

L'infrastructure TGV, facteur de compétitivité pour les entreprises ?

Par [Claire Lelarge](#)

*Le G20 appelle aux investissements d'infrastructure afin de soutenir la croissance. Parmi ceux-ci, le **Train à Grande Vitesse (TGV)** offre aux entreprises l'opportunité de gains de productivité par le biais de réorganisations et d'une spécialisation accrue des sites dans leurs activités d'excellence. Pour les entreprises actives en 2011, l'impact sur le taux de marge serait de 0,6 à 1,9 points de pourcentage selon le secteur.*



SOURCE : SHUTTERSTOCK

L'appel à l'augmentation du volume et de la qualité des investissements en infrastructures est l'un des messages forts actuellement portés par le G20 ([Shanghai, 2016](#)). Ce type de grands projets est en effet réputé être un facteur clé de croissance. Quels en sont les mécanismes économiques sous-jacents ? Ce post propose une « dissection » du principal mécanisme par lequel le TGV est susceptible d'affecter la productivité des entreprises et groupes d'entreprises opérant de multiples sites de production.

Les infrastructures TGV facilitent la gestion des entités multi-sites

De fait, les entreprises et groupes d'entreprises gérant plusieurs unités de production géographiquement dispersées ont un poids économique très important : en France, ce type de structure emploie en effet plus de la moitié de la main d'œuvre salariée du secteur marchand, en incluant les filiales de groupes étrangers.

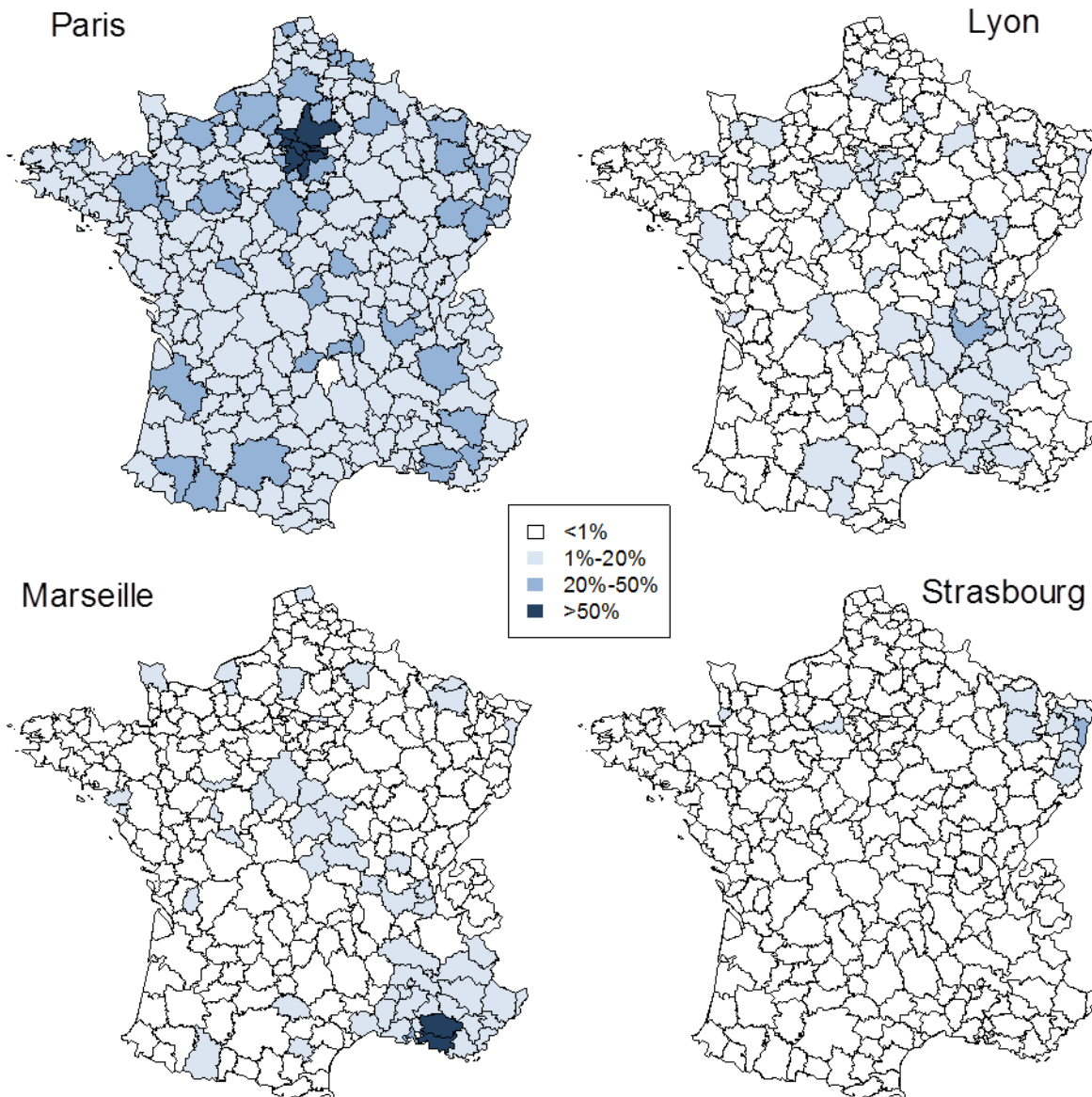
La cartographie des sites de production distants et de leurs quartiers généraux respectifs met en lumière les métropoles qui s'avèrent être des « centres décisionnels d'affaires », et leurs sphères d'influence respectives (graphique 1) : la part d'emploi privé gérée à distance est supérieure à 30 % dans toutes les

zones d'emploi métropolitaines et dépasse 50 % dans plusieurs zones de la sphère d'influence de la capitale. Cette dernière apparaît particulièrement importante, notamment en comparaison des autres métropoles telles que Lyon, Marseille ou Strasbourg.

Les enjeux de communication entre les différentes unités des groupes à implantations multiples sont cruciaux, notamment entre les quartiers généraux et leurs filiales. En effet, les décisions stratégiques les plus importantes nécessitent souvent des interactions en « face à face », par exemple entre les managers des filiales distantes, qui ont une bonne perception des conditions de marché locales, et les managers des quartiers généraux qui décident de l'allocation des fonds du groupe aux différents projets d'investissement.

De ce fait, les technologies de communication et les infrastructures de transport telles que le TGV sont susceptibles de faciliter la gestion de ces structures complexes. Elles sont également susceptibles de contribuer à l'attractivité du territoire national pour leurs choix d'implantations.

Graphique 1 : « Aires d'influence » de quatre grandes métropoles en termes d'emploi géré à distance



Sources : Insee, fichiers DADS et LIFI (2011). Les données couvrent le champ du secteur marchand privé hors agriculture et hors particuliers employeurs de France métropolitaine.

Note de lecture : Chacune des cartes décrit la part d'emploi privé marchand de chaque zone d'emploi employée dans des filiales contrôlées par des quartiers généraux localisés respectivement à Paris, Lyon, Marseille ou Strasbourg.

Le TGV a accru la spécialisation des filiales sur les activités de production

Le réseau TGV français s'est largement étendu depuis l'ouverture de la première ligne en 1981, sur un segment entre Paris et Lyon. Notre période d'analyse (1993 à 2011) est notamment marquée par l'ouverture de la ligne d'interconnexion en Île-de-France ainsi que de la ligne à grande vitesse (LGV) Rhône-Alpes en 1994 entre Lyon et Valence. Cette ligne a été prolongée jusqu'à Marseille en 2001 et la LGV Est, reliant Paris à Strasbourg, a été mise en service en 2007 (graphique 2). La vitesse commerciale atteinte sur le réseau dédié au TGV est de l'ordre de 300 à 320 km par heure, largement supérieure à la vitesse atteinte sur le réseau standard. De ce fait, les temps de parcours entre les villes nouvellement connectées ont chuté : il fallait par exemple 6h40 pour relier Paris à Marseille en 1981, mais 4h40 en 1982, 4h18 en 1994 et il ne faut plus que 3h00 depuis 2001. De même, le temps de parcours entre Paris et Strasbourg est passé de 3h55 à 2h20 en 2007.

En 2011, plus de 40 % des filiales de groupes multi-sites bénéficient du TGV sur au moins une partie du trajet à leur quartier général. Nos analyses, détaillées dans Charnoz, Lelarge et Trevien (2017)¹, montrent que lorsque le temps de parcours entre le quartier général d'un groupe et l'une de ses filiales diminue grâce à l'extension du réseau TGV, le groupe tend à se réorganiser : l'emploi alloué aux activités de production au sein des filiales bénéficiaires augmente au détriment des fonctions managériales. Ces dernières tendent à être partiellement transférées aux sièges sociaux, l'effet net en termes d'emploi global du groupe étant légèrement positif dans la plupart des secteurs d'activité

L'ampleur des réallocations est hétérogène selon le secteur d'activité considéré. Les résultats obtenus sont particulièrement élevés dans les secteurs de services, où la disponibilité du réseau TGV dans son ensemble permettrait en moyenne d'augmenter la main d'œuvre allouée aux activités de production d'un poste en équivalent temps plein (ETP), contre 20 % d'ETP dans les autres secteurs d'activité (commerce et industries manufacturières). Il induirait également le transfert d'environ un poste de manager des filiales vers leur siège social.

Les réorganisations ont un impact positif mais limité sur le taux de marge

Ces réorganisations ont lieu rapidement, typiquement l'année de l'ouverture de ligne ou la suivante et apparaissent stables dans le temps à horizon de 3 ou 5 ans. Le fait que les différents ajustements ne soient pas ultérieurement remis en cause suggère qu'ils génèrent effectivement des gains de productivité. Ce point est cependant difficile à vérifier directement, car la productivité des groupes d'organisation complexe est notoirement difficile à évaluer empiriquement.

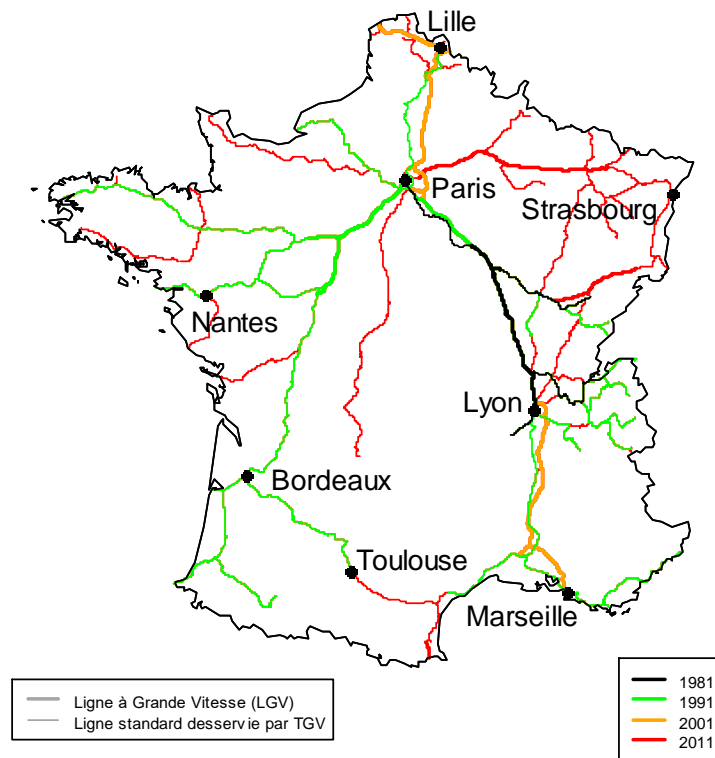
Il est en revanche possible d'estimer un ordre de grandeur de l'impact du TGV sur le taux de marge brute des groupes bénéficiaires. Nos analyses suggèrent qu'il serait assez uniforme dans les secteurs du commerce, des services et de l'industrie manufacturière, compris entre 0,6 et 0,8 point de pourcentage. Il

¹ Pauline Charnoz, Claire Lelarge, Corentin Trevien, « Communication Costs and the Internal Organization of Multi-Plant Businesses: Evidence from the Impact of the French High-Speed Rail », Document de Travail de la Banque de France à paraître.

atteindrait un maximum de 1,9 point de pourcentage dans le secteur des transports. Ces résultats, significatifs mais relativement limités, sont à comparer à des valeurs moyennes de taux de marge comprises entre 24 % et 32 % selon le secteur d'activité.

Cette évaluation constitue toutefois probablement un minorant. En effet, elle intègre les principaux canaux par lesquels l'infrastructure TGV est susceptible d'affecter la productivité des entreprises, mais il en existe cependant d'autres, qui ne sont pas pris en compte ici. Par exemple, le TGV a pu augmenter la capacité des entreprises à trouver des fournisseurs ou des investisseurs adéquats, et faciliter les communications avec eux. Le TGV a également pu faciliter la prospection de clients. Enfin et surtout, par-delà son impact sur la productivité des entreprises, l'infrastructure TGV a pu affecter de façon importante le volume d'activité des entreprises, notamment dans le secteur du tourisme, en dynamisant la demande.

Graphique 2 : Extension du réseau desservi par des TGV de 1981 à 2011



Sources : Archives et plateforme open-data de la SNCF.

Note de lecture : La carte représente l'amplitude du réseau desservi par TGV en 1981, puis en 1991, en 2001 et en 2011.