chercher à optimiser ses postes de coûts afin d'être gagnante et limiter ses dépenses. Limiter ces dépenses sur certains coûts est une manière pour l'entreprise de placer son argent dans de l'innovation par exemple pour ainsi rester attractive. L'optimisation des coûts par l'entreprise fait partie d'une stratégie visant à augmenter

ses performances. Cela permet de rester sur le marché concurrentiel. Ce choix d'optimisation va de pair avec les démarches menant à une délocalisation.

Dans le secteur du transport aérien, avec l'apparition des compagnies aériennes low-cost, les recettes des compagnies aériennes nationales sont en baisses constantes. Les majors doivent donc établir des stratégies leur permettant de rester attractives sans non plus totalement défausser le business model qui est sous-entendu lorsque l'on parle de ce type de compagnies aériennes.

Afin d'appréhender correctement cette notion d'optimisation des coûts ainsi que le rôle que peut jouer la délocalisation à ce sujet, il est important de connaitre la structure des coûts pour une major[18].
Une grande partie des coûts va être retenu par le prix du carburant, c'est une charge particulièrement lourde pour les compagnies aériennes. Par exemple pour Air France, le carburant a coûté en 2019, 5 511 millions d'euros pour la compagnie aérienne[19].
Ensuite dans le poste des coûts, les affrètements aéronautiques occupent un poste de dépense important. Il s'agit pour la compagnie aérienne de louer les aéronefs mis à disposition pour transporter les passagers et assurer les liaisons. Si différents régimes de souscription sont possibles cela ne change pas moins le fait qu'il s'agit d'un coût pour la compagnie aérienne opératrice. Pour Air France-KLM en 2019, ce poste de coût représentait 525 millions d'euros de dépense.
Les redevances aéronautiques ont également un coût important pour la compagnie aérienne. En 2019 Air France-KLM payait 1 933 millions d'euros de redevances aéroportuaires, les faisant ainsi apparaitre comme la quatrième source de dépense la plus importante pour le groupe.
De même, d'autres sources de coûts tels que les prestations à bord de l'avion ou encore l'achat d'assistance en escale, l'entretien des aéronefs, les frais commerciaux et de distribution s'appliquent à la compagnie aérienne.

Cependant, lorsque l'on regarde ces coûts ils semblent quasi-inévitable pour la compagnie aérienne de s'y assujettir. En effet, Air France-KLM aura toujours besoin de carburant pour faire voler ses avions et de ce fait, la compagnie sera toujours soumise aux variations des prix à ce sujet[20]. Le compte résultat du groupe démontre donc de l'intangibilité de certains coûts, mais il souligne également des postes de coûts particulièrement onéreux comme les frais de personnels. En 2019, ce poste de coût

[18] Exemple d'Air France, annexe 1.
[19] Groupe Air France-KLM, Etats financiers consolidés du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019, rendu le 19 février 2020.
[20] La compagnie aérienne ne pourra se défaire de ce type de coût que lorsque les technologies suffisamment avancées permettront de trouver des solutions plus écologiques que l'utilisation de ces carburants. La piste des avions à hydrogène est explorée mais non encore libéralisée.

était le deuxième plus important pour le groupe Air France-KLM et s'élevait à 8 139 millions euros de dépenses. La logique d'optimisation des coûts consiste à modifier ces postes de dépenses ainsi que leur ordre en fonction du plus onéreux.
Pour une compagnie aérienne major il est aisé de comprendre l'urgence de mettre en œuvre des moyens permettant de faire des économies sur certains de ces pôles de dépenses. La délocalisation peut être perçue comme une partie de solution au problème. En effet, il est fort à parier que si la compagnie aérienne délocalise certain de ces services comme c'est le cas actuellement, dans cette situation la part des frais de personnel va être diminuée ce qui laisse donc la possibilité d'investir cet argent gagné dans d'autres pôle de dépenses, par exemple pour augmenter la flotte de la compagnie aérienne.

Puis, grâce à l'analyse des données collectées, le maitre de conférences Jean-Pierre CHANTEAU investigue sur la manière dont les entreprises souhaitent optimiser leurs coûts[21]. Dans cette optique, elles semblent suivre trois types de calcul selon l'auteur. Il s'agit donc de faire des économies d'échelles, c'est-à-dire agir sur les coûts fixes, c'est la première motivation à la délocalisation selon les données de Jean-Pierre CHANTEAU.
Ensuite, un autre argument phare de la délocalisation qui concerne également les coûts de l'entreprise est la distance au marché, la réduction de celle-ci entraine effectivement moins de dépense. Cet argument est plutôt celui d'une réorganisation prônant un rassemblement des activités de l'entreprise.
Enfin, la motivation des firmes concerne le coût salarial. Comme évoqué précédemment, pour la compagnie aérienne Air France, les frais de personnels font partis des pôles de dépense les plus importants donc un critère important pour les entreprises. Cependant, certains estiment que ce n'est pas une motivation suffisante à elle toute seule pour effectuer une délocalisation. En effet, contrairement aux idées reçues qu'il est possible d'avoir sur les délocalisations à ce sujet, très peu de firmes procèdent à la délocalisation simplement pour des questions de coût salarial, cela s'accompagne très souvent de la volonté d'un important gain de productivité dans les tâches effectuées.

[21] J-P. CHANTEAU, « Quantification et analyse stratégique de la délocalisation », *Revue économique industrielle*, 15 décembre 2008.

b) L'argument de la productivité

Si les entreprises décident de délocaliser leurs activités, le gain doit être conséquent. Il doit concerner à la fois les coûts salariaux mais aussi s'accompagner d'un gain de productivité de la part des nouveaux salariés. Selon les données de J-P. CHANTEAU, les délocalisations pour ces deux raisons ensemble représentent 41% des délocalisations qu'il a pu étudier.

Par définition, la délocalisation de certains services offre davantage de flexibilité à l'entreprise. Les législations dans les pays choisis étant rarement aussi strictes que celles présentent dans le pays d'origine, cela laisse une marge de manœuvre importante pour les entreprises de s'adapter, par exemple en favorisant des horaires moins contraignants. Certains auteurs qualifient le mouvement de délocalisation des services comme un « *véritable axe de management du capital humain* »[22]. De fait, la société qui délocalise ses activités va devoir établir un manager dans le pays d'origine en lien avec le manager du pays d'accueil. Suivant les besoins nécessaires à la réalisation du service délocalisé, les personnes employées à moindre coût n'auront peut-être pas la formation adéquate pour effectuer ce service, les horaires sont décalés dont l'efficacité au travail n'est pas la même en fonction de l'heure de la journée, donc effectivement, gérer une équipe dans un pays différent du pays de localisation de la maison-mère peut être un véritable exercice pour le manager qui va devoir gérer cette productivité et l'organiser. Ce changement de lieu de production des services est sujet à un gain en matière de quantité de travail.

En outre, la délocalisation est une manière pour l'entreprise de se reconcentrer sur ce qui est « son cœur de métier », ce que certains appelleraient à l'anglo-saxonne les « *core competencies* »[23]. Si l'entreprise a recours à la délocalisation cela lui permet de se reconcentrer sur son activité initiale et donc de centrer ses moyens là-dessus. Par conséquent la firme pourra être plus performante sur ce qu'elle propose. Par exemple la mission principale d'Air France-KLM est de transporter les passagers et du fret d'un point à un autre, c'est son activité principale. Délocaliser ses activités de maintenance est un gain en ce que cela lui permet de se concentrer sur son activité principale. L'ensemble des éléments qui viennent se greffer à cette activité sont sujets

[22] A. GUILLARD, J. ROUSSEL, « Externalisation, délocalisation et mondialisation dans les services financiers : actualité des approches du capital humain », *Humain et entreprise*, 2009, n°294, p.17 à 28.

[23] A. CHATMI, Délocalisation des activités de services : une approche théorique et empirique. Application aux pays en voie de développement, Thèse de doctorat en sciences économiques, 2012.

à divagation et donc perte d'efficacité. De fait, la plupart des compagnies aériennes ont recours à des sociétés autres pour gérer le catering par exemple.

Si l'optimisation des coûts et les gains de productivité sont les grandes motivations des sociétés souhaitant rester attractive sur le marché concurrentiel encore faut-il identifier le lieu d'implantation de ces nouvelles filiales. Sur ce point, la délocalisation renvoi grandement à la théorie de David RICARDO sur les avantages comparatifs. Chaque pays ayant une spécificité selon cette théorie, ce paramètre va être pris en compte par les entreprises qui souhaitent alors délocaliser. De fait les destinations choisies par les entreprises pour délocaliser leur activité sont rarement très originales.

Paragraphe 2 – Les dernières étapes à la réalisation de la délocalisation des services

Le processus de délocalisation va pouvoir être mis en œuvre. L'entreprise va alors devoir faire le choix d'un pays de destination pour y installer les nouveaux bureaux des services délocalisés de la firme en question (a). Outre l'aspect procédural de la délocalisation des services par l'entreprise, il est intéressant de se pencher sur les aspects financiers que recouvrent les délocalisations et la manière dont elles sont opérées de ce point de vue (b).

a) Le choix du pays d'accueil de la délocalisation

Le choix du pays d'accueil de la délocalisation envisagée relève d'un choix stratégique pour l'entreprise qui combine les éléments évoqués auparavant quant à des frais de personnels avantageux ainsi qu'une flexibilité horaire commode.

La firme va devoir prendre en considération un certain nombre de paramètres primordiaux pour assurer la bonne réalisation des services choisis. Dès lors, l'aspect technologique du pays d'accueil va faire partie des éléments importants, voir essentiels, afin de produire le service et améliorer les performances de l'entreprise. La firme ne pourra pas délocaliser ses activités de services dans des endroits ne disposant pas d'infrastructures susceptibles d'accueillir ce type de matériel ou alors elle aura à engager des coûts considérables pour permettre l'installation de ces nécessités. Par exemple, dans les faits peu de délocalisation des services sont opérés en Afrique pour ces mêmes raisons, les pays africains ne disposant pas de compétences particulières en ce qui concerne les TIC. En 2016, l'Afrique représentait 0.4% des exportations

mondiales de services informatiques[24]. Néanmoins, tout le processus de délocalisation consiste à faire des choix stratégiques dans le sens de l'entreprise. Investir dans un pays d'accueil dépourvu des installations nécessaires est certes un coût conséquent mais cela peut être un coup de pouce dans le développement du pays en question. Dans le cas où celui-ci dispose davantage en matière salariale et de main d'œuvre la question peut se poser de l'investissement.

Ensuite, lors de son choix de services à délocaliser, la société aura identifié les besoins que recouvre le service en question. En fonction de ces besoins, l'entreprise devra orienter le choix de son pays d'accueil, par exemple si des connaissances ou des compétences particulières sont mobilisées pour la réalisation du service. Par l'ensemble de ces composantes et de par l'identification des besoins de l'entreprise, le panel de choix du pays lieu de délocalisation va, au fil de la réflexion, s'amoindrir.

En plus des aspects techniques que recouvre la réalisation du service, des données telles que la situation géographique et ce qu'elle implique dans les rapports qu'il y a entre le pays d'origine et le pays d'accueil vont avoir leur importance. De ce point de vue, les différenciations culturelles doivent être prises en compte dans le processus de délocalisation. Cela implique les différences culturelles, la barrière de la langue, etc. Le pays d'accueil doit donc avoir la capacité de fournir à ses citoyens un accès à l'apprentissage de l'anglais par exemple. Selon une étude, moins il y a de distanciation culturelle plus il y a de gain puisque l'entreprise gagne en termes de coût de formation et d'apprentissage. De la même manière, selon cette même étude, il sera plus facile de faire croire au client que le service a été réalisé par la même entreprise et non dans un autre pays[25].
De ce point de vue, l'Union européenne offre des possibilités de destinations de délocalisation de prestige dans le cas d'une entreprise européenne. En effet, l'Union européenne regroupant un ensemble d'Etats ayant signés des accords communs et étant régis par des institutions promulguant une réglementation commune plus ou moins minimales, en fonction des sujets, la différenciation culturelle n'est pas des plus drastiques entre les pays composants l'Union. Dès lors, un grand nombre d'entreprises européennes décident de délocaliser dans un autre pays européen faisant le choix d'une délocalisation proche et n'engageant pas des coûts de mise en place pharamineux. Par exemple, Air France a choisi de délocaliser les services financiers de l'entreprise en Hongrie, les pays de l'Europe de l'Est étant préférés. Il n'existe pas dans l'UE de législation sociale harmonisée. Il n'est pas nécessaire de délocaliser ses

[24] OMC, Examen statistique du commerce mondial 2017, p.42.
[25] A. ECH-CHBANI, « Etat des lieux sur les délocalisations de services : spécificités, tendances et déterminants », Revue d'études en management et finance d'organisation, juillet 2018, n°7.

services sur d'autres continents pour bénéficier de coûts salariaux avantageux pour l'entreprise. De plus, les heures de travail ne sont pas réglementées de manière identique sur l'ensemble des Etats membres donc l'argument du gain de productivité est également assuré sur ce point. Par conséquence, de nombreux pays d'accueil à la délocalisation se situent dans les Etats membres de l'Est ainsi qu'en Irlande et Royaume-Uni[26]. Pour les entreprises de pays tiers, l'Union européenne est une destination de choix par les libertés de circulation qui s'appliquent au sein du marché unique. L'entreprise qui délocalise ses services dans un pays membre de l'Union européenne obtient l'accès à un vaste marché synonyme de croissance.

Une autre destination de prédilection pour les délocalisations est l'Asie à savoir l'Inde, la Chine. Jean-Pierre CHANTEAU parle à ce sujet de « *l'effet Chine* »[27]. La Chine étant un important marché mondial, délocaliser un service pour le produire en Chine permet une entrée sur un marché conséquent. Par ailleurs, la main d'œuvre n'est pas chère et la productivité assurée. En Asie, l'Inde est également un pays attractif pour les délocalisations par ses avancées technologiques. Le pays dispose de main d'œuvre compétente en logiciel et technologie, il est donc un pays d'accueil très apprécié en ce qui concerne la production de services. A titre d'exemple, le transporteur DHL délocalise une partie de la réalisation de ses services, en Inde, à Chennai.

En réalité il semble que la sous-traitance internationale soit favorisée entre les pays de l'Union européenne pour justement la proximité de leur système juridique ainsi que la proximité géographique qui limite les coûts. L'INSEE réalisait une étude sur la sous-traitance internationale opérée en 2011 par certaines sociétés, sur son champ d'étude, il identifiait 81% de la sous-traitance était effectuée au sein de l'Union européenne, 75% dans l'UE-15 et 22% dans les nouveaux Etats membres.

Dans certaines situations de choix du pays est forcé en fonction de là où une entité du groupe s'est préalablement installée. Dans ce cas, l'entreprise va peut-être opter pour une réorganisation et rassembler ses activités dans le pays déjà occupé par la filiale.

Si le processus même de délocalisation est très critiquable par ses tenants et aboutissant, il peut lui être reconnu la qualité de redistribuer dans un sens les richesses entre les pays développé et les pays en développement et émergent. Les

[26] Un Etat membre attractif avant le Brexit qui change inévitablement cette donne.
[27] J-P. CHANTEAU, « Quantification et analyse stratégique de la délocalisation », *Revue économique industrielle,* 15 décembre 2008.

investissements fait pour développer une filiale dans un pays auront des retombées sur la population alentour de cet emplacement.

b) Les aspects financiers du processus de délocalisation des services

Il est difficile de pouvoir quantifier les délocalisations opérées par les entreprises. Il n'y en vérité pas d'indicateur concret pour mesurer les délocalisations. D'une part parce que les entreprises restent en générale discrète sur ce type de processus très critiqué, et d'autre part parce qu'il n'existe pas à proprement parler de procédure particulière à respecter pour opérer une délocalisation. De fait la plupart des auteurs appréhende le phénomène par le biais des investissements directs étrangers.

L'investissement direct à l'étranger (IDE) consiste en des flux des capitaux générés par les entreprises lorsqu'elles exportent leurs activités de production à l'étranger et les développent sur ce nouveau marché[28].
Ces IDE ont diverses formes qui offrent une série de possibilités pour les entreprises qui souhaitent s'implanter à l'étranger. Il peut donc s'agir d'une unité de production créée à l'étranger, du rachat de parts d'une entreprise qui se trouve déjà à l'étranger, ce qui permet à la firme acquéreuse de gérer une partie de l'entreprise acquise, ou il peut s'agir de simple opération financière entre l'entreprise et la filiale qu'elle détient déjà en part de capital qui se situe à l'étranger. Il pourra s'agir d'un prêt pour participer au développement de cette unité à l'étranger par exemple.

Charles-Albert MICHALET souligne dans son article que c'est exactement ce mouvement qui a fait renoncer aux exportations, « *le passage de l'exportation à la délocalisation a été fait par le biais de l'investissement direct à l'étranger qui a fait que les firmes sont devenues des multinationales* »[29]. En effet, ce mode de financement a considérablement participé à la mondialisation des entreprises et donc aux échanges de services sur un marché mondial dénué de frontières. Cependant, comme l'évoquent certains auteurs, l'investissement direct à l'étranger est un instrument très « *imparfait* »[30] pour quantifier la réalité du phénomène de délocalisation bien qu'il soit un outil certain dans sa mise en œuvre.

---

[28] S. d'AGOSTINO, P. DEUBEL, M. MONTOUSSE, G. RENOUARD, « Dictionnaire de Sciences économiques et sociales », édition Breal, 2012.
[29] C-A. MICHALET, « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des Etats », *Revue française de gestion*, 2007, n°177, p.141-148.
[30] J-P. CHANTEAU, « Quantification et analyse stratégique de la délocalisation », *Revue économique industrielle*, 15 décembre 2008.

Il est distingué l'IDE horizontal de l'IDE vertical. L'IDE horizontal désigne l'activité identique de la filiale à celle de la maison mère. L'investissement vertical est relatif à l'activité complémentaire de la filiale à celle de la maison-mère, l'une et l'autre n'étant pas au même niveau dans la chaîne de production. Ce qui concerne les délocalisations est plutôt l'aspect vertical de l'IDE. Un rapport de l'OCDE démontre que l'investissement direct à l'étranger fait dans des pays en voie de développement contribue grandement à l'augmentation de la croissance des facteurs de productivité mais également des revenus dans ces pays, beaucoup plus que les aides publiques pouvant être dispensées[31].

La forme la plus utilisée d'IDE pour réaliser une délocalisation est celle des fusions-acquisitions. Il s'agit d'un regroupement de plusieurs entreprises pour n'en former plus qu'une, il peut également s'agir de la prise de contrôle d'une entreprise par le biais d'un achat ou d'un échange d'action[32]. C'est notamment ce qui a été opéré en ce qui concerne le groupe Air France avec la compagnie aérienne hollandaise KLM pour devenir Air France-KLM[33].

Les statistiques semblent démontrer que la France est un des premiers pays dans le monde à émettre des IDE[34] mais elle est également bien placée pour en être la destinataire venant de l'étranger, la Chine étant bien avant la France cependant. En 2019, l'INSEE constatait 30,2 milliards d'euros de flux d'investissement étranger vers la France et 34 ,4 milliards d'euros de flux d'investissement étrangers depuis la France. Ces flux sont plus ou moins élevés selon les années mais les investissements étrangers effectués depuis la France sont toujours supérieurs à ceux perçus par la France[35].

Le processus de délocalisation mobilise un certain nombre de décisions stratégiques qui s'accompagnent de beaucoup de contradictions. Les entreprises veulent aboutir à une minimisation des coûts tout en gagnant en productivité, elles veulent investir, mais pas trop, dans des pays étrangers tout en défiant les différences culturelles que cela représente. La délocalisation des services est un processus plein de paradoxe qui a le mérite de proposer des solutions aux compagnies aériennes

---

[31] Synthèse OCDE, « L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages, minimiser les coûts », 2002.
[32] O. MEIER, G. SCHIER, « Fusions acquisitions », 5ème édition, Dunod, 2016.
[33] Réaliser en 2003- trouver les infos expliquant la fusion
[34] E. FIMBEL, « Délocalisation et externalisation sur la sellette », *L'expansion management review*, n°118, 2005, p. 87-96.
[35] https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381422#tableau-figure1

évoluant sur des marchés très concurrentiels. Ce choix de délocalisation n'est pas sans conséquence tant pour l'entreprise.

Section 2 – Les conséquences hétérogènes de la délocalisation des services plus ou moins discutables en fonction des parties touchées

Si le processus de délocalisation est désormais inévitable pour certaines entreprises pour pouvoir rester compétitives, il s'accompagne d'un certain nombre de désagréments et de risques pour l'entreprise elle-même (Paragraphe 1) mais également pour les salariés employés dans cette même structure (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 – Les risques de délocalisation des services pour l'entreprise

Si le processus de délocalisation est censé représenter un gain pour la société qui a recours, un certain nombre d'inconvénients peuvent se poser à celle-ci tant par la réputation de l'entreprise (a) que d'un point de vue managérial, l'entreprise peut rencontrer des difficultés faisant de la délocalisation une erreur tactique plus qu'une solution à la croissance de l'activité de ladite entreprise (b).

a) Délocalisation et réputation

Le phénomène de délocalisation est dur à appréhender car il existe peu de moyen pour savoir si un tel procédé a été mis en œuvre ou non. Comme mentionné auparavant, les entreprises, privées du moins, n'ont pas d'obligations de procédure impliquant une déclaration quelconque qui permettent de savoir qu'elles ont effectué une délocalisation. Par conséquence, il est compliqué de connaitre véritablement les succès ou les échecs de la délocalisation des services d'une entreprise. En effet, sauf si celle-ci a une taille suffisamment importante pour qu'elle apparaisse dans les journaux. C'est un mouvement qui s'effectue surtout en interne de l'entreprise.

C'est aussi un processus très critiqué par beaucoup, il est tout à fait possible que certaines entreprises pour des raisons comme celle de la réputation refuse de se soumettre à l'exercice. A titre d'exemple, chez DHL Global Forwarding sur certaines tâches, des clients refusent tout recours à l'équipe délocalisée donc pour effectuer cette tâche. Ce choix peut s'expliquer par de mauvaise expérience avec la délocalisation, et de fait certaines entreprises font face avec la délocalisation de leur service à une détérioration de la qualité du service. Ce phénomène de perte de qualité avec la délocalisation s'est surtout observé pour les industries du textile donc pas tant

en ce qui concerne les services, mais certaines marques ont dû renoncer à leur délocalisation en raison d'une trop grande perte de qualité sur leur produit.

Il semble qu'il y ait une volonté de la part des entreprises de garder un tel processus secret pour des raisons plus ou moins évidentes, mais ces firmes développent de véritables techniques pour tenter de cacher se fait. En ce sens il peut être pris l'exemple des centres d'appel délocalisés au Maroc, où dans le processus de recrutement il est prêté attention au niveau de langue française de l'employé mais il est également effectué des « test de culture française, de dictée et de traduction d'anglais »[36]. L'entreprise en question fournit des efforts pour qu'il ne soit pas identifié la différence géographique par les clients de façon à ce que ceux-ci ne se doutent pas de la délocalisation de leur service. Toutefois, il est arrivé que des centres d'appels soient rapatriés sur le territoire d'origine parce que le service demandé n'était pas satisfaisant.

Cette perdition en termes de qualité est un risque important pour l'entreprise quand bien même il s'agit d'un service et non d'un bien. Un autre risque va concerner les employés de l'entreprise.

b) *Les incommodités managériales d'une délocalisation*

Le processus de délocalisation remet en question les liens censés se former au sein de l'entreprise du fait des contraintes géographiques qu'il suppose.

Les gains pour l'entreprise ne sont pas toujours évidents surtout lorsque la délocalisation s'effectue dans un pays tiers ne faisant pas partie de l'Union européenne. Les échanges peuvent s'avérer difficiles sur la base de la barrière de la langue, des différences culturelles etc. Des manager sont mis en place afin de gérer le projet de délocalisation mais beaucoup d'entreprise sous-estime les difficultés engendrées en ayant des salariés dans un pays tiers. Ce même manager va devoir gérer une équipe à des milliers de kilomètres de lui qui ne sont pas à la même heure de la journée, qui ne vivent pas dans les mêmes conditions avec les mêmes accès aux ressources. Celui-ci va rencontrer des difficultés à appréhender la situation dans laquelle se trouve son équipe. A titre d'exemple, la crise sanitaire n'a pas touché de manière égale les populations. L'Inde a considérablement subi la crise sanitaire de manière très différente de celle subi en France d'un point de vue managérial il est

[36] N. BRAFMAN, « Le Maroc offre des salaires trois fois inférieurs à la France », *Le Monde*, 28 février 2004, p. 16.

compliqué d'évoluer dans un pareil contexte. Et en effet, toutes les délocalisations ne réussissent pas du fait de ces obstacles en lien avec le capital humain.

Les auteurs M. ROBINSON ainsi que R. KALAKOTA ont réalisé en 2004 une étude sur les réussites et les échecs des délocalisations opérées[37]. Cette étude est particulièrement intéressante en ce qu'elle révèle l'ensemble des éléments perturbateurs qui peuvent intervenir et qui vont faire de ce processus quelque chose de compliqué à mettre en œuvre en réalité malgré la simplicité des objectifs et du concept en lui-même. Dans leurs études, les auteurs identifient les difficultés managériales largement sous estimées dans certains cas par les opérateurs de la délocalisation. Il est donné l'exemple d'une société de services en ingénierie informatique basée au Canada et qui décide de déplacer une partie de ses activités à Calcutta, seulement elle n'en a tiré aucun gain du fait des barrières de la langue, du décalage horaire ainsi que de l'absence de formation appropriée des équipes dans le pays d'accueil. Ce fut un échec de management, les travaux mettant plus de temps à être réalisés par les équipes à Calcutta tant et si bien que l'entreprise a renoncé et décidé de rapatrier ses activités au Canada[38].
Comme le souligne l'auteur de l'article, « *ces exemples n'ont naturellement pas de vocation démonstrative […]. En revanche, ils rappellent la place qu'occupe le capital humain comme facteur de réussite ou d'échec.* »[39]. De fait, la réussite du processus de délocalisation par une entreprise dépend grandement du management à distance qui s'opère entre deux populations très éloignées. Ces difficultés pourraient expliquer le recours à la délocalisation intracommunautaire dans un premier temps parfois avant que ne soit culturelles et la distance géographique est moindre au sein de l'Union européenne et donc plus facilement mise en place.

Le recours à la délocalisation des services n'est pas dénué de difficulté que ce soit en matière managériale ou par rapport à la réputation de l'entreprise et des services qu'elle dispense. Là où la délocalisation est la contestée concerne les salariés dans le pays d'origine impactés par ces décisions de l'entreprise.

---

[37] A. GUILLARD, J. ROUSSEL, « Décision de délocalisation et maitrise des risques de capital humain : le cas des services financiers », *Revue d'économie financière*, 2011/4, n°104, p.165-178
[38] M. ROBINSON, R. KALAKOTA, *Offshore Outsourcing : Business Models*, Mivar Press, 2ème edition, 2004.
[39] A. GUILLARD, J. ROUSSEL, « Décision de délocalisation et maîtrise des risques du capital humain : le cas des services financiers », Revue d'économie financière, n°104, p. 165-178.

Paragraphe 2 – Les risques de la délocalisation des services pour le salarié

Les victimes corollaires à la délocalisation des activités de services par les entreprises sont irrémédiablement les salariés de l'entreprise située dans le pays d'origine. En effet si celle-ci modifie la position géographique de la réalisation de l'activité de service celui-ci en sera impacté (a). Cependant, il est à noter que cet impact des délocalisations sur les emplois est moins catastrophique que ce qu'il semble l'être (b).

a) L'ignorance du droit social par les délocalisations

Comme vu précédemment, les motivations mêmes de la délocalisation des services sont un gain de coûts et de productivité. Pour cela les entreprises déplacent leurs activités de services dans des pays où le droit social ne constitue pas une source de charges importantes pour l'entreprise afin que celle-ci soit gagnante en termes des charges et du paiements de ses salariés.

De ce point de vue les délocalisations opérées au sein même de l'Union européenne peuvent être considérée comme problématique en ce sens qu'elles sont le reflet des disparités sociales à l'œuvre sur le marché européen dans lequel prône les libertés de circulations de biens, services, capitaux mais également de personnes. De fait, il est nettement plus intéressant d'un point de vue des cotisations sociales pour une entreprise de s'implanter dans des pays européens dans lesquels celles-ci sont quasi inexistantes. Il existe à ce sujet une scission Est/Ouest entre les Etats membres largement exploitées par les entreprises. Certaines compagnies aériennes pratiquent à ce propos ce qu'il est appelé en droit maritime le « pavillon de complaisance », c'est-à-dire qu'une compagnie aérienne pourrait très bien choisir de s'implanter dans un autre pays européen afin de bénéficier des avantages fiscaux de celui-ci et tout autant opéré sur le territoire européen sans aucunes difficultés quelconques. Ce système d'optimisation a largement été compris et appliqué par les compagnies aériennes low-cost. Il est possible de citer en exemple la compagnie aérienne Ryanair qui s'illustre dans l'usage de cette méthode en employant son personnel navigant sous des contrats irlandais afin de bénéficier des avantages fiscaux du pays. Il est tout à fait possible d'imaginer un comportement similaire pour une compagnie aérienne major. De fait, Lufthansa annonçait en 1995 le recours à du personnel de cabine engagé sous des contrats indiens dans ce soucis de réduire ses coûts, ce personnel étant engagé à un moindre coût que les personnes soumises à la réglementation allemande. Celle-ci

pourrait crée une filiale basée dans un autre Etat membre afin de bénéficier des avantages fiscaux de celui-ci.

A défaut de législation sociale harmonisée à l'ensemble des Etats membres, l'Union européenne a mis en place le Fond d'ajustement à la mondialisation. Ce fond est à l'usage de l'ensemble des Etats membres et intervient au moment de délocalisation pour venir en aide aux salariés victimes de la délocalisation de leur entreprise afin de les aider à se réorienter et trouver un nouveau poste. Ce FEM a été créé en 2006, il est depuis intervenu en soutient à 130 000 salariés dans l'Union. Toutefois, ce fond est mobilisé à certaines conditions dont notamment si la délocalisation en question d'une seule et même entreprise entraine la perte d'emploi de 500 salariés. A titre d'exemple, ce fond a été mobilisé le 27 avril 2021 afin de venir en aide à 1 500 travailleurs aéroportuaires en Belgique qui ont perdu leur emploi du fait des conséquence du covid-19 sur le trafic aérien. Cette même aide a été dégagée pour les compagnies aériennes KLM et Finnair qui ont bénéficié de 6.8 millions d'euros afin de soutenir les 1 700 employés licenciés toujours en raison de la crise sanitaire.

Si cet état des lieux des conséquences de la délocalisation sur les emplois dans les pays d'origine est loin d'être flatteur pour le choix des entreprises, il est à relativiser sur certains aspects.

b) *Des effets sur l'emploi à contraster*

« *La délocalisation nourrit les angoisses de destruction d'emploi alors qu'elle n'a pas le monopole de la suppression des emplois* »[40], A. MAZEAUD souligne très bien la problématique des délocalisations dans cet article rédigé en 2005.

En effet, le mouvement de délocalisation, que ce soit à propos des industries ou des services, fait la terreur des salariés de se voir remplacer par d'autres employés bien moins payés pour des horaires plus conséquents. Cette peur est à nuancer.

Tout d'abord, le phénomène de délocalisation des services est loin d'être prégnant en France. Comme évoqué précédemment, la France est bien émettrice d'IDE mais elle reçoit également beaucoup d'investissements directs étrangers, donc d'une certaine façon les pertes engendrées sont quelques peu rééquilibrées dans le

[40] A. MAZEAUD, « Aspects individuels des délocalisations », *Droit social*, 2005, p.1186.

sens où il n'y a pas un écart fondamental entre ces deux mouvements qui pourraient signifier une grande vague de perte d'emploi en France. Cependant, les salariés français sont restés marqués par la désindustrialisation progressive du pays dû à ce même phénomène et par les élans protectionnistes des politiques à ce sujet à la suite d'un rapport anxiogène estimant la perte d'emplois industriels de 3 à 5 millions en France[41]. De fait, les politiques publiques de l'époque ont mis en place des stratagèmes afin de lutter contre les délocalisations industrielles. En 2005, il y avait par exemple des mesures prévoyant un crédit d'impôt sur les bénéfices générés par l'entreprise qui restaient en France pour produire ses activités. Si les individus restent marqués par ce phénomène de désindustrialisation de la France qui est largement rattachée aux délocalisations dans la réalité des choses les délocalisations n'ont pas le monopole de ce phénomène.

En réalité, les effets de la délocalisation des services sur les emplois s'observent seulement à un certain niveau et n'a pas tellement un impact globalisant sur l'emploi pour le moment. En 2010, l'auteur CRINO démontre, à partir de données tirées des entreprises américaines sur la période allant de 1996 à 2006, que la délocalisation des services a un effet négatif sur les emplois nécessitant de faibles qualifications[42]. Cet impact négatif se trouve aussi pour les emplois moyennement qualifiés. En revanche, il montre que le phénomène de délocalisation est au contraire très bénéfique pour les emplois nécessitant des qualifications plus élevées. De fait, les résultats de son étude ne sont pas si étonnants que cela, comme souligné lors de l'identification des services délocalisés, il s'agit souvent de services routiniers pour lesquels il n'est pas forcément nécessaire de mobiliser des connaissances ou des compétences particulières, les services concernés sont donc ceux pour lesquels il y a moins de formations et de qualifications demandées.

Cet état des lieux des conséquences de la délocalisation des services sur l'emploi est en phase de changement. En raison de la crise sanitaire, celle-ci nous a contraints à rester confinés et donc à travailler depuis son habitat. Ces confinements ont rendu nécessaire pour les entreprises le développement de leurs technologies et de leurs ressources numériques pour permettre aux employés de travailler depuis chez eux. Le télétravail et les mois de confinement ont démontré qu'il était réalisable de travailler à distance et des accords syndicaux ont été convenus dans certaines entreprises pour rendre ce système de télétravail pérenne. Ce mode de travail alerte certains

[41] J. ARTHUIS, *Les délocalisations et l'emploi : Mieux comprendre les mécanismes de la délocalisations industrielles et des services*, édition d'organisation, 1993.

[42] D. CHIQUIAR, M. TOBAL, R. YSLAS, "Mesurer et comprendre les échanges de tâches dans le secteur des services », *Revue internationale du travail*, 2019.

économistes, comme le professeur R. BALDWIN qui y voit les prémisses de nouvelles vagues de délocalisations pour cette fois des services nécessitant davantage de compétences et qualifications que les services déjà délocalisés[43]. En effet, les entreprises endettées au sortir de la crise auront tout intérêt à optimiser rapidement leurs coûts pour pouvoir retrouver de leur rentabilité le plus rapidement possible au lendemain de la pandémie. Si elles peuvent embaucher quelqu'un qui travaille depuis chez lui dans un même pays d'origine, il n'y a pas de raison qu'elles ne puissent pas le faire dans un pays d'accueil. En ce sens, l'article de journal souligne qu'aux Etats-Unis, le nombre d'entreprises prêtes à embaucher quelqu'un en temps plein depuis l'étranger est passé de 12% à 36% à la fin 2020[44].

Le processus de délocalisation est un mouvement ayant ces antécédents que certains connaissent sous le terme de « desindustrialisation ». Dans un commerce où les échanges internationaux ce sont popularisés et où le libre-échange s'applique, le recours à la délocalisation pour les entreprises n'est pas source d'étonnement. Les entreprises grandissantes évoluent dans des marchés si concurrentiels qu'elles doivent avoir un regard sur l'organisation de leur dépense et essayer de minimiser leurs coûts à certains endroits afin d'investir ailleurs et restées compétitives et attractives. C'est dans ce but que la délocalisation des services apparait. Tous les services ne sont pas délocalisables mais la tertiairisation des emplois à participer à rendre une grande partie d'entre eux de bon candidat à la délocalisation. Encore faut il choisir le pays d'accueil de la production de ces services, l'Inde étant indéniablement de par ses ressources technologiques, un pays attractif dans ce but. Un tel pays engendre des défis quant au management d'employés aussi éloigné du pays d'origine mais également en matière de droit social ce qui participe à le rendre attractif. C'est sur ce dernier point que de nombreuses critiques sont construites au sein de la société. Des critiques qu'il est possible de retrouver dans des délocalisations touchant le secteur du transport aérien qui colle parfaitement à ces exemples de délocalisation des services. Les choses se compliquent dans le cas de compagnies aériennes nationales où l'Etat est actionnaire. Il se pose alors la question du rôle de celui-ci dans un processus source d'autant de polémiques.

[43] G. DE CALIGNON, « Le spectre d'une nouvelle vague de délocalisation », *Les Echos*, le 2 juillet 2021, p.7.
[44] *Idem*

TITRE 2 – LA DELOCALISATION DES SERVICES PAR LES COMPAGNIES AERIENNES NATIONALES, UN PROCESSUS CRITIQUE

Si le recours a la délocalisation a des avantages certains pour des entreprises comme les compagnies aériennes, elle n'est pas un idéal pour l'ensemble malgré les tentatives pour protéger ces parties (Chapitre 3). Il est des situations où ce recours va être bien plus compliqué pour l'entreprise du fait de la participation de l'Etat dans l'entreprise. Il s'agira alors de comprendre le rôle de celui-ci dans cette logique de délocalisation des services et du dilemme entre assurer un avenir économique à la compagnie aérienne et défendre les emplois de ses citoyens (Chapitre 2).

CHAPITRE 3 – Les défauts de la délocalisation cachés sous des prétextes de compétitivité

Le processus de délocalisation n'est pas tant une opportunité pour les employés du pays d'origine qu'il l'est pour les entreprises qui l'utilise. Les salariés sont les premières victimes de ce mouvement et cela concerne à la fois les salariés du pays d'origine que les salariés du pays d'accueil qui ont des liens très partiel avec l'entreprise qui l'entreprise pour laquelle ils travaillent (Section 1). Ces difficultés et conséquences entrainent une forme de responsabilité induite dans le processus de délocalisation qui fait que le recours à un tel mouvement est le fruit d'une importante réflexion et impose un suivi (Section 2).

Section 1 – Les salariés victimes numéro un du mouvement de délocalisation par les compagnies aériennes

Pour les compagnies aériennes nationales, les coûts engendrés pour le personnel sont très importants en France notamment ce qui pousse les compagnies à chercher d'autres solutions pour réduire ces dépenses. Certaines compagnies ont eu recours à des montages juridiques assimilables à une forme de délocalisation des services pour pouvoir minimiser ces dépenses (Paragraphe 1). Néanmoins, des méthodes ont été mises en place pour tenter d'assurer un minimum de protection pour le salarié victime de ces montages (Paragraphe 2).

Paragraphe 1- Les charges sociales et salaires, motivation justifiée à la délocalisation

Comme évoqué précédemment dans les motivations d'une délocalisation des services, l'aspect charges sociales et salaires est un point important dans la décision de délocalisation. Pour ce qui est des compagnies aériennes nationales, le sujet des charges sociales en France est récurrent et rapidement évoqué lors de crises au sein de l'entreprise. Il est intéressant de se pencher sur les gains que cela peut être pour la compagnie aérienne dans ses délocalisations (a). D'autre part, une autre forme de délocalisation peut être possible en matière aérienne en ce qui concerne les pavillons de complaisance (b).

a) Les salaires distincts selon les lieux d'implantation

Pour la compagnie aérienne Air France, les frais de personnels sont un poste de coût très onéreux pour l'entreprise. Ce coût comprend le salaire, les cotisations sociales qui s'appliquent en France, diverses primes qui s'y ajoutent mais également les charges de retraite, le coût des intérimaires ainsi que les charges d'intéressement[45]. Un montant de 8 139 millions d'euros était dépensé en 2019 pour un effectif d'environ 86 138 personnes employées par le groupe en 2019[46].

L'avantage de recourir à la délocalisation est que suivant l'endroit choisi, le montant du salaire en plus d'être dérisoire comparé à celui français n'est pas nécessairement accompagné de cotisations sociales ou autres charges. D'autant plus qu'il ne suffit pas d'aller très loin pour bénéficier de ces avantages puisqu'au sein même de l'UE ces disparités existent.

De fait, comme le révèle Eric FIMBEL dans son article, « *aligner [les salaires de] Paris sur Shanghai reviendrait à diviser par 4 le salaire brut pratiqué en France* »[47], ce qui est colossal comme alignement et montre à quel point la différence entre les deux pays est importante. A titre d'exemple, il y a quelques années, Air France-KLM a délocalisé un siège administratif sis à Genève vers Budapest. Le groupe se défend d'une « *optimisation de l'organisation d'Air France-KLM dans les différentes régions* », une

---

[45] Etats financiers consolidés du groupe Air France-KLM du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019, p.40. Annexe 2.

[46] Annexe 3.

[47] E. FIMBEL, « Délocalisation et externalisation sur la sellette », L'expansion management review, 2005, n°118, p. 87-96.
A titre indicatif voir tableau annexe 4.

optimisation qui impliquait des suppressions de postes. Cependant une proposition avait été faite aux salariés souhaitant rester. Ceux-ci pouvaient se voir muter à Budapest pour un salaire de 400 euros par mois accompagné d'une prime de 15 000 euros étalonnée sur dix-huit mois, des conditions salariales très différentes de celles d'origine et impensable en France.

Ce niveau des charges sociales est tellement important pour une compagnie aérienne française que le député, B. LE ROUX avec son groupe de travail, ayant rendu un rapport sur la compétitivité du transport aérien français[48] proposent un ensemble d'actions visant à réduire ces charges. D'une part, ils préconisent la réduction de ces charges sociales sur les travailleurs mobiles. D'autre part, ils estiment que l'ensemble des compagnies aériennes opérant de manière régulière sur le territoire français devraient être soumises à une contribution permettant d'équilibrer ces coûts. Cette dernière proposition s'appuie sur la profitabilité que tire les compagnies aériennes low-cost de l'utilisation d'une main d'œuvre à moindre coûts en s'installant dans des Etats moins contraignants à propos des charges sociales. Les députés voudraient que cette proposition s'applique à la compagnie aérienne qui propose au moins « *un vol intérieur programmé une fois par semaine, 10 semaines dans l'année* ».

Il y a de fait un important déséquilibre entre les compagnies aériennes au sujet du personnels. Que la délocalisation se fonde sur des disparités salariales à l'international certes cela relève de la logique du commerce international, mais que ces mêmes délocalisations s'opèrent au sein de l'Union européenne pour les mêmes raisons cela est problématique. C'est problématique parce que la Commission européenne fonde des règles de concurrence qui s'applique à l'ensemble des acteurs du transport aérien sans distinction entre compagnie national et compagnies low-cost. Cela étant, les Etats ne sont pas sur un pied d'égalité d'un point de vue social. Il est donc paradoxal d'encadrer la concurrence mais d'un autre côté avoir une hétérogénéité aussi importante quant aux salaires au sein de l'Union économique et donc des conséquences au niveau du transport aérien aussi importante. Le dumping social fonde une forme de concurrence déloyale entre les compagnies aériennes, un mouvement qui a participé à développer les pavillons dits de complaisance que l'on trouvait beaucoup en maritime mais qui tend à se propager auprès des compagnies aériennes nationales notamment avec le développement de filiales low-cost.

[48] Rapport du groupe de travail compétitivité du transport aérien français présidé par Monsieur B. LE ROUX rendu le 3 novembre 2014, p.31.

b) Les pavillons de complaisance comme forme de délocalisation sociale

Si les compagnies aériennes sont contraintes de donner une nationalité et donc un titre de propriété à leur flotte, au sein de l'Union européenne les règles sont plutôt souples à ce sujet. La compagnie aérienne d'un Etat membre pouvant acquérir la nationalité d'un autre Etat membre sans plus de condition que faire partie de l'Union européenne.

De fait, comme le souligne un rapport de l'OCDE, les compagnies aériennes pourraient tout à fait recourir au système de « pavillon de complaisance » pour bénéficier d'avantages en ce qui concerne les coûts engendrés par leur activité, « *En principe, les transporteurs choisirons de s'enregistrer dans les Etats où la fiscalité sera légère et où ils pourront se procurer leur main-d'œuvre, ainsi que d'autres facteurs de production, au meilleur coût.* »[49]. Il est possible d'assimiler ce mouvement grandissant à une forme de délocalisation très spécifique. A titre d'exemple, le projet très controversé d'ouverture de filiales de Transavia au Portugal et en Allemagne en 2014 avait engendré de vifs débats entre les pilotes et le groupe Air France. D'importantes grèves avaient eu lieu de la part des pilotes car ces ouvertures de filiales devaient s'accompagner d'embauches de personnels locaux pour assurer ces liaisons. Les pilotes d'Air France y voyaient alors une forme de délocalisation et un dumping social qu'ils n'étaient pas près d'accepter. Après d'importantes grèves et négociations, la direction d'Air France a décidé d'abandonner le projet Transavia Europe. Cette situation montre à quelle point cette possibilité de pavillon de complaisance en s'implantant ailleurs où la fiscalité est plus avantageuse est réalisable. D'autre part, les événements de l'exemple cité démontrent l'importance du dialogue social au sein de l'entreprise bien que dans cette situation, le dialogue social est loin d'être optimal. De plus si localiser une compagnie aérienne dans un pays plus avantageux au regards des coûts est une possibilité, c'est aussi le cas pour le personnel navigant, éventualité que les compagnies aériennes ne se sont pas empêchées de pratiquer.

Le personnel navigant c'est la seconde alternative de délocalisation. Ils étaient soumis à une clause de nationalité jusque dans les années 70 et donc ne pouvait opérer sur un avion Air France que du personnel ayant la nationalité française. Cette clause de nationalité a été révoquée par un arrêt de la Cour de justice des Communautés européenne en 1974[50]. Cependant en ce qui concerne les pilotes la question n'est pas tant réglée que cela. Par conséquence, cette situation a donné lieu à des montages de

[49] Rapport de l'OCDE, « Quelle politique face aux mutations mondiales ? », 1997, p.138 et 139.
[50] CJCE, 4 avril 1974, République française c/ Commission, aff 167/73.

certaines compagnies aériennes de façon à ce que leurs pilotes bénéficient d'un contrat dans un autre Etat membre plus avantageux en termes de charges sociales. Air France et son président de l'époque, Jean-Cyril SPINETTA, ont été condamnés pour ces faits en 2012 à respectivement 100 000 et 15 000 euros d'amendes. C'est dans sa filiale, Cityjet, qu'Air France employait des salariés français sous contrats irlandais entre 2006 et 2008, ces salariés logeaient en France et étaient français mais les taux d'imposition était irlandais ce qui a permis à la compagnie de faire des économies un temps, ce taux étant dérisoire comparé à celui qui s'applique en France. Juridiquement il s'agit de « complicité de travail dissimulé ».

Les charges sociales incluent dans les frais de personnel poussent les compagnies aériennes à chercher comment minimiser ces dépenses. C'est par différents montages juridiques qu'elles trouvent leur compte fraternisant ainsi avec la légalité. Ces montages juridiques semblent indiquer une réglementation peu exigeante en matière de délocalisation en ce qui concerne les salariés et leur attribue un rôle minime dans ce processus qui pourtant les concerne.

Paragraphe 2- Une réglementation tant bien que mal protectrice du travailleur

La réglementation française au sujet du droit du travail est un minimum protecteur du salarié par le biais de son contrat de travail qui ne peut être modifié comme bon semble à l'employeur (a). Par ailleurs une autre manière de protéger le travailleur serait de renouer le dialogue social qui semble se déliter au sein des compagnies aériennes nationale (b).

a) Le principe d'immutabilité du contrat au secours du salarié

Le phénomène de délocalisation entraîne un ensemble de conséquences pour les salariés. En effet, ils sont les premiers concernés, ce sont leurs postes qui sont concernés par ces mouvements de délocalisation. De fait le contrat de travail des personnes du service touché est donc remis en cause par la décision de délocalisation.

Ce que la délocalisation va soulever comme problématique est relative à justement cette modification du lieu de travail. Or la modification du contrat implique d'avoir l'accord du salarié, le lieu de travail relevant d'un élément substantiel du contrat formant sa consistance même et étant donc soumis au principe d'immutabilité du contrat de travail. Le salarié doit donc être consulté. Si celui-ci refuse, l'entreprise est contrainte de lui proposer une alternative. C'est pour cette raison que lors de

délocalisation, des offres peuvent être proposées au salarié pour que celui-ci reste au sein de l'entreprise mais avec un contrat de travail adapté à la délocalisation effectuée.

La seule raison de la délocalisation n'est pas une justification en soi permettant un licenciement du salarié. Cependant, la délocalisation des services intervenant généralement pour des raisons économiques, en cas de refus un licenciement économique est possible mais celui-ci doit être motivé. Cette disposition est inscrite à l'article L321-1 du code du travail, « *Constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques.* ». Le licenciement en conséquence d'une délocalisation est donc très encadré et doit être éminemment justifié. Le droit français protège les salariés sujets de ces mouvements de services. L'employeur doit également penser à proposer un reclassement aux salariés concernés par la délocalisation de leur poste, un reclassement au sein de l'entreprise mère restante. Cependant cela implique qu'il y ait des places disponibles dans la société en question. Cette exigence contrevient au principe même d'optimisation des coûts par l'entreprise comme évoqué précédemment. Il y a un double discours au sujet des délocalisations et de l'emploi qui est difficile à appréhender.

L'aspect salariat est difficile à conduire au moment de délocalisation, la décision étant généralement pas perçue comme une bonne nouvelle pour le salarié qui va pâtir de cette décision. Si certaines entreprises décident d'attendre des départs naturels non renouvelés de ses salariés, pour certaines le mouvement de délocalisation implique inévitablement des licenciements. Si la position de victime de la délocalisation du salarié est établie qu'en est-il de sa position de participant dans l'entreprise qui délocalise.

b) La place du dialogue social dans le mouvement de délocalisation à revoir

L'un des empêchements possibles à la délocalisation est l'intervention des partenaires sociaux. Ces groupes sont constitués tant d'employeurs que de salariés et sont représentés par leur organisation syndicale respective. Ils prennent alors part aux négociations collectives.

Au sein de l'Union européenne, à défaut d'avoir une législation suffisante en matière sociale, les partenaires sociaux ont obtenu une place qui tend à devenir

importante dans l'entreprise. La mise en place de telles entités comme les partenaires sociaux est essentielle pour permettre de renouer le dialogue avec les logiques économiques.

Il est ingénieux de lier les partenaires sociaux dans les négociations puisque ceux-ci sont censés être des représentants du personnels. Ces personnes contribuent à désacraliser le processus de délocalisation en y prenant part. Seulement en vérité leur part reste très minime, dans certaines entreprises ils ont une marge de manœuvre et un poids dans les négociations qui reste naturellement restreint. A titre d'exemple, au sein la compagnie aérienne nationale, Air France, il a pu être constaté que lors des grèves en 2015 à la suite des annonces de prochaines suppressions de postes, le dialogue social au sein de l'entreprise était loin d'être un acquis et souffrait au regard des manifestations de violence à l'égard de certain dirigeant de l'entreprise.
Dans le même sens, la compagnie nationale allemande Lufthansa s'est illustrée en 2014 par un nombre record de grèves de ses pilotes. En septembre 2015 il était fait état de dix-huit jours de grèves depuis 2014 par les pilotes[51]. Ces dix-huit jours de grèves portaient tous sur la même volonté, que la direction accepte l'augmentation des salaires des pilotes et fixe l'âge de départ à la retraite à 57 ans. Le problème étant que comme toutes les compagnies aériennes nationales, Lufthansa faisait face à des difficultés économiques concernant ses parts de marché. La stratégie adoptée pour y contrevenir, commune à Air France, était de réduire ses coûts, cela passe par les salaires des employés de la compagnie. Dans cette situation encore il est possible de remarquer la rupture de dialogue entre les syndicats et la direction de la compagnie aérienne.

Une autre remarque quant à cette rupture du dialogue entre les parties au sein des compagnies aériennes est cette propension à ne prendre en considération que les syndicats de pilotes dans ce dialogue. Auprès d'Air France, le SNPL est omniprésent. Or une compagnie aérienne regroupe un ensemble de professions, lorsque celle-ci décide de geler les salaires ou de les réduire pour pouvoir rester compétitives sur le marché, ou que la compagnie décide d'implanter une filiale dans un autre pays européen pour bénéficier d'une main d'œuvre moins chère cela a aussi des conséquences sur ces autres professions. Or, ces autres corps de métier, comme les personnels navigants commerciaux semblent être les grands oubliés de ce dialogue social avec la direction.

[51] F. GLISZCZYNSKI, « Les pilotes de Lufthansa champions d'Europe de la grève », *La Tribune*, 8 septembre 2015, p.60.

Du point de vue de la délocalisation des services voulue par les entreprises ces dialogues sont primordiaux dans la réalisation d'un tel processus. Les employés devraient pouvoir prendre part aux choix opérés par l'entreprise en ce qui concerne leurs emplois. Cela est contraignant pour l'entreprise mais à raison, la délocalisation a des conséquences non anodines sur les emplois il parait tout naturel que les individus soient consultés et que le dialogue soit ouvert à ce sujet.
Comme vu précédemment, Air France a dû renoncer à certaines de ses délocalisations après consultation des partenaires sociaux. Ils ont leur importance dans le processus. Eric FIMBEL souligne très bien le rapport difficile qu'entretiennent la logique de délocalisation, donc cette logique économique, avec celle du salariat et plus généralement de la société. Il énonce, « *Dans un contexte où une majorité du corps social perçoit une insécurité économique et sociale à la fois structurelle et croissante, ces différentes déstabilisations contiennent un important potentiel de dégradation de la relation entre le monde de l'entreprise et la logique économique, d'une part, et les parties prenantes de la société civile, d'autre part. Externalisation et délocalisation font donc partie intégrante de la responsabilité sociale et du rôle sociétal de l'entreprise* ». Cette problématique inhérente au processus de délocalisation va être difficilement résolue, la défiance du public quant à ce phénomène et les discours des politiques à ce sujet ne tendent pas à apaiser cette appréhension.

Le salariat est très touché par les délocalisations ce qui donne lieu a beaucoup de réaction de la part du personnel concerné par les décisions de délocalisation. Ces réactions sont compréhensives mais dénotent d'un manque de communication à ce sujet entre les entreprises et leurs salariés qui contribuent grandement à dégrader les relations entre les deux parties mais également à condamner un le processus de délocalisation en lui-même. Ce dernier est loin d'être parfait, il a en effet de nombreux défaut mais a aussi des aspects positifs auxquels tous ne seraient pas prêt à renoncer. Il est donc urgent de communiquer à ce sujet, les politiques ont leur part de responsabilité à ce propos ainsi que les entreprises. Elles ont également une responsabilité issue de cette prise de décision qui, au prix qu'elle a coûté doit être viable. Un suivi des délocalisations effectués est donc pratiqué.

Section 2 – L'important suivi juridique et politique du processus de délocalisation de services

Le mouvement de délocalisation a un impact fort sur la société civile comme évoqué précédemment. Cet impact pousse le législateur à intervenir pour protéger le salarié mais également le politique pour prendre position sur ces sujets. Si la logique

de responsabilité est peu satisfaisante en réalité (Paragraphe 1), la logique du commerce international et de ses évolutions fait que le mouvement de délocalisation doit être remarquablement pensé ce qui engage implicitement la responsabilité de celui qui y procède (Paragraphe 2).

Paragraphe 1- Les responsabilités suivants le mouvement

Le mouvement de délocalisation entraîne une implication certaine de l'entreprise qui y a recours. Si cette implication relève d'un certain particularisme en ce qui concerne les relations de travail (a), elle l'est également dans les résultats de la délocalisation (b).

a) *La sous-traitance et responsabilité de l'entreprise*

Le recours à la délocalisation peut avoir diverses formes, la sous-traitance fait partie d'une forme de délocalisation et est en général un premier pas vers l'implantation d'une unité propre de l'entreprise dans le pays d'accueil. La sous-traitance relève d'un certain particularisme quant aux régimes juridiques qui s'appliquent. En effet, la forme même de sous-traitance et le fait que les filiales se situent à l'étranger tout en étant liées par le biais de contrats à l'entreprise du pays d'accueil, à savoir la France, mobilise des aspects du droit international méritant d'être exploré.

Le recours à la sous-traitance est particulier tant pour les employés se situant dans le pays d'accueil que pour l'entreprise du pays d'origine. L'entreprise va conclure des contrats commerciaux avec l'entité du pays d'accueil. Ces contrats commerciaux ne concernent que les deux entreprises mais pas les employés de l'entreprise du pays d'accueil. Un contrat différent, et par conséquent un contrat de travail sera conclu entre l'entreprise du pays d'accueil et les personnes qu'elle souhaite mobiliser pour réaliser les services délocalisés.
L'entreprise du pays d'origine n'a en réalité aucune idée des personnes qui sont engagées, et n'a dans les faits que très peu de droit de regard sur le processus de recrutement de ce personnel. Il y a donc juridiquement une différence entre l'employeur et ce que l'on pourrait appeler le « donneur d'ordre ». Le fait que le « donneur d'ordre » à savoir l'entreprise du pays d'origine, n'ait qu'un contrat commercial avec l'employeur, l'exempte de toutes les obligations qui découlent du droit du travail à l'égard d'employés qui travaillent pour cette entreprise sans lien direct avec celle-ci donc.

Pour les compagnies aériennes, la libéralisation du transport aérien dans l'Union européenne les a effectivement contraints à se recentrer sur leur activité principale leur activité de transport de passagers et fret donc. Elles se sont donc mises à sous-traiter certaines tâches comme l'assistance en escale. Des études ont montré que le recours à la sous-traitance pour ces tâches à participer à la précarisation des contrats pour cette même tâche. La précarité de cet emploi est une facilité pour l'employeur, donc le sous-traitant, cela lui permet d'ajuster sa main d'œuvre dans un secteur sensible aux différents événements mondiaux. Donc recourir à des contrats tels que l'intérim permet plus de flexibilité pour l'employeur mais est instable pour l'employé[52]. Si ce mouvement de précarisation de l'emploi est en lien avec le phénomène de délocalisation il semble concerner essentiellement les emplois des entreprises d'accueil. De fait cela rejoint le propos tenu auparavant sur le fait que les délocalisations ont des conséquences plus dramatiques sur les emplois demandant peu de compétences et de formations. Cela étant, l'entreprise d'origine qui est donc demandeur de main d'œuvre auprès de la société avec laquelle il sous-traite n'a aucun lien avec les salariés engagés. C'est une distorsion des relations de travail.
L'entreprise d'origine va avoir une responsabilité au regard des résultats de la délocalisation, il faut qu'il y ait un gain dans cette opération sans quoi la délocalisation peut être considérée comme un échec.

b) Des exigences de rendements

Il s'applique aux processus de délocalisation une importante exigence de rendement en ce que s'il n'y a pas un gain notable dans cette réorganisation, il est fort possible qu'il soit fait marche arrière sur le processus entamé.

Le phénomène de relocalisation existe en France mais il est à nuancer. Tout d'abord les entreprises qui ont recours au processus de délocalisation ont murement réfléchi au projet avant de le mettre en œuvre. Ensuite une telle mise en œuvre génère des coûts importants donc la décision de relocalisation n'est également pas prise à la légère. Le processus de délocalisation exige aux entreprises d'avoir une vision d'avenir sur leurs activités, ce qui n'est pas évident et surtout peut très vite être remis en question par des évolutions technologiques mal anticipées. C'est notamment ce que pourrait induire la réalisation du phénomène appelé industrie 4.0[53].

---

[52] F. BRUGIERE, *La sous-traitance en piste : les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Clinique du droit, éditeur Eres, 2017.

[53] Industrie 4.0 est un mouvement associé à une possible 4ème révolution industrielle qui révolutionnerait les systèmes de production en y intégrant de nouvelles technologies.

Dans la réalité depuis 2008 seulement 92 entreprises ont été relocalisées en France[54]. Cette relocalisation s'explique par une perte d'avantage dans les coûts par l'entreprise. De fait, les salaires progressent également dans les pays d'accueil autrefois convoités pour ces mêmes salaires bien moindres qu'aujourd'hui.

Durant la crise du coronavirus, il a été montré les limites des avantages tirés des délocalisations. En effet, la crise a redistribué les avantages de compétitivité. Il n'était plus alors question de proposer le produit le moins coûteux mais de proposer un produit le plus rapidement possible. « *La pandémie a mis à mal ce paradigme. Les dirigeants ont pris brutalement conscience que cet éclatement de la chaîne de production nuisait à leur réactivité. Or la réactivité est le nouveau nerf de la guerre. Aujourd'hui, pour être compétitif, il faut pouvoir répondre rapidement à la demande des clients. Amazon a bâti son succès sur cet avantage concurrentiel.* » explique le chercheur D. FORTERRE dans un article[55]. Si ce mouvement est propre à la délocalisation des industries, il peut être intéressant de le mentionner en ce qu'il pourrait hypothétiquement toucher la production des services.

Les relocalisations peuvent aussi être opérées pour une multitude de raisons tenant à l'environnement politique du pays d'accueil, aux évolutions des coûts de la main d'œuvre, de la qualité de rendu du service effectué non satisfaisante, etc. Depuis peu il y a aussi une prise de conscience des consommateurs quant à la provenance de leur produit et les manières de les fabriquer. Si ce mouvement est récent dans l'industrie et touche essentiellement les biens pour le moment, il n'est pas anodin. En ce sens il est possible de citer le travail de sensibilisation du député européen R. GLUCKSMAN en ce qui concerne l'industrie de l'habillement, il n'est pas impossible qu'un mouvement similaire se répande en matière de services, bien que les origines de celui-ci soient plus difficiles à identifier.

Ce phénomène de relocalisation est largement soutenu par les pouvoirs publics qui participent à sa mise en œuvre comme il est possible de le constater avec le plan d'action décidé en 2020 par le Ministère des Solidarité et de la Santé en vue d'une relocalisation d'industries pharmaceutiques sur le territoire français. Il est important de souligner le rôle des pouvoirs publics dans le mouvement de délocalisation.

---

[54] F. RAULIN, F. NADOU, « La relocalisation industrielle en France : un retour vers le futur ? », *The conversation,* 9 janvier 2018.

[55] F. FEL, J. CAYLA, V. CARBONE, "L'industrie 4.0 peut favoriser une relocalisation de la production en France », *La Tribune*, 24 mars 2021, p.122.

Paragraphe 2 - La spasmodique position du pouvoir politique sur les délocalisations

Il est intéressant de se pencher sur la position des pouvoirs publics au sujet des délocalisations. A ce propos, il semble difficile d'avoir une position claire à ce sujet aux vues des conséquences que cela a pour le salarié mais des avantages certains pour les entreprises et leur viabilité. Le pouvoir politique a notamment participer à rendre le recours aux délocalisations plus ou moins inéluctable pour les compagnies aériennes (a), cela ne l'empêche pas pour autant d'avoir un regard critique sur ce même processus (b).

a) *Le rôle des politiques dans le mouvement de délocalisation opéré par les compagnies aériennes*

Si le recours à la délocalisation par des compagnies aériennes nationales où l'Etat a une part dans l'actionnariat met celui-ci dans une position délicate, il a grandement contribué par lui-même à s'y mettre.

Les coûts pour les transporteurs aériens sont considérablement élevés, ils consistent en une succession de taxes et redevances qui s'appliquent en particulier aux compagnies aériennes. Ces taxes et redevances ont un rôle certain à jouer sur la compétitivité sur transport aérien. C'est notamment pour cette raison que la concurrence avec les transporteurs des pays du Golf est déséquilibrée, parce que ceux-ci se voit régler les montants de leurs taxes et redevances par l'Etat, celui-ci étant propriétaire de ces compagnies.

En France, la taxe la plus onéreuse est celle de l'aviation civile qui est perçue par l'Etat à environ 14% de la taxe en question. Cette taxe s'applique dès lors que le transporteur embarque un passager ou du fret, courriers sur le territoire français avec une exonération prévue lorsque le passager effectue une correspondance.
Il s'applique ensuite la taxe de sûreté qui est due par les transporteurs au profit des exploitants d'aérodrome et son montant varie en fonction du nombre de passagers ainsi que du poids du fret transporté.
La taxe sur les nuisances sonores aériennes payées par les compagnies aériennes pour chaque décollage d'un aéronef de plus de deux tonnes sur le territoire français.
A cela s'ajoute la taxe de solidarité qui sert à aider les pays en voie de développement dans ce qui concerne la santé, cette taxe est l'une des plus critiquées par les acteurs du marché. A cela s'ajoute la taxe valeur ajoutée.

Le montant des trois premières taxes fait l'objet de débats depuis certaines années afin de limiter leur montant. Le rapport du député B. LE ROUX rendu en 2014 sur la compétitivité du transport aérien fait un état des lieux des différentes taxes qui s'appliquent et de la problématique qu'elles soulèvent pour les transporteurs aériens notamment au regard de la concurrence et de leur capacité à faire face à cette concurrence avec l'ensemble de ces taxes[56]. Ce rapport préconise un certain nombre de mesures pour rééquilibrer ces taxes qui s'appliquent au transport aérien de même que les redevances aéroportuaires. Il s'agit de constater les impacts que ces taxes et redevances ont sur la compétitivité et de fait il est étonnant que l'Etat, qui reçoit une part des montants de certaines de ces taxes, garde ce fonctionnement à une compagnie aérienne en difficulté. A titre d'exemple, il semblerait qu'en 2013, la compagnie aérienne Air France ait payé un peu plus de 1,5 milliards d'euros de taxes et 610 millions d'euros de redevances. Un prix élevé, de fait, ces sommes sont aussi une raison de délocalisation, un pôle de coûts conséquent qui obligent les compagnies aériennes nationales en France à chercher à faire des économies ailleurs pour pouvoir assumer ces coûts aussi. La compagnie aérienne est une entreprise, elle répond donc à une logique de rendement, si elle a autant de dépense il faut que cela soit contrecarré d'un autre côté pour qu'il y ait un gain.

Cette logique de délocalisation qui s'impose presque aux compagnies aériennes contraint l'Etat a adopté une position inconfortable qu'il a du mal à maintenir.

b) Le politique face aux délocalisations

Aux vues de la dimension sociétales que peut recouvrir une délocalisation, l'Etat n'est pas épargné par ce sujet. Il doit faire figure de défenseur d'un certain savoir-faire français tout en étant soumis à la règlementation de l'Union européenne qui est, dès son commencement, une entente économique ainsi qu'à une entité plus grande encore, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) qui prône un libre-échange certain et se bat contre toutes politiques protectionnistes. Plus ou moins chaque campagne présidentielle a eu son village à défendre contre la délocalisation de l'entreprise du coin. Durant la compagne de 2017 il s'agissait de lutter contre la délocalisation de l'entreprise Whirpool située à Amiens devant être délocalisée en Pologne.

[56] Rapport du groupe de travail compétitivité du transport aérien français présidé par Monsieur B. LE ROUX rendu le 3 novembre 2014, p.31.

S'il est un avantage dans la délocalisation des services pour les entreprises c'est qu'au niveau des politiques, il est difficile d'envisager une politique protectionniste envers des échanges de services comme cela pourrait l'être pour les biens. Il va exister des restrictions mais elles vont se traduire par des réglementations d'accès au marché pour les entreprises étrangères par exemple.

Il peut apparaître compliqué pour le pouvoir politique d'assumer une position stable au sujet des délocalisations. Comme déroulé tout au long de cet exposé les délocalisations de services impliquent diverses sphères et donc diverses problématiques sur lesquelles se placer peut s'avérer contraignant.

L'exemple d'Air France est à ce sujet particulièrement révélateur. L'Etat ayant des parts dans l'actionnariat d'Air France et subventionnant régulièrement la compagnie aérienne sous des formes différentes, donc parfois de l'argent public investi dans une entreprise qui par sa logique d'entreprise et son exigence de rentabilité va faire des choix qui ne seront pas dans l'optique politique notamment en ce qui concerne les suppressions de postes et les abaissements de la courbe du chômage qui reste une obsession politique importante en France.

CHAPITRE 4 – L'exemple illustrant d'Air France dans les délocalisations de services

Il a été pris pour exemple la compagnie aérienne nationale Air France car celle-ci regroupe l'ensemble des problématiques que peut poser le processus de délocalisation avec l'intervention étatique qui s'y rapporte. En effet, celle-ci a une situation économique qui nécessite le recours aux délocalisations de ses services (Section 1), mais pas seulement, la compagnie peut également compter sur l'intervention de l'Etat français, il s'agira alors de trouver un équilibre entre ces deux positions (Section 2).

Section 1 – La situation économique de la compagnie aérienne sur les devants de la scène

S'il est pris pour exemple la compagnie aérienne nationale Air France c'est que son cas est révélateur dans le cadre de la délocalisation des services. Pour pouvoir appréhender cela il faut tout d'abord comprendre la situation économique de la compagnie et son environnement concurrentiel (Paragraphe 1) afin de pouvoir connaitre les délocalisations de services opérées par le groupe (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 – Des difficultés économiques grandissantes, tableau de la situation économique d'Air France

La situation économique d'Air France a rencontré de nombreux obstacles tant par l'évolution du marché sur lequel l'entreprise opère (a) que par les actualités sévissant dans le monde mettant en péril la durabilité du groupe (b).

a) Air France et la concurrence

Les compagnies aériennes nationales européennes agissent sur un marché extrêmement concurrentiel, le marché européen du trafic aérien regroupant beaucoup de compagnies aériennes low-cost et la libéralisation du transport aérien ainsi que la conjoncture du ciel unique ont rassemblés sur un marché unique l'ensemble des compagnies aériennes issues des 27 Etats membres de l'Union européenne. Le low-cost a fait son apparition. Les compagnies aériennes nationales avec un modèle économique bien identifié ce sont trouvées face à des compagnies au business model bien différent. Les difficultés pour rester compétitif sur un tel marché se sont rapidement fait sentir et n'ont pas épargnés les compagnies aériennes nationales. Par exemple la major, Spanair, compagnie aérienne nationale en Espagne a fait faillite en 2012 sans préavis et démontre de la complexité que de rester compétitif sur le marché.[57]

A ces niveaux de concurrence s'ajoute, en France du moins, un niveau de concurrence supplémentaire pour la compagnie aérienne avec le transport ferroviaire. En particulier le développement des lignes grandes vitesses qui réduisent considérablement l'intérêt de l'avion sur certaines routes, ces lignes rapprochant les destinations, le train a un monopole du marché pour l'ensemble des trajets de 2h et détient 70% de marché pour les trajets de 3h, ce n'est que sur les trajets plus longs que l'avion regagne de l'intérêt.

La situation économique d'Air France dans ce contexte est très instable en tant que major. L'une des stratégies adoptées par la société est de se regrouper pour avoir davantage de poids et rester attractif en gagnant des parts de marché. Par conséquence, Air France a essayé de développer l'entreprise en rachetant certaines compagnies sur le marché régional. Par exemple dans les années 2000 le groupe

[57] Rapport du Commissariat général à la stratégie et à la prospective déposé par C. ABRAHAM, Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ? juillet 2013.

acquiert Brit'air et Regional airlines. Dans cette continuité, le groupe crée des alliances avec d'autres compagnies aériennes pour faire face à la concurrence notamment celle des pays du Golf. Air France est confrontée à la redoutable concurrence exercée par les compagnies aériennes du Moyen-Orient qui bénéficient d'une situation géographique avantageuse tant pour les liaisons entre l'Europe et l'Asie que pour le prix du baril moins onéreux pour ces compagnies. De plus, ce sont des compagnies aériennes nationales qui appartiennent à l'Etat, par conséquent elles bénéficient de nombreuses faveurs tant en ce qui concerne les taxes que ce qui a trait aux investissements et amortissements qui sont payés par l'Etat propriétaire. C'est l'apparition de l'alliance SkyTeam en juin 2000 qui regroupe dix-neuf compagnies aériennes[58].

Malgré cet ensemble de solutions, l'entreprise affiche des pertes économiques régulières[59] qui s'accompagnent d'un endettement conséquent de la firme. L'entreprise a donc été contrainte d'adopter des plans de restructuration, ceux-ci se succèdent sans véritable gain économique pour l'entreprise. Les différents plans votés servent plus à se maintenir sur le marché que vraiment réaliser des performances économiques. Le premier plan adopté était le Transform 2015, il avait pour but de faire 2 milliards d'euros d'économie pour Air France. Ces économies devaient se faire sur le personnel, par la réduction de la flotte d'Air France et le gel des investissements et promotions entre autres. Ce plan de restructuration a été remplacé par le Perform 2020 dont le but est également de réduire les coûts afin de pouvoir rembourser la dette de l'entreprise. La dette nette d'Air France au 31 décembre 2020 est de 11 049 millions d'euros alors qu'elle était à 6 147 millions d'euros en 2019[60], elle a presque doublé en un an du fait notamment de la crise sanitaire sans précédent qui a touché le monde il y a peu.

b) Air France et la crise sanitaire

En plus du contexte concurrentiel exposé précédemment, il est important de souligner que les compagnies aériennes sont tributaires des différentes crises politiques, environnementales, économiques et autre qui se déroulent dans le monde.

---

[58] Au 1er janvier 2019, l'alliance SkyTeam comprend dix-neuf compagnies aériennes : Air France, Alitalia, KLM, Delta Airlines, Kenya Airways, Korean Air, Vietnam Airlines, Middle East Airlines, Saudia, Tarom, China Airlines, Aéromexico, Aeroflot, CSA Czech Airlines, Aerolineas Argentinas, Garuda Indonesia, China Eastern Airlines, Air Europa, Xiamen Air.

[59] Annexe 6.

[60] Etats financiers consolidés du groupe Air France-KLM du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020 rendu le 17 février 2021.
Annexe 4.

La compagnie aérienne a fait face à la pandémie qui a figé le monde pendant plusieurs mois au cours de l'année 2020. Durant cette période, les voyages de loisir ou d'affaires ont été restreints voir interdits à cause des différents confinements dans le monde. Il a aussi été possible d'assister à la fermeture des frontières de certains pays pour lutter contre la propagation du virus, des frontières qui ne sont pour certaines pas réouvertes depuis. Pour les compagnies aériennes les conséquences d'une telle fermeture de frontières, et l'arrêt de leurs activités a eu des conséquences catastrophiques économiquement parlant. Les compagnies aériennes faisant en général très peu de marge en ce qui concerne leur trésorerie, ce même en période de croissance[61], elles se sont rapidement retrouvées en difficultés.

Durant cette période de crise, le trafic aérien d'Air France a chuté de 69%. La compagnie a assuré le rapatriement des citoyens français situés dans des pays tiers au moment de la fermeture des frontières et des confinements. L'entreprise a essayé d'améliorer son activité durant l'été 2020 où les restrictions se sont allégées en privilégiant des trajets avec le moins de contraintes pour les voyageurs ainsi qu'à la période de Noël pour ces mêmes raisons. Cette période a été positive pour le fret aérien, les commerces étant fermés, les commandes par internet ont considérablement augmenté. Air France a pu assurer une partie des acheminements du fret aérien ainsi que le matériel de santé nécessaire pour faire face à la situation sanitaire dans certains pays.

Les résultats économiques du groupe au cours de cette période ont chuté. Par rapport à 2019, l'entreprise a vu son chiffre d'affaires baisser de 59% pour un montant de 11,1 milliards d'euros. La crise du coronavirus a plongé le groupe dans une situation très instable, seul 40% de l'activité de 2019 a été réalisée en 2020. Un report du paiement des charges sociales de son personnel a été négocié par le groupe pour permettre de survivre à la situation. Toutefois, les coûts engendrés pour assumer la crise restent particulièrement importants pour le groupe. Un plan de restructuration a été mis en place comprenant des suppressions de postes jusqu'à la fin 2022 tant chez Air France que pour sa filiale Hop!.

C'est dans cet état des lieux de l'environnement concurrentiel actuel que peut s'inscrire la délocalisation des services par le groupe. De fait, dans une telle situation, il semble qu'une réorganisation de l'entreprise s'impose soit un terreau favorable aux

[61] Rapport du groupe de travail compétitivité du transport aérien français présidé par Monsieur B. LE ROUX rendu le 3 novembre 2014, p. 16.

délocalisations. Il s'agit de faire un état des lieux de l'utilisation par l'entreprise d'une telle solution.

Paragraphe 2 – Point sur les délocalisations œuvrées par la compagnie aérienne Air France

Pour faire face aux aléas de la situation économiques d'Air France qui a donné lieu à un endettement du groupe très important, différentes stratégies ont été mises en œuvre (a). Parmi elle, il va être fait le point sur les délocalisations opérées par l'entreprise pour permettre une optimisation de ses coûts (b).

a) Les différentes stratégies d'Air France

Une entreprise est formée par trois dimensions distinctes sur lesquelles elle peut œuvrer : une dimension financière, une dimension commerciale et une dimension technique[62]. Ces dimensions sont très liées aux stratégies choisies par l'entreprise.

Plusieurs stratégies sont possibles pour permettre aux compagnies aériennes nationales de rester compétitives sans avoir recours à une délocalisation. Air France a opté pour la « stratégie du dédoublement » en créant une filiale low-cost à savoir Transavia soutenue dans son développement par les différents plans de restructuration. Le low-cost assure un certain nombre de lignes domestiques, cette progression doit se poursuivre en 2022 pour des vols à destination européenne. Le low-cost voit également sa flotte augmenter en 2021[63].
Cette stratégie est suivie par celle dite de l'évitement par sortie. En effet, Air France délaisse ses liaisons régionales au profit de Transavia, elle l'a appliqué sur l'ensemble des lignes qui n'étaient pas rentables voir totalement déficitaires. Le groupe se réorganise.

De la même manière, l'entreprise a développé un important programme de fidélité, Flying Blue qui permet aux souscripteurs de cumuler des « miles » lorsqu'ils voyagent à bord d'un partenaire aérien ou en utilisant les hôtels partenaires au groupe. Ces « miles » peuvent ensuite être utilisés pour réserver des vols disposants d'un

[62] V. LARMET, Economie du transport aérien, séance 3 diapo 4.
[63] F. GLISZCZYNSKI, « « Air France n'est pas immortelle » (Anne RIGAIL directrice générale) », *La Tribune*, 22 janvier 2021, p.6.

meilleur confort. Ce programme regroupait en 2016, 18 millions d'adhérents. Une stratégie de fidélisation qui a ses vertus.

A cela s'ajoute l'alliance Skyteam. Cette alliance mondiale regroupe dix-neuf compagnies aériennes qui concluent entre elles des accords de coopération. La Commission européenne a déjà eu à se prononcer sur ces accords concluent entre les compagnies aériennes quant au transport des passagers et des marchandises. En effet, ces accords ont été visés par des enquêtes mandatées par la Commission européenne pour entente frauduleuse entre compagnies aériennes. L'institution est intervenue à ce sujet en 2014 à propos d'un accord au sein de la SkyTeam comprenant Air France-KLM, Alitalia et Delta en vigueur entre 2009 et 2010. La Commission craignait une distorsion de concurrence puisque les parties avaient convenus d'un partage des bénéfices et d'une gestion ensemble des horaires, capacités et tarifs appliqués sur des liaisons bien identifiées. A la suite de son enquête, la Commission décide d'imposer des engagements supplémentaires aux co-contractants afin de garantir le respect des règles de concurrence. De fait, les stratégies choisies par Air France sont particulièrement surveillées que ce soit par les institutions européennes ou par les pouvoirs publics nationaux.

Si l'ensemble de ces stratégies ont le mérite d'exister, elles ne peuvent suffire à elles seules à assurer le maintien sur le marché concurrentiel. De fait Air France a également recours aux délocalisations de ses services pour permettre une optimisation de ses coûts, un choix plus que nécessaire au regard de la situation économique de l'entreprise.

b) *Etat des lieux des délocalisations du groupe*

Air France étant une entreprise déficitaire depuis un moment, malgré les stratégies choisies et les plans de restructuration étudiés, la question de l'optimisation des coûts par le biais des délocalisations a rapidement été envisagée.

L'état financier du groupe de l'année 2019 permet d'avoir un état des lieux des filiales dont dispose Air France-KLM dans ses différentes activités. Le groupe distingue deux types de société : les sociétés consolidées et les sociétés mises en équivalence.

Les sociétés consolidées sont des sociétés dont le contrôle a été acquis par une autre société. Sur ces sociétés le contrôle peut être exclusif[64] ou conjoint[65]. L'entreprise Air France possède un certain nombre de sociétés consolidées avec des pourcentages de contrôles variés. Ces sociétés consolidées rattachées à son contrôle touchent l'ensemble de ses activités à savoir le transport de passagers, la maintenance ainsi que le transport de fret. Un grand nombre de ces sociétés se trouvent aux Pays-Bas, mais l'on trouve aussi des entreprises sises aux Philippines, Ile Maurice, Australie, Irlande, Mexique et Royaume-Uni.

Les sociétés mises en équivalence sont les sociétés sur lesquelles il est exercé une influence déterminante[66]. Sur les sociétés mises en équivalences présentent dans l'état des finances du groupe Air France-KLM, on trouve davantage de diversité quant aux pays d'implantation de ces sociétés (Madagascar, Emirat Arabes Unis, Singapour, Sénégal, etc). Par ailleurs, ces sociétés ne concernent pas l'ensemble des secteurs d'activité du groupe. Une seule société a attrait au transport des passagers, quelques-unes à la maintenance mais aucunes à l'activité cargo de l'entreprise, ce qui laisse pense à une délocalisation d'activité pour permettre à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier, le transport des passagers et fret. De nombreuses sociétés se trouvant dans cette partie voient leur activité désignée comme « autres » sans plus de précisions. Il est donc possible d'imaginer qu'il s'agit là des activités délocalisées du groupe. Ce qui est sûr c'est que l'obtention d'une forme d'influence ou de part conséquente dans ces entreprises permet au groupe de sous-traiter certaines de ses activités.

Pendant longtemps, le groupe délocalisait ses activités de maintenance auprès d'une société chinoise qui proposait ses services à des coûts « *quatre fois moins élevés à l'étranger qu'en France* »[67]. Cette délocalisation, suivie par d'autre compagnie aérienne nationales comme Lufthansa ou British Airways, avait fait l'objet de contestation de la part des syndicats quant à la qualité du service proposé puisque plusieurs incidents étaient intervenus sur les appareils traités en Chine. La CGT avait alors interrogé de manière pertinente « *A partir de combien d'incidents l'entreprise posera-t-elle la question de la perspicacité de sa politique de sous-traitance et de délocalisation des activités du personnel au sol ?* ».

---

[64] Article L 233-16 du Code de commerce.

[65] Le contrôle conjoint correspond à une décision par un accords des actionnaires ou associées à l'égard de l'entreprise consolidée.

[66] Article L 233-18 du code de commerce, « Les comptes des entreprises placées sous le contrôle exclusif de la société consolidante sont consolidés par intégration globale.
Les comptes des entreprises contrôlées conjointement avec d'autres actionnaires ou associés par la société consolidante sont consolidés par intégration proportionnelle.
Les comptes des entreprises sur lesquelles la société consolidante exerce une influence notable sont consolidés par mise en équivalence. ».

[67] V. VERIER, « La maintenance à l'étranger des avions d'Air France fait débat », *Aujourd'hui en France*, 16 mai 2013.

D'autres activités de maintenance sont effectuées au Maroc, cela semble correspondre aux sociétés mises en équivalence inscrites dans l'état des finances du groupe de 2019.

Ces dernières années, ce sont les services financiers et administratifs d'Air France qui ont créé la polémique après une décision de la firme de les délocaliser vers la Hongrie, une première étape avant que ce même service soit transféré ensuite vers l'Inde.

La compagnie aérienne nationale est une entreprise avant tout, le recours à la délocalisation de ses services n'est pas étonnant étant donné sa situation économique. Ce qui est problématique et intéressant dans le cas d'Air France est son lien avec l'Etat, actionnaire dans cette entreprise. L'intervention de l'Etat met indéniablement en perspective la gestion économique de la compagnie aérienne puisqu'avec cette intervention, elle ne répondra pas seulement à une logique économique avec des objectifs économiques, elle répondra également à une logique politique avec des buts politiques. C'est là peut être toute la problématique du groupe, quid de l'intervention de l'Etat dans l'entreprise.

Section 2 – La situation instable d'Air France bénéficiaire d'aide d'Etat et de délocalisation de ses services

La situation d'Air France est intéressante sur le fait qu'il s'agit d'un point de rencontre entre la logique économique et la logique politique. Du fait du marché très concurrentiel dans lequel elle évolue, la compagnie aérienne a bénéficié d'importantes aides d'Etat (Paragraphe 1), mais à des conditions qui parfois contreviennent à la logique d'entreprise. Il est alors possible de s'interroger sur la place des délocalisations dans un entreprise qui bénéficie autant de l'argent publique et de la responsabilité qui en découle alors au regard de son personnel notamment (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 – Les aides publiques au bénéficie de la compagnie aérienne

La compagnie aérienne Air France est une compagnie nationale endettée de longue date. L'intervention de l'Etat français au soutien des activités de l'entreprise est loin d'être ponctuelle et nouveau (a). La crise du covid a contraint la société à demander une nouvelle aide publique pour faire face à la situation (b).

a) Un accompagnement français de longue date

L'Etat français accompagne le groupe Air France depuis sa création. Bien que ses parts dans le groupe diminuent au fil des années[68], il n'en reste pas moins un important soutien financier.

De fait, à sa création, Air France avait le statut de société privée subventionnée, l'Etat donnait alors d'importantes subventions pour permettre aux compagnies aériennes de faire face à la crise économique. L'Etat français devait diminuer ses parts au lendemain de la guerre, lorsque l'entreprise prend le statut juridique de société anonyme. Il devait se défaire de 30% du capital d'Air France pour en céder à des administrations publiques et à des personnes physiques ou morales privées[69].

Dans les années 90, à la suite de la crise conséquence de la guerre du Golf, la question de la recapitalisation d'Air France se pose. Au cours d'une aide d'Etat accordée par la Commission européenne à cette époque, celle-ci précise que cette recapitalisation de la société doit être la dernière et qu'Air France doit être privatisée. Ce qui n'est pas le cas, la situation économique de l'entreprise à ce moment-là ne le permettant pas, et de fait, l'approbation d'une nouvelle aide d'Etat est formulée auprès de la Commission européenne le 27 juillet 1994[70].
En 1999, l'Etat français participait à 94,1% du capital de la compagnie. En 2001 cette participation est évaluée à 56% du capital, pour ensuite encore diminuer en 2003 où elle n'est plus qu'à 53%.

Dans le cadre de la crise sanitaire qui a fait couler Air France, l'Etat a dégagé des fonds pour permettre de maintenir l'entreprise à flot. Ce maintien passe aussi par la décision d'augmenter la participation de l'Etat français dans le capital d'Air France. Ainsi la participation de l'Etat va passer de 14,3% de participation à 29,9%.

De fait les relations entre l'Etat français et la compagnie aérienne Air France seront toujours très proche, l'Etat ayant des parts dans le capital d'Air France qui certes varient selon le contexte mais qui sont tout de même bien présentes. La société Air France est sous la tutelle de l'Etat français en ce qui concerne ses manœuvres économiques et financières, l'article L342-1 du code de l'aviation civile le mentionne

[68] L'Etat français a l'une des parts au capital d'Air France la plus importante parmi les actionnaires. Si jusqu'à présent, l'Etat détenait 14,3% du capital, cette part a récemment augmenté.
[69] Loi du 16 juin 1948 portant institution de la compagnie nationale Air France.
[70] Commission européenne, décision 94/6538/CE du 27 juillet 1994 concernant l'augmentation de capital notifié d'Air France. L'aide en question est conditionnée entres autres à la privatisation d'Air France sitôt la situation économique et financière le permettant.

ainsi, « *La Compagnie nationale Air France est soumise au contrôle général du ministre chargé de l'aviation civile et à un contrôle économique et financier* ». Air France est donc une société devant répondre à une logique d'entreprise tout en étant capable de faire partie de décisions éminemment plus politiques. Dans un tel contexte la problématique d'optimisation des coûts va se poser différemment du fait de ses conséquences sur les salariés. Mais également parce que l'Etat français fonde son engagement auprès d'Air France notamment sur la source d'emploi que l'entreprise est censée représenter. Dans ce contexte de contrôle politique de l'entreprise, il est étonnant que la délocalisation des services financiers comme évoqué précédemment soit réalisable. Ceux d'autant plus que l'entreprise bénéficie d'importantes aides.

b) Les aides nouvellement attribuées

Si l'attribution d'aides d'Etat à la compagnie aérienne nationale est loin d'être un phénomène nouveau au regard des différentes crises au cours du XXIème siècle celles octroyées récemment ont été l'occasion de débat tant par les conditions à laquelle elles ont été consenties que par les concurrents du low-cost.

Le 4 mai 2020, la Commission européenne a rendu une décision quant à l'aide accordée par la France à la filiale du groupe Air France-KLM, à savoir Air France. Par cette décision, la Commission européenne a accepté l'aide française élevée à 7 milliards d'euros pour le maintien de la trésorerie d'Air France.
Cette procédure d'attribution des aides d'Etat est très encadrée par la Commission européenne afin d'éviter tout déséquilibre du marché concurrentiel puisqu'il s'agit d'un avantage dans un sens donné à une entreprise en difficulté[71].

Cette aide est loin d'avoir fait l'unanimité au sein de la concurrence notamment auprès des compagnies low-cost notamment Ryanair et Easyjet. Le 20 avril 2021, Ryanair et Malta Air ont introduit un recours devant le Tribunal de l'Union européenne demandant que la décision de la Commission européenne du 4 mai 2020 accordant l'aide à Air France soit annulée. Parmi les cinq moyens invoqués par les requérants il est reproché le non-respect de la procédure inscrite à l'article 107 §3 b) du TFUE relative à l'attribution des aides d'Etat. Mais également le non-respect de l'interdiction de la discrimination et de libre prestation des services et de libre établissement. L'argumentaire relie alors cela à la libéralisation du transport aérien, « *La libéralisation du transport aérien dans l'Union a permis le développement de compagnies*

[71] Article 107 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

aériennes à bas coûts véritablement paneuropéennes. Il est toutefois soutenu que la défenderesse n'a tenu compte ni du préjudice que la crise de la COVID-19 a causé à de telles compagnies aériennes paneuropéennes ni de leur rôle dans la connectivité aérienne de la France en autorisant la République française à réserver l'aide à Air France. »[72]. Ryanair avait déjà fait un même recours par rapport à une aide accordée à Finnair, compagnie aérienne nationale de Finlande[73].

De la même manière, dans le cadre du covid-19, une aide à également été attribuée par le Gouvernement Néerlandais qui bénéficiera au groupe. De son côté KLM a obtenu 3,4 milliards d'euros d'aide.

Une autre aide plus récente pour permettre la recapitalisation d'Air France de 4 milliards d'euros a été accordée par la Commission européenne le 6 avril 2021.

Cette contribution de l'Etat à la compagnie aérienne et les aides qu'elle implique ne sont pas sans conséquences pour Air France et pour de potentiels projet de délocalisation. En effet, ces donations sont tenues d'obligations en échange qui ne sont pas toutes nécessaire et parfois contre des logiques économiques.

Paragraphe 2 – La rencontre entre logique politique et logique économique au sein d'Air France

La rencontre entre la logique politique et la logique économique pousse à se pencher sur les conditions auxquelles Air France a pu bénéficier des aides d'Etat et les mettre en lumière avec la logique d'entreprise (a). Le sujet de l'intérêt de l'intervention de l'Etat se pose alors au regard des délocalisations pratiquées par l'entreprise (b).

a) Les conditions d'attribution des aides d'Etat

Si les aides accordées par la Commission européenne ont été plus que bienvenue pour les compagnies aériennes, elles n'ont pas été données simplement avec générosité mais sous certaines conditions.

Pour la compagnie aérienne nationale d'Allemagne, la Lufthansa, celle-ci a dû renoncer à plusieurs créneaux horaires pour obtenir une aide d'Etat de 6 milliards

[72] TUE, 20 avril 2021, Ryanair et Malta Air c/ Commission, affaire T-216/21.
[73] TUE, 14 avril 2021, Ryanair c/ Commission, aff. T-388/20

d'euros. Ce sont donc vingt-quatre slots que la major a délaissé sur ces deux hubs, l'aéroport de Francfort et l'aéroport de Munich.
Un même échange de bon procédé a été proposé à Air France afin que la compagnie puisse aussi bénéficier de la seconde aide d'Etat du 6 avril 2021. Celle-ci a refusé, dans le cadre de négociations tendues, à l'abandon de tels créneaux qui lui aurait fait perdre d'importantes capacités sur l'aéroport d'Orly notamment. En outre, financièrement l'abandon de ces créneaux est dramatique pour une compagnie déjà en difficulté. Air France a fini par délaisser dix-huit de ses slots. Selon un article du Monde, financièrement l'abandon de ces slots à un coût conséquent, « *chaque slots serait en effet valorisé près de 45 millions d'euros notamment à Orly* »[74]. La commissaire européenne à la concurrence, Margarethe VESTAGER, justifie ces négociations de slots comme une mise en équilibre de la concurrence sur ce marché, elle s'exprime à propos de la Lufthansa de la manière suivante : « *Lufthansa s'est engagée à mettre à disposition des créneaux horaires et des actifs supplémentaires sur les plateformes aéroportuaires de Francfort et de Munich, où Lufthansa détient un pouvoir de marché significatif. Cela donne la possibilité à des transporteurs concurrents d'entrer sur ces marchés, ce qui garantit des prix équitables et un choix plus large pour les consommateurs européens.* »[75].

Ces conditions posées par la Commission européenne à l'attribution des aides sont pour beaucoup complétement détachées de la réalité économique du groupe et inappropriées. Il est possible ici d'observer les contradictions entre le politique et l'économique. Le SNPL s'est indigné à ce sujet en s'interrogeant sur les intérêts qu'aurait la Commission européenne à priver de ses réformes la compagnie nationale française de ces créneaux horaires afin d'ouvrir davantage la destination parisienne aux compagnies aériennes étrangères, compagnies aériennes étrangères susceptibles de favoriser des pratiques comme le dumping social ou du dumping fiscal, c'est notamment sur ce point que les négociations ont été sévères. Là où est toute la difficulté des aide d'Etat c'est qu'il s'agit d'argent public investi dans une compagnie aérienne qui ne va pas créer de l'emploi. Air France ça fait plusieurs années que le personnel a été contraint de faire des efforts quant à ce qu'ils perçoivent pour leur travail et la situation ne semble pas s'améliorer tout de suite pour l'entreprise. La situation économique du groupe va vers un mouvement de délocalisation plus important comme annoncées par Air France récemment sur son service comptable et financier. Mais alors dans ce cas n'y a-t-il pas ici une absurdité politique, comme semble le démontrer certains députés, à accorder une aide publique à une entreprise qui délocalise.

[74] G. DUTHEIL, « L'Etat vole à la rescousse d'Air France », *Le Monde*, 7 avril 2021, p.16
[75] « Air France rejette l'idée de céder des créneaux aéroportuaires à Orly, condition de Bruxelles à un nouveau sauvetage », La Correspondance économique, 4 février 2021.

b) Le doute quant à l'avantage pour Air France de bénéficier des aides de l'Etat au regard de la délocalisation

« *Air France n'est pas immortelle* », ce sont les propos tenus par Anne RIGAIL, directrice générale d'Air France lors d'une interview[76]. Le bénéfice de ces aides publiques pour la compagnie aérienne nationale est nécessaire, elles répondent à des difficultés économiques ponctuelles mais récurrentes, sans cette option, la compagnie aérienne nationale française aurait probablement déjà fait faillite.

Cependant il est intéressant de s'interroger sur cette double appréhension du problème entre les motivations politiques et les motivations économiques et de leur conjugaison. De fait bénéficier de ces aides est contraignant pour Air France qui est redevable au préteur par des engagements. Il est tout à fait possible de croire que l'Etat français donnant des fonds à Air France limite sa logique d'entreprise. En ce qui concerne l'optimisation des coûts et du point de vue des délocalisations qui est un phénomène très critiqué au sein de la société constituant une peur certaine au sein des salariés, le fait que l'Etat participe pourrait lui permettre d'avoir un droit de regard sur ces délocalisations de services et donc un obstacle à ce phénomène.

Cette attente de prise de position du public peut se retrouver dans les différentes questions au Gouvernement posées par les sénateurs et députés. En ce sens il peut être cité celle posée lors d'une séance en 2018 par la députée Marie-Noëlle LIENEMANN. Celle-ci s'adresse à la Ministre de la transition écologique et solidaire, chargée des transports à propos d'une annonce faite par Air France qui souhaite délocaliser son service informatique en Inde. Dans sa question, la députée souligne le contexte important du taux de chômage dans lequel intervient cette décision de délocalisation. Et de fait, elle évoque l'inconvenance que représente cette décision de délocalisation et la place de l'Etat français auprès de la société, « *Il est inacceptable que notre pays – qui connaît un chômage massif – accepte des délocalisations d'emplois en Inde, organisées par une entreprise dont l'État est actionnaire.* »[77]. La députée demande par cette question l'abandon d'un tel projet de délocalisation. Ce à quoi la Ministre chargée de la transition écologique et solidaire chargée des transports répond à la positive mais ce n'est pas tellement une prise de position de l'Etat qui a permis l'arrêt d'un tel projet.

[76] F. GLISZCZYNSKI, « « Air France n'est pas immortelle » (Anne RIGAIL directrice générale) », *La Tribune*, 22 janvier 2021, p.6.
[77] Question écrite n°03136 de M-N. LIENEMANN soumise au Ministère auprès du Ministère de la transition écologique et solidaire le 8 février 2018.

Toujours est-il que l'exemple est assez significatif de ce tandem entre logique économique et logique politique.

Air France est confrontée à de nombreuses réticences à ce sujet. Les délocalisations opérées par le groupe sont suivies de près et les postes que cela touche également. Récemment, en janvier 2021, il a été annoncé la délocalisation d'une partie des services informatiques du groupe en Hongrie puis en Inde. Il est étrange de constater que le groupe s'est vu limiter, plus ou moins implicitement, son nombre de licenciements pour pouvoir toucher les aides mais que d'un autre côté, certains services sont délocalisés en Hongrie.
Ces contradictions sont complexes à appréhendées et parfaitement évoquées lors d'une interview du Ministre chargé de l'économie, des finances et de la relance, Bruno LE MAIRE en juin 2020 où la question des suppressions d'emplois se pose et à quelle hauteur[78]. Il est possible d'y observer le paradoxe entre les souhaits du Ministre et la réalité économique d'Air France dont la restructuration de ses effectifs s'impose et dont la question de l'optimisation de ses coûts va apparaitre un peu plus tard.

Dans les aides accordés par la Commission européenne, l'Etat français motive ses propos en expliquant que la compagnie aérienne est un poids tant au niveau de l'économie qu'au niveau des emplois qu'elle crée en France que ce soit à un niveau régional et national. Mais si l'entreprise en question délocalise, elle ne crée pas tant d'emplois que cela, il faut alors repenser la place de l'Etat au sein de la compagnie aérienne.

[78] Interview de Bruno LE MAIRE au micro de France Inter le 18 juin 2020. Au cours de l'entretien, Léa SALAME évoque la complexité que c'est d'être à la fois Etat actionnaire et partie de tant de suppression de poste.

CONCLUSION

La délocalisation des services est un mouvement récent qui touche un ensemble de services selon des critères bien définis comme l'importance de l'intervention humaine dans la production de ce service. Le recours à une telle stratégie en usant de la mobilité possible des chaines de production des services laisse le choix d'un large panel de pays dont la manœuvre à bas coût saura minimiser les coûts initiaux de l'entreprise et lui permettre de gagner en productivité. Pour les compagnies aériennes nationales ce processus de délocalisation est une aubaine dans un marché européen particulièrement concurrentielle où les compagnies nationales peinent à garder leur part de marché.

Si cette pratique a bien des avantages pour les entreprises, elle est source d'inconvénient pour les employés de la compagnie qui voient leurs conditions salariales se déliter par ces décisions de délocalisation avec notamment des propositions de salaires bien moindre que ce qui se fait dans le pays d'origine de l'entreprise. Il y a une importante rupture entre ces deux parties, le personnel et l'entreprise, au sujet des délocalisations qui est problématique à propos d'un mouvement qui n'est pas que négatif. Les délocalisations nous offrent un pouvoir d'achat qui serait très différent si tout était produit et consommer seulement en France. De la même manière, il ne s'agit pas d'un mouvement pris à la légère par les entreprises qui l'utilisent dès lors que leur compétitivité est défaillante sur un marché. Les coûts engendrés par le mouvement de délocalisation au sein du pays d'accueil, des coûts d'organisation etc, entrainent une forme de responsabilité de l'entreprise quant à son choix de procéder à un tel mouvement.

Certains échecs de délocalisations peuvent se traduire par des relocalisations mais pour le moment le mouvement reste timide. Au grand damne des pouvoirs publics qui tentent de ramener certaines industries dont les industries pharmaceutiques sans grand succès pour le moment. Les délocalisations ne sont pas au gout du pouvoir politique qui a eu l'occasion de se positionner à ce sujet au cours de différents gouvernements. Cependant, la compagnie aérienne Air France concentre cette rencontre entre le politique et l'économique et entre délocalisation et emplois. Par les aides accordées et son actionnariat, l'Etat français s'est mis dans une posture bien inconfortable en tentant de promouvoir une entreprise source d'emplois et une compagnie « des plus attractives et une des plus profitables » comme la défend B. LE MAIRE, qui en réalité rencontre des difficultés à rester compétitives de manière répétée et prône la délocalisation de services pour rester sur le marché. La complexité de cette situation peut alors déboucher sur une remise en question de cette

participation de l'Etat au sein du groupe pour permettre à celui-ci de ne répondre plus qu'à une logique économique.

BIBLIOGRAPHIE

I- Sources contraignantes

A) Les textes

1.Les Traités

Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

B)La législation

1.Les règles européennes

Règlement (CEE) n°2407/92 du Conseil du 23 juillet 1992 concernant les licences des transporteurs aériens.

Règlement (CEE) n° 2408/92 du Conseil, du 23 juillet 1992, concernant l'accès des transporteurs aériens communautaires aux liaisons aériennes intracommunautaires

Règlement (CEE) n° 2409/92 du Conseil, du 23 juillet 1992, sur les tarifs des passagers et de fret des services aériens

2.Les règles nationales

Code du travail

Code de commerce

Code de l'aviation civile

D) Les décisions

Commission européenne, décision 94/6538/CE du 27 juillet 1994 concernant l'augmentation de capital notifié d'Air France.

E) Jurisprudences

CJCE, 4 avril 1974, République française c/ Commission, aff 167/73.

CJCE, 5 juin 1997, SETTG, aff. C-398/95.

CJCE, 30 avril 1986, Nouvelles frontières, C-209/84.

TUE, 14 avril 2021, Ryanair c/ Commission, aff. T-388/20

TUE, 20 avril 2021 Ryanair et Malta Air c/ Commission, affaire T-216/21.

II-Sources non contraignantes

A) Travaux

1.Rapports internationaux

Rapport de l'OCDE, « Quelle politique face aux mutations mondiales ? », 1997, p.138 et 139.

Synthèse OCDE, L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages, minimiser les coûts, 2002.

OMC, Examen statistique du commerce mondial 2019.

2.Rapports français

F. DRUMETZ, La délocalisation, Bulletin de la Banque de France, 2004, n°132.

Rapport Lionel FONTAGNE, Farid TOUBAL, « Investissement direct étranger et performances des entreprises », Conseil d'analyse économique, 2010.

Rapport de C. ABRAHAM, Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ? Commissariat général à la stratégie et à la prospective, juillet 2013.

Rapport du groupe de travail compétitivité du transport aérien français présidé par Monsieur B. LE ROUX rendu le 3 novembre 2014.

3.Rapports financiers

Groupe Air France-KLM, Etats financiers consolidés du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019, rendu le 19 février 2020.

Groupe Air France-KLM, Etat financier consolidé du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020 rendu le 17 février 2021.

2.Thèses

A. CHATMI, Délocalisation des activités de services : une approche théorique et empirique. Application aux pays en voie de développement, Thèse de doctorat en sciences économiques, 2012.

B) Doctrines

1.Répertoire

M. BOIZARD, *Sous-traitance*, Répertoire de droit européen, Dalloz, décembre 1992 actualisé en avril 2015.

A. MAZEAUD, *Transfert d'entreprise : aspects individuels*, Répertoire de droit du travail, Dalloz, 2010 actualisé en 2021.

2.Ouvrages

J. ARTHUIS, *Les délocalisations et l'emploi : Mieux comprendre les mécanismes de la délocalisations industrielles et des services*, édition d'organisation, 1993.

F. BRUGIERE, *La sous-traitance en piste : les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Clinique du droit, éditeur Eres, 2017

J-C. GRAZ, N. NIANG, *Services sans frontières : mondialisation, normalisation et régulation de l'économie des services*, collection Académique, Presse de Science Po, 2013.

O. MEIER, G. SCHIER, *Fusions acquisitions*, 5ème édition, Dunod, 2016.

E. NAUZET-FICHET, M. TOMASINI, *Diplôme et insertion sur le marché du travail : approches socioprofessionnelle et salariale du déclassement*, Economie et statistique, 2002, p.21-48.

M. RAINELLI, *Le commerce international*, collection Repères, édition La Découverte, 2015, p.81-108.

M. ROBINSON, R. KALAKOTA, *Offshore Outsourcing : Business Models*, Mivar Press, 2ème edition, 2004.

Collectif d'auteurs, *Cahier français : Mondialisation et commerce*, édition La documentation française, 2018.

3.Articles de revues

J-P. CHANTEAU, « Quantification et analyse stratégique de la délocalisation », Revue économique industrielle, 15 décembre 2008, n°124, p.23-50.

D. CHIQUIAR, M. TOBAL, R. YSLAS, « Mesurer et comprendre les échanges de tâches dans le secteur des services », Revue internationale du travail, 2019.

A. ECH-CHBANI, « Etat des lieux sur les délocalisations de services : spécificités, tendances et déterminants », Revue d'études en management et finance d'organisation, juillet 2018, n°7.

C. FAYOLLE, « La dérégulation du transport aérien en Europe », Guerres mondiales et conflits contemporains, 2003, n°209, p.15 à 89.

E. FIMBEL, « Délocalisation et externalisation sur la sellette », L'expansion management review, 2005, n°118, p. 87-96.

E. FIMBEL, « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », Revue Française de gestion, 2003, n°143, p. 27 - 42.

A.GUILLARD, J.ROUSSEL, « Externalisation, délocalisation et mondialisation dans les services financiers : actualité des approches du capital humain », Humain et entreprise, 2009, n°294, p. 17 à 28

A. GUILLARD, J. ROUSSEL, « Décision de délocalisation et maitrise des risques de capital humain : le cas des services financiers », Revue d'économie financière, 2011, n°104, p.165-178.

J. LETOURNEL, « Les délocalisations d'activités tertiaires dans le monde et en France », Economie et prévision, 2004, n°166, p.137 - 144.

S. LE GALL, « Les stratégies de localisation des firmes multinationales et leurs rapports au territoire local étranger : une approche par les ressources », Management international, 2011, volume 16, n°1.

J-P. LHERNOULD, « La loi du 2 aout 2005 et le détachement transnational de travailleurs », Droit social, 2005, p. 1191.

F. MARTY, « Politique d'attractivité des territoires et règles européennes de concurrence : le cas des aides versées par les aéroports aux compagnies aériennes », Revue de l'OFCE, 2005, n°94, p.97-125.

A. MAZEAUD, « Aspects individuels des délocalisations », Droit social, 2005, p.1186.

C-A. MICHALET, « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des Etats », Revue française de gestion, 2007, n°177, p.141 à 148.

C. RADE, « Restructuration et délocalisation », Droit social, 2006, p.289.

C. RADE, « Pschitt au pays des discriminations », Droit social, 2021, p.97.

G. SCHUTZ, « Se « recentrer » sur son « cœur de métier ». L'externalisation des services généraux des entreprises », Revue française de socio-économie, 2019, p. 181 à 201.

B. TEYSSIE, « Sur les transferts d'entreprise en droit social », Droit social, 2005, p.715.

H. TISSANDIER, « La mobilité internationale des sociétés : le point de vue du travailliste », Cahier de droit de l'entreprise, 1 mars 2006.

4.Articles de journaux

N. BRAFMAN, « Le Maroc offre des salaires trois fois inférieurs à la France », *Le Monde*, 28 février 2004, p. 16.

G. DE CALIGNON, « Le spectre d'une nouvelle vague de délocalisation », *Les Echos*, le 2 juillet 2021, p.7.

F. DUCLOS, « Air France : délocalisation en vue dans la finance ? », *Air Journal*, 21 janvier 2021.

P. DURIEZ, « Délocalisations ratées : ces entreprises qui reviennent au bercail », *Les Echos*, 3 mai 2013.

G. DUTHEIL, « Les pilotes d'Air France face aux défis du low cost », *Le Monde*, 17 septembre 2014, p. 3.

G. DUTHEIL, « L'Etat vole à la rescousse d'Air France », *Le Monde*, 7 avril 2021, p.16

P. EVAIN, « Quand Paris favorisa la délocalisation d'Air France », *Le Monde éco et entreprise*, 13 janvier 2016, p.7.

F. FEL, J. CAYLA, V. CARBONE, « L'industrie 4.0 peut favoriser une relocalisation de la production en France », *Les Echos*, 24 mars 2021, p.122.

F. GLISZCZYNSKI, « Les pilotes de Lufthansa champions d'Europe de la grève », *La Tribune*, 8 septembre 2015, p.60.

F. GLISZCZYNSKI, « Aide d'Etat au transport aérien : Air France et le désert français », *La Tribune*, 29 mai 2020, p.15.

F. GLISZCZYNSKI, « « Air France n'est pas immortelle » (Anne RIGAIL directrice générale) », *La Tribune*, 22 janvier 2021, p.6.

I. MANDRAUD, « Sabena : la délocalisation dans l'air du temps. La compagnie aérienne belge veut faire passer son personnel navigant sous pavillon suisse. Une chasse aux coûts qui tente d'autres transporteurs. », *Libération*, 26 septembre 1997, p.18.

P. MARX, « Lufthansa « délocalise » des hôtesses et des stewards », *La Tribune*, 1 février 1996.

F. RAULIN, F. NADOU, « La relocalisation industrielle en France : un retour vers le futur ? », *The conversation,* 9 janvier 2018.

V. VERIER, « La maintenance à l'étranger des avions d'Air France fait débat », *Aujourd'hui en France*, 16 mai 2013.

« Air France-KLM : le conflit avec les syndicats de pilotes se durcit », *La correspondance économique*, 16 septembre 2014

Le Monde, « Les centres d'appels sont à leur tour tentés par la délocalisation », 28 février 2004, p.16

« Air France rejette l'idée de céder des créneaux aéroportuaires à Orly, condition de Bruxelles à un nouveau sauvetage », *La Correspondance économique*, 4 février 2021.

C)Sites internet

INSEE

Air France

ANNEXES

Annexe 1. Compte de résultat du groupe Air France-KLM du 1er janvier au 31 décembre 2019.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros **Période du 1er janvier au 31 décembre**	***Notes***	**2019**	**2018 retraité** [1]
Chiffre d'affaires	***6***	**27 188**	**26 224**
Autres produits de l'activité		**1**	**3**
Produits des activités ordinaires		**27 189**	**26 227**
Charges externes	***7***	(15 893)	(14 946)
Frais de personnel	***8***	(8 139)	(7 759)
Impôts et taxes		(154)	(166)
Autres produits et charges	***10***	1 125	937
EBITDA		**4 128**	**4 293**
Amortissements, dépréciations et provisions	***9***	(2 987)	(2 888)
Résultat d'exploitation courant		**1 141**	**1 405**
Cessions de matériels aéronautiques		22	4
Autres produits et charges non courants	***11***	(153)	(16)
Résultat des activités opérationnelles		**1 010**	**1 393**
Coût de l'endettement financier brut		(442)	(465)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		49	39
Coût de l'endettement financier net	***12***	***(393)***	***(426)***
Autres produits et charges financiers	***12***	(271)	(336)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées		**346**	**631**
Impôts	***13***	(76)	(224)
Résultat net des entreprises intégrées		**270**	**407**
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	***21***	23	15
Résultat net		**293**	**422**
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		*3*	*2*
Résultat net : Propriétaires de la société mère		*290*	*420*
Résultat net – Propriétaires de la société mère par action (en euros)			
- de base	***14***	0,64	0,92
- dilué		0,61	0,92

Source : Groupe Air France-KLM, Etats financiers consolidés du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019, rendu le 19 février 2020.

Annexe 2.

7. CHARGES EXTERNES

En millions d'euros **Période du 1er janvier au 31 décembre**	**2019**	**2018** **retraité** [1]
Carburant avions	5 511	4 958
Affrètements aéronautiques	525	577
Redevances aéronautiques	1 933	1 893
Commissariat	822	783
Achat d'assistance en escale	1 715	1 673
Achats et consommations d'entretien aéronautique	2 628	2 410
Frais commerciaux et de distribution	1 029	1 034
Autres frais	1 730	1 618
Total	**15 893**	**14 946**
Hors carburant	*10 382*	*9 988*

[1] Voir note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Source : Groupe Air France-KLM, Etats financiers consolidés du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019, rendu le 19 février 2020.

Annexe 3.

Frais de personnel

En millions d'euros **Période du 1er janvier au 31 décembre**	**2019**	**2018**
Salaires et traitements	5 585	5 328
Autres charges sociales	1 118	1 097
Charges de retraite à cotisations définies	707	670
Charges de retraite à prestations définies	281	219
Coûts du personnel intérimaire	253	241
Charge d'intéressement	131	191
Autres	64	13
Total	**8 139**	**7 759**

Le groupe verse des cotisations pour un régime de retraite multi-employeurs en France, la CRPN (Caisse de Retraite du Personnel Navigant). Ce plan multi-employeur étant assimilé à un plan d'Etat, il est comptabilisé en tant que régime à cotisations définies en « charges de retraite à cotisations définies ».

Effectifs moyens de la période

Période du 1er janvier au 31 décembre	**2019**	**2018**
Pilotes	8 512	7 983
Personnel navigant commercial	22 465	21 973
Personnel au sol	52 119	51 570
Personnel intérimaire	3 042	3 188
Total	**86 138**	**84 714**

Source : Groupe Air France-KLM, Etats financiers consolidés du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019, rendu le 19 février 2020.

Annexe 4.

32. DETTE NETTE

En millions d'euros	*Note*	2020	2019
Au 31 décembre			
Dettes financières courantes et non courantes	*30*	15 489	7 113
Repo obligation Triple A	*26*	(84)	-
Dettes de loyers courantes et non courantes	*31*	3 264	4 120
Intérêts courus non échus	*30 et 31*	(107)	(62)
Dépôts relatifs aux dettes financières	*22*	(101)	(227)
Dépôts relatifs aux dettes de loyers	*22*	(80)	(91)
Impact des dérivés devise/dettes		27	4
Dettes financières (I)		**18 408**	**10 857**
Trésorerie et équivalent trésorerie	*26*	6 423	3 715
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	*22*	193	111
Trésorerie nantie	*22*	309	300
Obligations Triple A	*22*	518	585
Repo obligation Triple A	*25*	(84)	-
Autres		1	3
Concours bancaires courant	*26*	(1)	(4)
Liquidités nettes (II)		**7 359**	**4 710**
Dette nette (I-II)		**11 049**	**6 147**

Source : Etat financier consolidé du groupe Air France-KLM du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020 rendu le 17 février 2021.

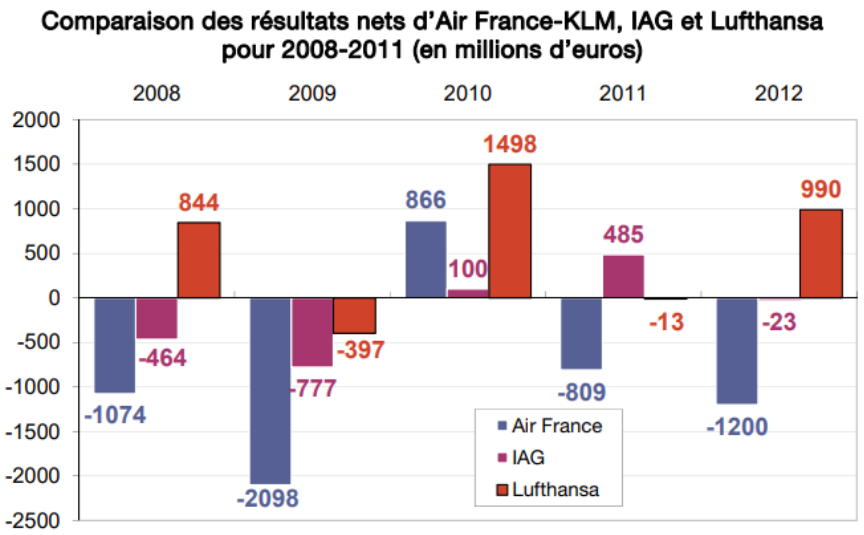
Annexe 5. Les salaires bruts horaires dans le monde en 2004 en fonction des différentes villes

SALAIRES BRUTS HORAIRES DANS LE MONDE EN 2004

Villes	Salaire brut horaire (en dollars)	Villes	Salaire brut horaire (en dollars)
Bucarest	1,8	Taipei	8,3
Bangkok	1,8	Madrid	9,1
Rio de Janeiro	1,8	Rome	9,5
Varsovie	2,2	Paris	13,7
Mexico	2,3	Miami	16
Shanghai	3,3	Berlin	16,4
Johannesburg	4,9	Tokyo	17,6
Singapour	6,9	New York	21,7
Séoul	7,9	Genève	23,4

— *Source : UBS.*

Annexe 6. Comparaison des résultats nets d'Air France-KLM, IAG et Lufthansa pour 2008-2011 (en millions d'euros).



Note : pour 2008 le résultat net d'IAG est pris égal à la somme de celui d'Iberia et de British Airways.

Source : communications des compagnies et Observatoire de l'aviation civile 2010-2011

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ---------- ***2***

SOMMAIRE ---------- ***3***

TABLE DES ABREVIATIONS ---------- ***4***

INTRODUCTION ---------- ***5***

TITRE 1 – LA DELOCALISATION DES SERVICES : LE RENOUVEAU COMPETITIF DES ENTREPRISES DONT LES COMPAGNIES AERIENNES NATIONALES ---------- ***11***

CHAPITRE 1 – L'appréhension d'une forme récente de délocalisation par les entreprises ---------- **11**

Section 1- Un vieux processus se réinventant avec ses difficultés --------- 11

Paragraphe 1 – Après la désindustrialisation, du renouveau dans le mouvement de délocalisation ---------- 12

a)Le libre-échange genèse des délocalisations ---------- 12

b) Les modernisations technologiques du monde à l'origine de ce renouvellement du processus ---------- 13

Paragraphe 2 – De nouveaux sujets de délocalisation pour les entreprises ---------- 14

a)La difficulté d'appréhender un secteur peu concret ---------- 14

b) Le caractère international des services ---------- 16

Section 2 – L'identification des services bons candidats à la réalisation d'une délocalisation ---------- 17

Paragraphe 1 – L'intervention discutée de l'individu dans la réalisation du service potentiellement délocalisé ---------- 17

a)Le critère de l'intermédiaire ---------- 18

b)De la nécessité des individus dans la production de services ---------- 19

Paragraphe 2 – Identification d'autres indicateurs pour connaitre des services délocalisables ---------- 20

a)La délocalisation favorable aux services dénués de compétences ---------- 21

b) Le service parfait à délocaliser ---------- 22

CHAPITRE 2 – Le choix de la délocalisation des services, une décision motivée et conflictuelle ---------- **23**

Section 1- Les motivations à la délocalisation des services comme secret de la compétitivité ---------- 23

Paragraphe 1 – Les motivations de la délocalisation ---------- 23

a)L'optimisation des coûts ---------- 23

b)L'argument de la productivité ---------- 26

Paragraphe 2 – Les dernières étapes à la réalisation de la délocalisation des services ---------- 27

a)Le choix du pays d'accueil de la délocalisation ---------- 27

b)Les aspects financiers du processus de délocalisation des services ---------- 30

Section 2 – Les conséquences hétérogènes de la délocalisation des services plus ou moins discutables en fonction des parties touchées ---- 32
Paragraphe 1 – Les risques de délocalisation des services pour l'entreprise ---------- 32
a)Délocalisation et réputation ---------- 32
b)*Les incommodités managériales d'une délocalisation* ---------- 33
Paragraphe 2 – Les risques de la délocalisation des services pour le salarié ---------- 35
a)L'ignorance du droit social par les délocalisations ---------- 35
b)*Des effets sur l'emploi à contraster* ---------- 36

TITRE 2 – LA DELOCALISATION DES SERVICES PAR LES COMPAGNIES AERIENNES NATIONALES, UN PROCESSUS CRITIQUE ---------- 39

CHAPITRE 3 – Les défauts de la délocalisation cachés sous des prétextes de compétitivité ---------- 39
Section 1 – Les salariés victimes numéro un du mouvement de délocalisation par les compagnies aériennes ---------- 39
Paragraphe 1- Les charges sociales et salaires, motivation justifiée à la délocalisation ---------- 40
a)Les salaires distincts selon les lieux d'implantation ---------- 40
b) Les pavillons de complaisance comme forme de délocalisation sociale ---------- 42
Paragraphe 2- Une réglementation tant bien que mal protectrice du travailleur ---------- 43
a)Le principe d'immutabilité du contrat au secours du salarié ---------- 43
b)La place du dialogue social dans le mouvement de délocalisation à revoir ---------- 44
Section 2 – L'important suivi juridique et politique du processus de délocalisation de services ---------- 46
Paragraphe 1- Les responsabilités suivants le mouvement ---------- 47
a)*La sous-traitance et responsabilité de l'entreprise* ---------- 47
b) Des exigences de rendements ---------- 48
Paragraphe 2 - La spasmodique position du pouvoir politique sur les délocalisations ---------- 50
a)*Le rôle des politiques dans le mouvement de délocalisation opéré par les compagnies aériennes* ---------- 50
b)Le politique face aux délocalisations ---------- 51

CHAPITRE 4 – L'exemple illustrant d'Air France dans les délocalisations de services ---------- 52
Section 1 – La situation économique de la compagnie aérienne sur les devants de la scène ---------- 52
Paragraphe 1 – Des difficultés économiques grandissantes, tableau de la situation économique d'Air France ---------- 53
a)Air France et la concurrence ---------- 53
b)Air France et la crise sanitaire ---------- 54
Paragraphe 2 – Point sur les délocalisations œuvrées par la compagnie aérienne Air France ---------- 56
a)Les différentes stratégies d'Air France ---------- 56

b)*Etat des lieux des délocalisations du groupe* ---------- 57
Section 2 – La situation instable d'Air France bénéficiaire d'aide d'Etat et de délocalisation de ses services---------- 59
Paragraphe 1 – Les aides publiques au bénéficie de la compagnie aérienne---------- 59
a)Un accompagnement français de longue date ---------- 60
b)Les aides nouvellement attribuées---------- 61
Paragraphe 2 – La rencontre entre logique politique et logique économique au sein d'Air France---------- 62
a)Les conditions d'attribution des aides d'Etat ---------- 62
b)Le doute quant à l'avantage pour Air France de bénéficier des aides de l'Etat au regard de la délocalisation ---------- 64
CONCLUSION**----------** ***66***
BIBLIOGRAPHIE**----------** ***68***
ANNEXES**----------** ***74***
TABLE DES MATIERES**----------** ***78***