



HAL
open science

Le patriotisme économique à travers le cas de cinquante firmes industrielles françaises

Franck Dedieu

► **To cite this version:**

Franck Dedieu. Le patriotisme économique à travers le cas de cinquante firmes industrielles françaises. Sociologie. Université de Toulon, 2019. Français. NNT : 2019TOUL2003 . tel-03271561

HAL Id: tel-03271561

<https://theses.hal.science/tel-03271561>

Submitted on 26 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

École doctorale Sociétés méditerranéennes et sciences humaines ED 509
Laboratoire LEAD

THÈSE présentée par :

Franck DEDIEU

soutenue le : **25 juin 2019**

pour obtenir le grade de Docteur en Sciences économiques

**Le Patriotisme économique à travers le cas de
cinquante firmes industrielles françaises**

Analyses, faits empiriques et comparaisons internationales

THÈSE dirigée par :

DIMOU Michail Professeur des Universités, Université de Toulon
COLLETIS Gabriel Professeur des Universités, IEP de Toulouse

JURY :

GIRAUD Gaël [rapporteur] Directeur de recherche, Institut National d'Etudes Démographiques
PECQUEUR Bernard [rapporteur] Professeur des Universités, Université de Grenoble Alpes
TODD Emmanuel Institut national d'études démographiques
DIMOU Michail [Directeur] Professeur des Universités, Université de Toulon
COLLETIS Gabriel [Co-directeur] Professeur des Universités, IEP de Toulouse

Remerciements

Je tiens à remercier Monsieur Gabriel Colletis, Professeur à l'Université de Toulouse Capitole et Monsieur Michel Dimou, Professeur à l'Université de Toulon qui m'ont encadré tout au long de ce travail et qui ont précieusement dénoué les nœuds que j'ai pu rencontrer au fil de mes recherches. Qu'ils soient aussi remerciés pour leurs conseils de lecture, pour les aiguillons méthodologiques, pour leur disponibilité et plus généralement pour les nombreux encouragements.

Je remercie Madame Sonia Bonnet-Bernard, associée au cabinet d'expertise comptable Ricol Lasteyrie Corporate Finance (Groupe EY). Cette thèse repose sur des données financières et comptables pour le maniement desquelles son expertise m'a été extrêmement bénéfique.

Je sais particulièrement gré à Madame Sonia Sireyjol, professeur de statistiques à l'IPAG Business School, pour son aide précieuse dans l'utilisation des méthodes d'analyses statistiques. Je n'oublie pas Monsieur Yves Hourmant, documentaliste à l'IPAG Business School, qui m'a opportunément suggéré des méthodes de recherche pour constituer la base de ma littérature.

J'adresse tous mes remerciements à Monsieur Bernard Pecqueur, Professeur émérite à l'Université Joseph Fourier de Grenoble, ainsi qu'à Monsieur Gaël Giraud, Directeur de recherche au CNRS (Membre du Centre d'Economie de la Sorbonne), chef économiste de l'AFD (Agence Française du Développement), de l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'être rapporteurs de cette thèse. Merci aussi à Monsieur Emmanuel Todd dont les livres et les idées ont fortement inspiré le présent travail. Et qui me fait l'honneur de présider le jury de cette thèse.

J'exprime ma gratitude pour leurs éclairages sur les problématiques industrielles à Messieurs Louis Schweitzer, ancien patron de Renault et Jacques Mauge, Président de la Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules la Fédération.

Je tiens aussi à remercier Monsieur Eric Putel et Madame Marielle Granjard, pour leur lecture attentive de ce travail et pour leurs précieuses remarques de forme.

Résumé

Cette thèse porte sur le patriotisme économique à travers le cas de 50 grandes firmes industrielles françaises. Elle entend d'abord analyser les contours du concept – assez négligé en sciences économiques - de patriotisme économique par le lien historique entre Nation et Entreprises puis par un examen de la pensée des « grands » auteurs de la question (Friedrich List en particulier). Elle vise ensuite empiriquement à mesurer l'inclination patriotique de 50 grandes firmes industrielles françaises sur la base d'une série de données recueillies dans leur document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) entre 2006 et 2016 : répartition géographique des effectifs, ventilation du chiffre d'affaires, nombre de filiales étrangères, impôt sur les résultats, attribution par pays (ou continent) des actifs immobilisés. Il en ressort notamment une réduction importante en l'espace de 10 ans seulement des effectifs en France (-17%) et une hausse concomitante des effectifs dans les pays émergents (+29%). A l'aune de ces résultats, le présent travail fera apparaître les principaux déterminants du patriotisme : actionnariat, secteur d'activité, rentabilité, rémunération du personnel ...

Enfin, cette thèse compare ces résultats découverts au sein des firmes françaises avec ceux des firmes européennes concurrentes. Les mêmes données ont été consignées auprès d'une soixantaine de multinationales allemandes, britanniques, suédoises ou encore suisses. Lesquelles, au cours de la période (2006-2016), parviennent à augmenter de 14% leurs effectifs domestiques. Un défaut de patriotisme français apparaît donc clairement au sujet du patriotisme économique. Les derniers développements de cette thèse en analyseront les raisons sur la base de résultats empiriques mais aussi d'observations venues d'autres sciences sociales.

Mots clés : Patriotisme, Multinationales, Institutionnalisme, Keynésianisme, List, Colbertisme, Mercantilisme, Effectif domestique, Industrie nationale, Mondialisation, Décomposition internationale du processus productif, « Made in France », Investissement Direct Etranger, Mondialisation, Territoire, Implantation, Délocalisation.

Code JEL : A110, B110, B120, B150, B170, B220, B250, B300, B310, B410, D240, D250, F000, F010, F020, F100, F140, F190, F400, F430, F610, F660, H200, H230, H260, J080, J300, J310, J800, L100, L230, L600, L620, L700, N400, N630, N640, P160, P500.

Abstract : Economic patriotism by case study of fifty French industrial firms - Analyzes, empirical facts and international comparisons

This thesis focuses on economic patriotism by case study of 50 large French industrial firms. First, we intend to analyze the context of the concept - quite neglected in economic science - of economic patriotism by making the historical link between nations and companies, and secondly by a study of the "main" authors covering this topic (Friedrich List especially). This thesis aims empirically to measure the patriotic affinity or affiliation of 50 large French industrial firms on the basis of a series of data collected from annual reports filed with the AMF (French financial markets authority) between 2006 and 2016 : geographical distribution of employees, sales revenue by countries, number of foreign consolidated subsidiaries, income tax, allocation by country (or continent) of intangible assets. From this it shows that there is a significant reduction of employees in France (-17%) over the last ten years (2006-2016) and at the same time that there is an increase of employees in emerging countries (+ 29%). In the light of these results, the present analysis will demonstrate the main factors of patriotism : shareholder structure, sector of activity, Return on equity investment, personnel expenses ...

Finally, this thesis will compare these results discovered within French firms with those of competing European firms. The same data were analyzed with about sixty German, British, Swedish or Swiss multinationals. During the period (from 2006 to 2016), these firms increase their domestic workforce (in number of employees) by 14%. A notion of « lack » of French patriotism thus arises clearly from the topic subject. The latest developments in this thesis will further analyze the reasons based on empirical results but will also touch upon observations from other social sciences.

Keywords : Patriotism, Multinational firms, Domestic employment, Institutionnalism, Keynesianism, List, Colbert, Mercantilism, National Industry, Globalisation, Global Value Chains, "Made in France", Foreign Direct Investment, Globalization, Proximity, Location choice, Offshoring.

JEL Classification : : A110, B110, B120, B150, B170, B220, B250, B300, B310, B410, D240, D250, F000, F010, F020, F100, F140, F190, F400, F430, F610, F660, H200, H230, H260, J080, J300, J310, J800, L100, L230, L600, L620, L700, N400, N630, N640, P160, P500.

Sommaire

Introduction Générale	1
1. Nationalité de l'entreprise et patriotisme économique à l'ère de la mondialisation : historique, analyses et périmètres des concepts.....	14
1.1 Industrie nationale et multinationales.....	14
1.1.1 La relation Nation et Industrie.....	14
1.1.2 Quelle nationalité pour les grandes entreprises ?	21
1.1.3 La stratégie d'implantation des firmes : faits empiriques et explications théoriques	33
1.2 Patriotisme économique et mondialisation.....	52
1.2.1 Eléments de définition du patriotisme économique.....	52
1.2.2 Les trois formes de patriotisme économique.....	66
1.3 Les Hypothèses.....	82
1.3.1 Les effets de l'internationalisation ou de la mondialisation des firmes sur les firmes elles-mêmes	84
1.3.2 Les effets de l'internationalisation ou de la mondialisation des firmes sur leur pays d'origine	86
1.3.3 La mise en concurrence des nations par les firmes.....	87
1.3.4 La mise en évidence d'une possible spécificité française en matière de patriotisme économique.....	87
2. Le patriotisme économique de 50 grands groupes industriels français : mesures, résultats, analyses.....	90
2.1 Méthodologie générale	90
2.1.1 Les « documents de référence » comme source principale	90

2.1.2	L'échantillon analysé.....	91
2.1.3	Les critères pris en compte	97
2.1.4	La période étudiée	107
2.2	Les principaux résultats.....	109
2.2.1	Les effectifs salariés français moins nombreux que ceux dans les pays émergents 110	
2.2.2	Les poids des activités hors-France en forte croissance	119
2.2.3	La localisation des actifs corporels français en chute	125
2.2.4	Les logiques de délocalisation dans les nouvelles stratégies d'implantation	132
2.3	Approche empirique et explicative du patriotisme industriel en France.....	145
2.3.1	La construction analytique de trois ensembles de firmes	146
2.3.2	Les déterminants du patriotisme économique	157
2.4	Focus : le secteur automobile français	189
2.4.1	Les sites de production : une base productive située de plus en plus à l'étranger 191	
2.4.2	Le personnel et sa rémunération : la gestion par les coûts.....	193
2.4.3	Stratégie Française versus Stratégie Allemande.....	195
2.4.4	Encadré : Entretien avec Jacques Mauge, Président de la Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules.	200
3.	Le patriotisme économique français : analyse comparative avec les grands groupes industriels européens.....	208
3.1	Méthodologie et approche.....	208
3.1.1	Méthodologie comparative.....	208
3.1.2	L'intérêt d'une approche institutionnaliste.....	212
3.2	Quel patriotisme dans les autres pays européens : Etat des lieux.....	216
3.3	Pourquoi un « déficit patriotique » français ? Une approche quantitative	228

3.3.1	Les critères de gouvernance	229
3.3.2	La composante fiscale.....	239
3.3.3	La rémunération des salariés.....	244
3.3.4	La rentabilité des firmes.....	250
3.4	Le défaut de patriotisme économique français, l'autre « exception » française	255
3.4.1	Un universalisme a-patriotique ?	257
3.4.2	Un élitisme à la française	266
3.4.3	L'héritage de la <i>French Theory</i>	274
3.4.4	De la VOC à la VOP, Variety of Patriotism.....	278
3.4.5	Encadré : Entretien avec Louis Schweitzer, Président de Renault de 1992 à 2005 285	
	Conclusion générale	293
	Bibliographie.....	306
	Liste des tableaux	332
	Table des figures	337
	Tables des annexes.....	338

Introduction Générale

Certains chiffres doivent s'envisager comme une donnée concrète, tangible presque charnelle, à l'aune de leur matérialité. Et non sous un angle seulement conceptuel ou théorique. Entre 2001 et 2017, sur la foi des calculs du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE)¹, la France perdait quelque 1 million d'emplois manufacturiers. L'équivalent d'une ville peuplée comme Troyes dans l'Aube chaque année pendant seize ans ou d'une ville peuplée comme Lourdes dans les Hautes-Pyrénées chaque trimestre au cours du même intervalle de temps. Naturellement, les emplois dans les services marchands prirent en partie le relai, mais après de telles coupes, le tissu industriel apparaît ici, comme usé par un manque d'investissement, là comme déchiré par des fermetures en série. La part de marché mondiale à l'exportation des entreprises française passait ainsi de 6,3% en 1990 à 3,1% en 2016². Quelques élus, patrons et économistes ne s'en inquiétèrent pas pour autant et continuèrent à chanter les louanges d'une société post-industrielle où le recours aux importations étancherait la soif de demande intérieure, où le tourisme drainerait suffisamment de devises étrangères pour assurer prospérité et avenir à une population supposément réfractaire aux fumées des usines et aux bruits des ateliers. En juin 2001, Serge Tchuruk, le patron d'Alcatel de 1995 à 2006, pensait même faire de son groupe équipementier des télécoms « une entreprise sans usines ». Au canon du *fab less*, pour utiliser le sabir de la plupart des consultants de l'époque, s'ajoutait celui du *core competences* : les grandes firmes industrielles françaises se devaient de déployer leur filière amont (innovation, conception, ingénierie) et aval (commerce, marketing,

¹ Conseil Economique Social et Environnemental (à partir de INSEE, Comptes Nationaux), Rapport « Industrie : Moteur de croissance et d'avenir » mars 2018, p.53

² COE-Rexecode. « La compétitivité française en 2016. Les parts de marché reculent. La compétitivité-coût s'améliore ». Document de travail, n°61. Janvier 2017.

finances) au détriment de leurs centres manufacturiers, à déplacer dans des zones à bas coût pour s'attirer les bonnes grâces des investisseurs institutionnels.

La haute fonction publique et les élus finissaient par mettre au banc toute référence à la « politique industrielle ». Tout à leur entreprise de dérégulation de l'économie, ils s'employèrent soigneusement à vider de sa substance et à dépouiller de son rôle le Commissariat du Plan français, « lieu où se [faisait] le lien entre démocratie, activités productives et progrès social³ » regrette Gabriel Colletis. « De même au sein des institutions européennes, l'expression de politique industrielle [devenait] taboue et la pratique quasi clandestine⁴ » renchérit Jean-Louis Levet.

Or, chaque emploi créé dans l'industrie en génère trois à quatre de nouveaux. Et malheureusement, la symétrie s'applique peu ou prou dans les mêmes proportions en cas de destruction. Plus généralement, la désindustrialisation française étend ses méfaits sur l'ensemble de l'économie et « fait peser un risque sur la croissance de long terme⁵ » affirme une note de la Direction du Trésor. L'amenuisement de la base productive restreint mécaniquement les dépenses en recherche et développement, aux trois-quarts réalisés par le monde industriel (74,1% en 2014⁶) et finit par ralentir les gains de productivité de tous les secteurs.

Il faudra finalement attendre le déclenchement de la crise économique en 2007 dans le sillage des « *subprimes* » pour réveiller les consciences et voir l'industrie retrouver son rang dans l'ordre des priorités économiques et politiques. Rapports parlementaires (sénateur Alain Chatillon) ou d'experts (Louis Gallois, Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi), colloques (Conseil National de l'Industrie-Direction Générale des Entreprises-

³ Colletis, Gabriel, *L'urgence industrielle !* Paris, Le Bord de l'eau, 2012, p.141

⁴ Levet, Jean-Louis. « Les politiques industrielles dans le monde : illustrations, enseignements et perspectives », in rapport du Conseil d'Analyse Economique « Désindustrialisation, délocalisations », Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé, février 2005, p. 315.

⁵ Ferrero, Guillaume ; Gazaniol, Alexandre et Lalanne, Guy. « L'industrie : quels défis pour l'économie française ? », Lettre TrésorEco, n°124, février 2014.

⁶ Roussel, Phillipe et Schweitzer, Camille. « Dépenses de recherche et de développement en France. Résultats détaillés pour 2014 et premières estimations pour 2015 », Note d'information. Enseignement supérieur et Recherche, n°16.12.

Ministère de l'économie) ou clubs de réflexion (Institut Montaigne, Fabrique de l'Industrie) phosphorent séparément ou de concert pour sortir de l'ornière. Si chacun y va de son évaluation sur l'ampleur de la désindustrialisation et des délocalisations (voir *infra* 2.2.4), ils convergent à peu près tous sur les mesures à prendre pour redonner à la France, sinon son lustre industriel d'antan, du moins une compétitivité capable de regagner des parts de marché dans le commerce mondial. Pêle-mêle s'y trouvent ainsi la baisse des charges pour réduire le coût de la main d'œuvre, la flexibilité dans les contrats en matière d'emploi pour fluidifier le marché du travail, des encouragements aux investissements productifs en échange d'un assouplissement de la fiscalité sur le capital, etc.

Point besoin, ici, de se prononcer sur l'opportunité de ces dispositifs d'inspiration libérale et résolument tournés vers une politique de l'offre mais, au regard du présent travail, une remarque s'impose : le patriotisme économique fait figure de grand absent. Tout au plus en est-il fait mention une fois dans le rapport sur la compétitivité de novembre 2012 remis par le Commissaire général à l'investissement Louis Gallois au Premier Ministre de l'époque Jean-Marc Ayrault. Mais cela, de manière presque optionnelle : « Il est possible de faire appel au patriotisme [des] dirigeants [des groupes privés] ; d'autant plus que l'intérêt à long terme de ces groupes est de disposer, sur le sol national, d'un tissu de fournisseurs et sous-traitants dynamiques et compétitifs. Nous sommes persuadés qu'un tel appel sera entendu⁷ ». Cette dernière phrase tient manifestement du « vœux pieux », comme si le patriotisme économique relevait d'une faveur faite par les patrons à leur pays.

Par contraste, les élus de toutes étiquettes politiques invoquent de plus en plus l'expression dans la conduite des affaires de l'Etat pour en faire un véritable mot

⁷ Gallois, Louis. « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », rapport au Premier Ministre du Commissaire général à l'investissement, novembre 2012, p.33.

d'ordre. Pour des députés comme Bernard Carayon⁸ ou Bernard Deflesselles⁹, le patriotisme économique relève pour une large partie de l'action des Pouvoirs Publics et s'inscrit dans une logique de défense des entreprises françaises dans des secteurs stratégiques où entrent en jeu des questions de souveraineté. Le gouvernement français publiera d'ailleurs par décret, en décembre 2005, une liste de secteurs soumis à autorisation préalable du ministre de l'Economie en cas de rachat par un ressortissant étranger¹⁰. Le Ministre du redressement productif Arnaud Montebourg¹¹ étendra le champ des secteurs protégés¹². Ici, donc, le patriotisme économique relève avant tout de l'Etat avec pour corollaire des textes de loi pour garantir l'autonomie et la sécurité économique du pays.

Mais, le patriotisme économique prend aussi l'allure d'une exhortation à l'adresse des consommateurs, à travers le « Made in France ». Tous les partis politiques et les candidats (voir *infra* 1.2.1) lors des deux dernières campagnes présidentielles (2012 et 2017) placèrent le « fabriqué en France » au rang des priorités dans leur programme. Quelques chiffres suffisent à saisir l'enjeu d'un tel sujet : selon les calculs réalisés par le Conseil d'Orientation pour l'Emploi, si les français remplaçaient 10% de leurs produits importés par du « Made in France », ils génèreraient 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires supplémentaires et 150 000 créations d'emplois¹³. Et à lire les intentions d'achat dans les sondages, les français joueraient volontiers le jeu de la

⁸ Député UMP (Union pour un Mouvement Populaire) de 1993 à 1997 et de 2002 à 2012

⁹ Député UMP de 1999 à 2017.

¹⁰ Décret du 30 décembre n°2005-1739, réglementant les relations financières avec l'étranger – autres ressortissants que ceux de l'Union Européenne – et portant application L.151-3 du code monétaire et financier. Y figurent notamment les activités de jeux d'argent, de sécurité sanitaire, de technologie à usage de cryptologie, de défense.

¹¹ Ministre de mai 2012 à août 2014 sous le quinquennat du Président socialiste François Hollande.

¹² Décret n° 2014-479 du 14 mai 2014 relatif aux investissements étrangers soumis à autorisation préalable. Secteurs étendus aux domaines de l'eau, de l'énergie ou encore des communications électroniques.

¹³ Conseil d'Orientation pour l'Emploi, « Consommation responsable : une opportunité pour l'emploi ? », La Documentation Française, rapport public, juin 2018.

consommation patriotique : 73% d'entre eux se disent prêts à payer 10% supplémentaires pour du « Made in France¹⁴».

Au fond le patriotisme économique se conçoit aisément par les deux bouts de la chaîne : d'une part, il reste avant tout l'affaire des Pouvoirs Publics et d'autre part, se tourne vers les consommateurs. Comme si un supra-patriotisme étatique voisinait avec un infra-patriotisme consumériste. Quelques articles académiques (voir *infra* 1.2.1) et de multiples enquêtes journalistiques retracent d'ailleurs minutieusement le volontarisme des uns et des autres, avec ses vicissitudes, ses faux-semblants mais aussi ses grandeurs et ses belles histoires.

Mais entre les deux extrémités de la chaîne ? Entre l'Etat et le consommateur, autrement dit au niveau du producteur, à l'échelle de la firme ? Rien ou peu de choses. Comme un point aveugle, comme si le patriotisme économique au niveau des grandes entreprises tenait de l'inconcevable. Le présent travail entend justement combler cette absence et analyser le patriotisme économique à l'aune, non de l'Etat ou du consommateur, mais du producteur. Or, dans la conduite de leurs stratégies, les firmes par l'entremise de leurs dirigeants peuvent au quotidien montrer une forme d'attachement à leur pays d'origine, une fidélité particulière à leur base productive. *A contrario*, elles peuvent ne manifester aucune inclination distinctive ou sentiment de filiation à l'endroit d'un territoire en particulier.

Mais alors, pourquoi cette relative absence d'intérêt pour ce chaînon-là du patriotisme économique, en particulier auprès de la communauté scientifique ?

En fait, la thèse la plus largement répandue, principalement dans le sillage des théories de la firme internationale, postule une « non » prise en compte de la variable patriotique dans la prise de décision d'un dirigeant. La maximisation du profit lui tient lieu de seul but et s'en écarter par toute considération nationale représente un coût ou

¹⁴ BVA/B2B Intelligence/Jacquet/Infopro Digital, *Sondage réalisé par Internet du 15 au 16 janvier 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 1092 Français (méthode des quotas)*.

un manque à gagner. Une littérature académique émerge assez tôt pour donner un tour scientifique à cette « neutralité territoriale ». En 1937, le futur prix Nobel d'économie, Ronald Coase énumère les avantages à créer soi-même une entreprise sur le lieu de vente¹⁵. S'implanter au plus près du client au lieu d'exporter constituera un leitmotiv dans le secteur automobile par exemple (voir *infra* Interview de Louis Schweitzer *infra* 3.4.5). En 1957, Robert Mundell¹⁶ analyse l'investissement transfrontalier des grandes firmes selon les dotations factorielles des pays d'accueil et imagine de ce fait un optimum d'implantation. En 1960, Stephen Hymer – considéré comme le père de la théorie de la firme internationale par Jean-Claude Mucchielli¹⁷ - énumère deux bonnes raisons de prendre le contrôle d'une entreprise étrangère : d'une part assurer la sécurité de ses propres investissements au lieu de s'en remettre à un intermédiaire ; d'autre part, modifier les structures de compétition entre firmes. Affranchies des particularismes nationaux ou régionaux, les firmes multinationales convergeraient vers des méthodes communes dans leur choix d'implantation, vers des standards de gestion quasi-casuistique. Par conséquent, le patriotisme économique ne rentrerait pas en ligne de compte quels que soient les secteurs d'activité envisagés et la nationalité des firmes toutes tendues vers des objectifs communs et universellement formulés. L'approche microéconomique standard conduit donc à éclipser de la stratégie des firmes toute considération nationale, toute préférence territoriale et même à faire fi de toute approche institutionnelle. Cet « apolitisme méthodologique » conduit donc à faire du patriotisme économique, presque un « impensé » académique. Mais il peut prendre parfois aussi l'allure d'un « impensable ». « La littérature économique montre une tendance générale à employer les deux syntagmes

¹⁵ Coase, Ronald *The Nature of the firm*, *Economica*, novembre 1937 cité par Mucchielli J-L *Multinationales et mondialisations*, Seuil, 1998.

¹⁶ Mundell, Robert. A. « International trade and factor mobility » *American Economic Review*, vol 47, p. 321-335 cité par Mouhoud E.M « Mondialisation et délocalisation des entreprises » Troisième Edition La Découverte, 2011.

¹⁷ Mucchielli, Jean-Louis. *Multinationales et mondialisations*, Seuil, Paris. 1998.

[patriotisme économique et nationalisme économique] en tant que synonymes » constate Milica Mladenovic¹⁸. Or, la différenciation la plus idoine entre les deux termes viendra d'un écrivain et homme de lettres, Romain Gary et tiendra en ces quelques mots : « le patriotisme c'est d'abord l'amour des siens, le nationalisme c'est d'abord la haine des autres^{19 20} ». En matière économique, le premier ferait de la défense des productions et des implantations locales une nécessité, le second se fermerait aux produits et aux investissements mais aussi aux idées en provenance de l'étranger au nom d'une supposée supériorité nationale. L'un tiendrait lieu de stimulant pour améliorer les performances économiques d'un territoire et mobiliser les forces productives ; l'autre diffuserait une chauvine défiance vis-à-vis d'une firme différente, d'un salarié inconnu ou d'un partenaire lointain.

A analyser en détail les différentes pratiques dans la défense des intérêts nationaux, il ressort clairement une grande multitude de patriotismes. Il prend ainsi une forme « libérale » au Royaume-Uni où les gouvernants s'emploient à faire de leur territoire une place « attractive » pour les investissements étrangers, à la faveur d'une fiscalité attrayante ou d'un droit du travail suffisamment flexible pour engager les firmes internationales à y inscrire leurs filiales. En Allemagne, sous l'influence de l'économiste Friedrich List, il restera longtemps associé à une forme de protectionnisme mais évoluera pour se présenter sous des dehors très coopératif, sur fond d'union sacrée entre patronat, syndicats et citoyens désireux de porter haut les couleurs des grandes entreprises emblématiques du pays. Friedrich List appelait d'ailleurs à « la coopération des forces productives [sans laquelle] le pays ne saurait atteindre un haut degré de prospérité et de puissance²¹ ». En France, le patriotisme

¹⁸ Mladenovic, Milica. « Le patriotisme économique versus le marché libre », Thèse Economies et Finances de l'Université de Nice Sophia Antipolis, 2014.

¹⁹ Gary, Romain. *Pour Sganarelle*, Folio, 2003, p. 430. (Première Edition 1965)

²⁰ Emmanuel Macron lors de sa campagne électorale pour la Présidence de la République reprendra régulièrement cette distinction : lui, comme défenseur du patriotisme, son opposante Martine Le Pen comme représentante du nationalisme.

²¹ List, Friedrich, *Système national d'économie politique*, Gallimard, 1998 (Première édition 1841).

réalisera plutôt une sorte de juste équilibre entre la libre et légitime poursuite des intérêts individuels et un devoir moral de conjuguer ses propres aspirations avec celles de l'ensemble des membres de sa collectivité. Il chercherait une voie médiane entre le capitalisme et l'interventionnisme, entre la mondialisation néolibérale et l'esprit de clocher. Contenue dans le gaullisme social d'après-guerre comme dans le compromis social-démocrate plus tardif, cette quête d'équilibre à travers le patriotisme économique se comprend aisément dans un pays en butte régulière aux révolutions, aux bruits et à la fureur.

Mais, faire du patriotisme économique dans les firmes multinationales un objet d'étude « pensé » et « pensable » exige toutefois d'aller plus avant dans l'analyse, de dépasser les idées reçues. Ceci constitue l'objet de cette thèse.

Elle s'articule autour de trois grandes parties. La première traite, dans une perspective historique et conceptuelle de la question, le rapport et les interactions entre nationalité de l'entreprise et patriotisme économique.

La deuxième partie analyse sur un plan empirique les stratégies d'implantation géographique de cinquante grandes firmes industrielles françaises avec une attention particulière accordée à leur ancrage domestique. Pour ce faire, nous avons effectué un choix méthodologique qui coïncide avec la chose étudiée : afin d'examiner le patriotisme des grandes entreprises industrielles, il convient d'utiliser strictement leurs propres données. De travailler, pour ainsi dire, *in vivo* avec les chiffres publiés par lesdites firmes et d'en déduire leurs stratégies de localisation. Ainsi, nous avons analysé les documents de référence ou les rapports annuels des 50 principaux groupes industriels français pour les exercices 2006 à 2016 déposés à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) ou publiés sur leur site. Dans le cadre d'une analyse comparative, nous avons procédé à l'identique avec 61 groupes industriels européens concurrents de nationalité allemande, britannique, suédoise ou encore suisse et regroupés dans 21 secteurs. Environ 350 000 pages téléchargées ont été analysées à l'aune de la répartition géographique des effectifs, des chiffres d'affaires, des actifs immobilisés, des filiales

immatriculées et des stratégies de localisation fiscale. De cette approche empirique et parfois fastidieuse tant les informations recherchées n'apparaissent pas forcément au même endroit des documents officiels, nous avons pu tirer une base de données riche d'environ 40 000 éléments. A partir desquels, chacune des firmes industrielles françaises étudiée s'est vu attribuée une « note », ou un degré d'inclination patriotique, selon onze critères, comme la part des effectifs français dans l'ensemble et leur variation entre 2006 et 2016, mais aussi le poids des actifs immobilisés logés en France, ou l'évolution du nombre des filiales au regard de l'ensemble des principales sociétés consolidées dans le monde²².

Cette méthodologie contient en elle une première hypothèse de travail, matricielle pour ainsi dire : les stratégies de localisation des effectifs, des investissements et des filiales diffèrent selon les firmes. La pression des logiques de *benchmarking* et de *best practices* copieusement diffusées dans l'univers de la gestion et des consultants laissa un moment croire à une stratégie universelle des entreprises commandées par un discours univoque sur la mondialisation. Le raccourcissement des distances couplé à l'optimisation des coûts devait par adaptation managériale aplanir les différences et par là-même faire disparaître toute considération d'origine dans les prises de décisions. Pas de « caméléonisme » stratégique, donc.

Pour autant, il ne faudrait pas voir dans l'échantillon des firmes analysées un mélécas de cas particuliers, sans logique apparente, sans traits communs ni concordances stratégiques. Et là, repose toute une série d'hypothèses à tester tout au long de ce travail : le patriotisme ou l'a-patriotisme exprimé par les fleurons industriels français va dépendre de plusieurs caractéristiques desquelles pourront se dégager des règles générales. Quatre variables seront testées :

²² Voir *infra* Méthodologie générale 2.1

- Le secteur d'activité : les 50 firmes industrielles françaises analysées appartiennent à 21 secteurs ou sous-secteurs²³.

L'appartenance à l'automobile où les marges très serrées requièrent une gestion rigoureuse des coûts de production prédispose-t-il à une localisation des effectifs très particulière ? A l'inverse, les firmes dans le secteur du luxe peuvent-elles plus facilement garder leurs bases productives en France ?

- L'actionnariat : nous formons l'hypothèse que la géographie du capital constitue un élément explicatif du « degrés » de patriotisme. Selon que le premier actionnaire de la firme soit une famille, un investisseur financier (fonds de pension par exemple) ou l'Etat, l'attachement au pays d'origine dans la gestion des effectifs et des actifs devrait être bien différent.
- La rémunération des salariés : La question du coût du travail surplombe toute la problématique des délocalisations, des transferts d'actifs dans les pays émergents ou des rachats de sociétés loin de l'Europe. Une volumineuse littérature économique se penche depuis longtemps sur ce sujet et apporte des réponses le plus souvent sur la base de données macro-économiques. Ici, le travail portera sur des données individuelles de firmes, non pas homogènes, mais toutes de grandes tailles et posera ces interrogations : quelle part attribuer à la rémunération dans la décision d'investir en dehors du pays d'origine ? Et par conséquent, les 50 patrons des firmes analysées traversent-ils les frontières pour satisfaire un marché local prometteur ou pour baisser le prix de revient de leurs produits destinés à « revenir » sur le sol national ? Nous avançons l'hypothèse que la question du salaire joue un rôle déterminant dans la

²³ Selon la nomenclature définie par le concepteur d'indices Stoxx Limited.

localisation des effectifs. Mais pas uniformément : le rôle de la rémunération apparaît comme central dans certains secteurs d'activité, pas dans d'autres.

- La rentabilité de la firme : le patriotisme économique reposerait sur un arbitrage entre la maximisation du profit et l'attachement au territoire. Présenté en ces termes, le dilemme conduit à faire de la préférence pour son pays d'origine un coût, un renoncement à un supplément de rendement. De nombreux auteurs (voir *infra* 1.3.1 et 1.3.2) assimilent en effet la liberté totale de circulation des capitaux à la recherche de rendements croissants et, symétriquement, l'obligation morale de développer des investissements domestiques à un coût d'opportunité. Ces liens se vérifient empiriquement sur de longues périodes et, encore une fois, à l'appui d'agrégats généraux. Mais, en va-t-il différemment avec un échantillon de grandes firmes industrielles et surtout au cours de la période particulière « post-crise des subprimes », autrement dit de la décennie fin 2006-fin 2016 ? Nous testerons par hypothèse l'idée selon laquelle le degré de patriotisme des firmes industrielles françaises, mesuré notamment par l'évolution des effectifs domestiques au cours de la période (2006-2016), n'influe pas sur leur performance économique. Les deux variables « Rentabilité » et « Patriotisme » apparaissent indépendantes l'une de l'autre. Une expérimentation plus audacieuse méritera un développement : dans quelles circonstances et dans quels secteurs, le patriotisme économique peut-il améliorer les résultats d'une firme industrielle française ?

A cette étape de l'analyse, une série de questions émergeront et supposent de former une nouvelle batterie d'hypothèses : les résultats obtenus à partir des données relatives aux firmes françaises se retrouvent-ils pour des entreprises industrielles de nationalité différente ? Ces lois ou règles valent-elles aussi pour les firmes allemandes, britanniques, suédoises ou suisses. Répondre à ces questions constitue l'objet de la troisième partie de ce travail. Selon la même méthodologie (voir *infra* 3.1.1), les

données sur la stratégie de localisation des effectifs ont été analysées pour une soixantaine de firmes étrangères.

Trois principales hypothèses domineront la dernière partie de ce travail :

- Les facteurs du patriotisme comme le secteur d'activité, l'actionnariat ou la rémunération des salariés s'affirment-ils également dans le cas de firmes européennes non françaises ? Et cette éventuelle analogie des comportements tend-t-elle à valider leur caractère explicatif ? A ces facteurs s'ajouteront deux éléments dont nous postulons l'importance pour expliquer les différences de comportement : les différences de fiscalité sur les bénéfices entre les pays et la présence plus ou moins marquée des salariés comme administrateurs au sein des firmes.
- Les sociétés françaises se distinguent de leurs concurrents européens dans leur stratégie de localisation. Pour des raisons historiques, sociologiques voire philosophiques, leurs cadres dirigeants éprouvent à l'endroit de la question patriotique comme un embarras particulier et appréhendent l'attachement au territoire ou à la nation sous un jour différent de leurs homologues européens, en particulier allemands.
- Les typologies des capitalismes connues sous l'acronyme VOC (Varieties of Capitalism) et conçus par les économistes dits institutionnalistes peuvent se répliquer en matière de patriotisme. A l'aune des résultats obtenus sur 110 firmes (50 françaises et 60 étrangères), se dégage une pluralité des comportements, à même d'aboutir à une typologie des patriotismes. Pour ainsi dire à une VOP, comme Varieties of Patriotism.

1

**NATIONALITE DE L'ENTREPRISE ET PATRIOTISME
ECONOMIQUE A L'ERE DE LA MONDIALISATION :
HISTORIQUE, ANALYSES ET PERIMETRES DES
CONCEPTS**

1. Nationalité de l'entreprise et patriotisme économique à l'ère de la mondialisation : historique, analyses et périmètres des concepts

Définir les contours précis du patriotisme économique repose sur une sorte de préalable analytique à poser : l'entreprise et la nation font corps. Or, si cette affiliation entre l'économique et le politique évolue au fil des époques et selon les pays, elle demeure néanmoins et constitue le socle sur lequel tout patriotisme économique peut s'élever avec plus ou moins de hauteur.

1.1 Industrie nationale et multinationales

Toute industrie est historiquement affiliée à une nation. Juridiquement, historiquement mais aussi économiquement. L'une et l'autre s'enrôlent mutuellement. Elles le font selon des modalités différentes en fonction des pays et des régions mais à chaque nation correspondra une culture industrielle propre. Et cela reste globalement vrai en dépit de la mondialisation. Certes, un mouvement de standardisation tend à aplanir les particularismes mais ceux-ci demeurent et obligent à penser la nationalité des entreprises à l'aune non pas d'un mais de plusieurs critères. Les stratégies de localisation des firmes de plus en plus complexes et composites obligent à repenser le lien entre nation et industrie sans toutefois le considérer comme nécessairement distendu.

1.1.1 La relation Nation et Industrie

La Nation et l'économie cheminent de conserve depuis leur début respectif en complicité avec le territoire. Quand l'historien Fernand Braudel évoque « l'économie-monde », à propos de la Phénicie (VIII -ème siècle avant Jésus-Christ) puis de la Rome antique, il renvoie déjà à un cadre territorial cohérent (cité-Etat, Nation ou Empire)

comme « un morceau de la planète économiquement autonome, capable pour l'essentiel de se suffire à lui-même ». En dépit de sa formule trompeuse, « l'économie-monde » ne saute pas au-dessus des nations, n'éclipse pas les espaces mais s'emboîte en eux. L'état et l'économie se défient parfois, se jaugent souvent mais ne vivent pas séparés de corps et d'esprit. Un des plus célèbres ouvrages d'économie, véritable socle théorique de l'école dite « classique », écrit par Adam Smith en 1776 ne s'intitule-t-il pas « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations » ? Le philosophe libéral – par ailleurs commissaire des douanes écossaises - ne désincarne pas son célèbre homo-economicus : cet être rationnel à la recherche de son propre intérêt déploie sa quête d'utilité et de profit personnel, à l'échelle universelle certes, mais aussi à partir du terrain national. « Chaque individu essaie d'employer son capital aussi près que possible de chez lui et donc, autant qu'il le peut, de manière à soutenir l'activité de son pays. [...] Ainsi, à profit égal ou presque, tout négociant en gros préfère naturellement le commerce intérieur au commerce de biens de consommation avec l'étranger et celui-ci au commerce de fret » écrit-il. Selon l'économiste américain Robert Reich, la démarche d'Adam Smith découlerait autant d'une approche philosophique que d'un mobile national : « Il ne condamne pas le mercantilisme anglais parce qu'il réduit la richesse des autres nations, mais parce qu'il appauvrit les citoyens anglais ». John Maynard Keynes voit en son célèbre devancier écossais « bien sûr un libre-échangiste [...]. Mais son attitude à l'égard des Actes de Navigation [Ndr : mesures prises à partir de 1651 par la Grande-Bretagne pour protéger son marché intérieur, sa navigation commerciale et l'emploi de ses équipages] montre qu'il n'était pas dogmatique ». Même le théoricien par excellence du libre-échange David Ricardo, dans son célèbre ouvrage « Des principes de l'Economie Politique et de l'Impôt » postule l'immobilité des facteurs de production et en particulier du capital. Il déconseille même l'entrepreneur d'investir en dehors de ses frontières : « Bien des causes s'opposent à la sortie des capitaux. Telles sont : la crainte bien ou mal fondée de voir s'anéantir au dehors un capital dont le propriétaire n'est pas le maître absolu, et la répugnance naturelle qu'éprouve tout homme à quitter sa patrie et ses amis pour

aller se confier à un gouvernement étranger²⁴ ». Au fond, résume Michel Beaud dans son livre *Le Système National/Mondial hiérarchisé* : « Le national apparaît comme le niveau principal, presque "naturel " de réflexion sur l'économie. Presque tout le monde parle d'"économie nationale" ». Et de définir ce concept comme « l'ensemble des activités repérables ou comptabilisables sur le territoire national ». D'ailleurs les principaux agrégats en économie et en comptabilité publique, comme le Produit Intérieur Brut, le taux de chômage, la balance commerciale, le pouvoir d'achat ou encore le déficit public se réfèrent le plus souvent à l'espace national. Dans le droit fil de Fernand Braudel, Michel Beaud considère même l'économie mondiale comme l'articulation des « " économies mondiales nationales " constituées sous domination de capitalismes nationaux se déployant à l'échelle mondiale ». Dans ces conditions, la mondialisation ne devrait pas se comprendre comme un concept autonome, indépendant, affranchi de toute puissance extérieure à elle-même mais comme un lacis de relations complexes entre territoires, entre pays-foyers (dominant) et pays-affiliés (dominés) pour reprendre une terminologie de François Perroux.

Au fond, cette compénétration originelle entre nation et économie s'explique assez trivialement par une convergence d'intérêts. « Pays et entreprises veillent à l'accroissement de la richesse globale » résume un rapport du Commissariat Général du Plan intitulé *La nouvelle nationalité de l'entreprise* et publié en 1999. Michel Beaud fait remonter au XV^{ème} siècle l'élaboration sous sa forme sophistiquée du lien entre capitalisme et étatismes. Pour résumer à grand trait, marchands et fabricants produisent des richesses nécessaires au prestige et à l'aisance du souverain, lequel leur accorde appuis, soutiens et récompenses. Le rapport du Commissariat Général du Plan parle même, pour souligner cette inextricable relation, d'« Etat-Nation économique ». L'expression n'apparaît pas sous la plume de l'économiste et journaliste Friedrich List

²⁴ Ricardo, David. *Des principes de l'Economie Politique et de l'impôt*, in *Cœuvres complètes de David Ricardo*, Guillaumin et Cie Libraires, 1847, Paris, p.108 (1^{ère} Edition : *On the Principals of Political Economy and Taxation*, 1817)

mais elle plane tout au long de son ouvrage phare *Système national d'économie politique* : « La nation puise son énergie productive [...] dans le capital matériel agricole, manufacturier et commercial ». Non seulement l'Etat ne se conçoit pas sans « forces productives » mais celles-ci donnent le meilleur d'elles-mêmes si les individus s'organisent autour d'un but commun incarné par l'unité nationale. « Sans [elle], sans la division du travail et la coopération des forces productives, le pays ne saurait atteindre un haut degré de prospérité et de puissance ». Pour réaliser cette « harmonie des forces productives », List souhaite associer dans un effort commun l'agriculture et l'industrie manufacturière où l'une alimente en matière première l'autre pour assurer une production indépendante et l'écouler sur un marché intérieur vigoureux. Cette association vertueuse entre les produits de la terre et ceux des usines nécessite au préalable une « protection [douanière] de 40 à 60 pour cent à son début, et [se soutient] ensuite avec 20 à 30 ». Une telle profession de foi scelle le destin de la nation allemande à l'essor de son économie et plus précisément de son industrie. D'ailleurs, l'unification douanière - la Zollverein - signée en 1833 et étendue en 1854 par l'arrivée en son sein du Royaume de Hanovre, précèdera de peu la fondation de l'Empire allemand (1871). Ce lien consubstantiel entre le cadre national et la vie économique se retrouve également aux premières années des Etats-Unis. Dès 1791, le premier secrétaire au Trésor américain du Président Washington, Alexander Hamilton présente son « rapport sur les manufactures » et jette les bases théoriques de l'industrialisation du pays. Son message au jeune Congrès américain souligne clairement le besoin d'arrimer la jeune Nation à une solide base industrielle : « Il est de l'intérêt de la société [...] d'accepter provisoirement des dépenses supplémentaires, qui seront plus que compensées par une croissance de l'industrie et de la richesse, par une augmentation des ressources et de l'indépendance ». Alexander Hamilton demande ni plus ni moins des subventions au bénéfice des industriels et compte sur les droits de douane issus des produits importés pour équilibrer le budget. D'abord rejetée par le Congrès, la vision hamiltonienne de l'industrie triomphera plus tard au terme d'une longue guerre civile. Selon Robert Reich, les droits de douanes – au taux moyen proche de 50%

jusqu'en 1913 - permettront même des excédents budgétaires. Le rapport Hamilton apporte deux enseignements importants au regard du présent travail : l'impératif industriel stimule la demande intérieure et recourt à l'immigration comme au capital étranger pour se déployer. Son patriotisme économique ne se ferme pas aux autres mais s'y ouvre à la faveur d'une politique d'attractivité. Cette osmose entre les grandes industries et les Etats-Unis façonnera longtemps les patrons américains persuadés de mener leur mission sous l'égide concomitante de leurs actionnaires et de leur pays. « Ce qui est bon pour General Motors est bon pour l'Amérique » dira dans une célèbre formule Charles Wilson, le patron du constructeur américain avant de devenir secrétaire à la Défense dans l'administration du Président Dwight David Eisenhower. En France, « revanche de l'abstrait sur le concret » selon la célèbre formule de Julien Benda, le rapport entre la nation et de l'économie, comme facteur de richesse n'apparaît pas au premier degré. Nation politique d'adhésion volontaire - « un plébiscite de tous les jours » dira Ernest Renan - elle se préoccupe d'abord de sa légitimité et à ce titre se construira autour de l'Etat. D'ailleurs, portés à associer la libre circulation des hommes à celle des marchandises, « les révolutionnaires reconnaissent, en théorie, les avantages de la liberté du commerce » considère David Todd. Comme par désintérêt, ils ne dénoncent pas le traité de libre-échange dit « Eden-Rayneval » signé en 1786 par lequel les produits fabriqués par l'Angleterre pouvaient arriver en France à tarif douanier préférentiel (12%). Dans un ouvrage collectif intitulé « La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ? », l'historien Denis Woronoff relève, lors de cette période, une certaine indifférence pour les questions industrielles à partir des témoignages de négociants-manufacturiers. L'un d'eux - le citoyen Guillaud, auteur en 1797 d'un Mémoire à l'occasion de l'assemblée des négociants français - regrette, « la prééminence des arts libéraux sur les arts mécaniques ». Il faut attendre l'an VI (1798) pour voir associer le mot « industrie » à l'adjectif « national » à la faveur du Ministre de l'Intérieur François de Neufchâteau à l'origine de la première Exposition nationale des produits de l'Industrie. Un poète nommé Chaussard publiera même une Ode à l'industrie pour célébrer le mariage un peu tardif de la jeune République à la

manufacture en ces termes lyriques : « Industrie, arts puissants rivaux de la Nature [...] Que vos mâles prodiges éclatent à la voix de cet autre Colbert ».

Au Royaume-Uni aussi, l'Etat combine son action avec le monde industriel, pourtant si attaché à la libre entreprise. L'Angleterre montrerait traditionnellement un attachement au libre-échange non par principe ou par nature mais par intérêt bien compris. Dans son histoire des identités économiques, David Todd souligne, au Royaume-Uni, les successions des phases de libre-échange et de protectionnisme toujours gouvernées par la recherche d'un avantage économique. « L'économie dominante cherche à faire accepter la règle du jeu qui permet [...] de tirer tout le parti possible de ses supériorités relatives sans compromettre son avenir » signale Michel Beau, à partir des analyses de François Perroux. Comme le dénonce Karl Mark dans le New York Tribune en 1853, l'Angleterre se montra bien peu libre-échangiste avec les cotonnades hindoues ; elle en prohiba l'importation sur le marché européen puis inonda de ses propres tissus l'Hindoustan. Plus tard, et en dépit des préceptes d'Adam Smith énoncés en 1776, elle protégea jusqu'en 1846, les céréaliers britanniques au moyen d'une rigoureuse réglementation connue sous l'appellation « Corn Laws ». En 1840, presque la moitié des recettes de la Grande Bretagne provinrent des droits de douane. Mais dans la deuxième partie du XIXe siècle, le Royaume-Uni bascule avec la même ferveur dans le libre-échange à nouveau pour en tirer des bénéfices. Selon Milica Mladenovic, l'ouverture à la concurrence étrangère sur le marché britannique devait provoquer une baisse des coûts de production et de travail pour conforter sa propre compétitivité industrielle.

Pour résumer ce tour d'horizon, nous considérons que, d'un point de vue historique, l'économie s'insère donc « naturellement » dans les nations industrialistes comme l'Allemagne et les Etats-Unis, « indirectement » au sein d'une nation politique comme la France et « par opportunisme » dans la Grande-Bretagne libérale du XIXème siècle.

Mais aujourd'hui, sous la multitude des flux internationaux organisés par des géants industriels aux centaines de filiales à l'étranger, cette osmose pays-industrie ne se délite-t-elle pas ? Comme le rappelle Michel Beaud²⁵ et Jean-Marc Siroën²⁶, l'international contient en lui une référence au fait national. Selon l'étymologie du préfixe latin « inter », le fait *international* renverrait à des relations entre nations et non sans elles. Comme l'analyse Michel Beaud, Rosa Luxembourg²⁷ et Nicolas Boukharine²⁸ voient dans le capitalisme mondial l'instrument des nations dominantes pour trouver des débouchés ailleurs et perpétuer leur domination. Sans pour autant verser dans cette analyse « datée » sur le capitalisme impérialiste, Robert Boyer décrit dans les années 2000, un capitalisme avec « de grands groupes à vocation transnationale, souvent appuyés par les gouvernements du pays d'origine, et qui entendent défendre l'idée que leur localisation et leur rôle mondial est favorable aux intérêts nationaux²⁹ ». L'international part donc du national. « L'infra-national » également comme l'affirme Gabriel Colletis³⁰. « Une entreprise comme Airbus n'a pas renoncé à délocaliser une partie de sa production dans des pays bénéficiant d'avantages de coût [...]. Cependant son ancrage territorial en France [...] ou en Allemagne [...] ne se fonde pas sur des considérations de coût mais sur l'existence de véritables système territoriaux de compétences ».

Nous considérons donc à ce stade de l'analyse qu'une sorte de triptyque stratégique se dégage : l'international comme débouché, le national comme ancrage territorial et

²⁵ Beaud, Michel, *op.cit*

²⁶ Siroën, Jean-Marc. « L'international n'est pas le global. Pour un usage raisonné du concept de globalisation ». Cahiers de recherche Eurisco, n°2004-02.

²⁷ Luxembourg, Rosa, *L'accumulation du capital*, 1913, traduction française Petite collection Maspero, Paris, 1969, cité par Beaud, Michel, *op. cit.*p.29

²⁸ Boukharine, Nicolas. *L'économie mondiale et l'impérialisme* (esquisse économique), 1915-1917, traduction française Anthropos, Paris, 1969, cité par Beaud, Michel, *op. cit.*p.29

²⁹ Boyer, Robert. « Les risques de la globalisation financière justifient-ils un patriotisme économique ? », *L'Économie politique*, vol. n° 31, no. 3, 2006, pp. 19-30.

³⁰ Colletis, Gabriel. *L'urgence industrielle !* Le Bord de l'eau, 2012 p.129

le local comme « système de compétences » nécessaire à l'organisation autour de grandes branches ou de grandes filières.

D'une façon ou d'une autre, l'entreprise demeure donc toujours imbriquée dans un espace national ... mais lequel ? C'est la question de la nationalité de l'entreprise.

1.1.2 Quelle nationalité pour les grandes entreprises ?

Les multinationales viennent toutes de quelque part. Elles disposent d'ailleurs chacune d'un « siège », comme pour évoquer l'idée originelle d'un lieu de résidence. Leur histoire les attache à une réalité territoriale précise. Parfois même à une adresse comme le modeste et désormais célèbre garage HP au 367 Addison Avenue à Palo Alto en Californie d'où William Hewlett et David Packard firent en 1938 leurs premières réunions de travail³¹. Mais ensuite quand, à la faveur du succès, ces firmes montent des filiales à l'étranger, y embauchent et y vendent leur produit, leur lignage territorial finit par se diluer dans la cartographie complexe de leurs implantations. L'internationalisation à marche forcée du groupe agro-alimentaire Danone en témoigne (voir *infra* Tableau 1 in 1.1.2). Il emploie en 2016 autant de salariés en Chine qu'en France et son chiffre d'affaires à l'étranger représente 90% du total de ses ventes. Alors comment déterminer leur nationalité ? Quels critères prendre en considération ? Le lieu principal de leur marché ou de leurs sites de production, la nationalité de leurs actionnaires, celle de leurs administrateurs ou de leurs salariés ? Pour plusieurs auteurs, ces questions ne se posent plus vraiment. Certains le regrettent au nom d'un nécessaire loyalisme territorial de l'entreprise, d'autres voient dans ce « détachement » de l'entreprise à son pays d'origine un élément de modernité voire de libération. Dès 1971, Raymond Vernon, dans son ouvrage « La souveraineté aux abois » désignent ces multinationales aux allures apatrides comme un pouvoir concurrent à ceux des Etats³².

³¹ Office of Historic Preservation Government of California

³² Vernon, Raymond, *Sovereignty at Bay : The Multinational Spread of US Enterprises*, New York Basic Books, 1971 Birthplace, cité par Cohen, Elie in *La Tentation Hexagonale*

Dans un registre plus sociologique, en 1979, Christopher Lasch³³ sentait chez les cadres dirigeants des grandes firmes une attitude narcissique propre à favoriser « le charme personnel » et « la visibilité » plutôt que la fidélité aux traditions de l'entreprise. Dans les années 1980, Susan Stranger réfute une analyse trop stato-centrée pour analyser correctement les nouveaux ressorts de l'économie politique internationale et préfère se référer à la société et non à l'état³⁴. Alan M Rugman et Alain Verbeke, deux spécialistes des stratégies de localisations divisent l'activité des multinationales en zones régionales (Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord) et non par pays³⁵ comme si cette échelle-là leur semblait obsolète. Il faut dire que les grands groupes publient de plus en plus des données au niveau régional. Mais la vision la plus « globalisante » ou dé-spatialisée de l'entreprise revient sans doute à Robert Reich. « De nouveaux réseaux [NdR : ensemble de relations commerciales, intellectuelles et technologiques tissées à travers le monde par les multinationales] structurent l'entreprise de production personnalisée [...]. De ce fait, il n'y aura plus de firme américaine, britannique, française, japonaise ou allemande ; il n'y aura pas davantage de produit fini qui puisse être qualifié d'américain, de britannique, de français, de japonais ou d'allemand³⁶ ». Les pays représentent seulement les pièces d'une vaste économie mondiale faite de partenariats productifs de compétences sans référence aux nations³⁷. Si l'ancien secrétaire au Travail de Bill Clinton réproouve donc l'idée d'entreprise-porte-drapeau, il ne néglige pas pour autant la notion de patriotisme économique quand il encourage les Etats-Unis à se lancer dans une politique d'attractivité pour susciter la venue d'entreprises étrangères – en particulier dans le

³³ Lasch, Christopher, *La culture du narcissisme, La vie américaine à un âge de déclin des espérances*, Paris, Champs Essai, Flammarion, 2006, titre original, *The Culture of narcissism, American Life in An Age of Diminishing Expectations*, W.W. Norton & Company, Inc., New-York, London, 1979

³⁴ Tooze, Roger. « Susan Strange et l'économie politique internationale » *L'Economie Politique* 2001/2 n°10.

³⁵ Rugman, Alan M et Verbeke, Alain, « Regional and global strategies of MNEs », *Journal of International Business Studies*, January 2004.

³⁶ Reich, Robert, *op.cit.*

³⁷ Voir *infra* 1.1.3.3 La Division internationale du Processus Productif

domaine de la Recherche & Développement – au grand bénéfice des américains³⁸. « Son argumentation sur l’obsolescence des identifications nationales mérite d’être affinée, discutée » estime Elie Cohen³⁹. Selon lui, « le mythe de la globalisation, de la firme apatride » s’explique par la nécessité des multinationales de se présenter sans attache nationale pour s’attirer les bonnes grâces des autorités locales et obtenir ainsi les autorisations d’implantations, les concessions ou les aides diverses. Robert Reich perçoit avec prescience la tendance des firmes à se détacher de leur pays d’origine dans leur conquête de nouveaux marchés, mais déconsidérer comme il semble le faire la question de leur nationalité confine à une sorte de facilité axiomatique.

Tableau 1 : Quelle nationalité pour Danone ?

Part de la France selon 3 critères

	1999	2016
Effectif	21%	9%
Chiffre d’affaires	35%	10%
Sociétés consolidées	18%	17%

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels de l’entreprise

Symétriquement, s’en tenir à un seul critère pour définir la nationalité d’une entreprise tient aussi d’une approche réductrice. Pour le règlement des litiges, en particulier en droit international, les juristes doivent déterminer de quelle juridiction et de quel droit une entreprise dépend. Un arrêt de la cour de cassation de 1972⁴⁰ considère comme française toute société qui possède son siège social en France, ses établissements et son exploitation même si sa société mère (en l’occurrence Shell) se situe en dehors du territoire français. Ainsi, une filiale d’un groupe étranger immatriculée en France est

³⁸ Voir *infra* 1.2: Les différents concepts du patriotisme

³⁹ Cohen, Elie. *La Tentation hexagonale, La souveraineté à l’épreuve de la mondialisation*, Paris, Fayard, 1996, p.50-51.

⁴⁰ Cass.civ., 3^e ch., 8 février 1972, *Epelbaum c. Sté des Pétroles Shell-Berre*, *Revue critique*, 1973, p.299 ; in Lachaume, Jean-François. *Jurisprudence concernant le droit international public – Année 1972-Annuaire français de droit international*.

française. Par nécessité juridique évidente, ce principe clair et net ne saurait rendre compte de toute la complexité du sujet.

De même, une approche strictement actionnariale ferait de la géographie du capital le seul critère pour déterminer la nationalité d'une firme. Selon Jean-Louis Beffa, ancien Président de Saint-Gobain : « Il n'y a pas d'entreprises multinationales, car il n'y a pas d'attente d'actionnariat unique : le capitalisme est organisé selon des attentes nationales. La stratégie d'une entreprise est très influencée par la stratégie des actionnaires dominants, c'est-à-dire par les personnes auxquelles le PDG rend compte par l'intermédiaire du Conseil d'administration⁴¹ ». Ainsi, à en juger par la dernière étude d'Euronext publiée en 2018 sur la composition du CAC 40⁴², le destin des plus importantes sociétés françaises résiderait dans les mains des gestionnaires d'actifs (26% au total du capital fin 2016) - au premier rang desquels figurent les fonds de l'américain Blackrock (2,3%) et Vanguard (2%) – et dans celles des familles et fondateurs (10%). Une étude de la Banque de France⁴³ chiffre à 44,5% la part des non-résidents au capital des sociétés françaises du CAC 40.

Mais encore une fois, la théorie de « l'actionnaire dominant » traite trop frustement de la question. « La nationalité ne se définit pas par une dimension ou un critère unique, mais par une combinaison » estime le rapport du Commissariat Général du Plan sur la nationalité de l'entreprise⁴⁴. Il définit la nationalité de l'entreprise selon cinq critères⁴⁵ :

⁴¹ Les Amis de l'École de Paris, « Peut-on parler de modèles économiques de gestion ? » séance du 16 mai 1994 cité par Jean-Marc de Leersnyder.

⁴² Euronext. « Qui sont les actionnaires du CAC40® ? » étude Euronext 30 janvier 2018, à l'occasion de la 7^{ème} Conférence annuelle du marché boursier <https://www.euronext.com/fr/actualite/qui-sont-les-actionnaires-du-cac-40-euronext-devoile-son-etude-inedite>

⁴³ Guette-Khieter, Christophe. « La détention par les non-résidents des actions des sociétés françaises du CAC 40 à la fin de l'année 2016 ». Bulletin de la Banque de France (213), 2017, p 5-14.

⁴⁴ La nouvelle nationalité de l'entreprise, Commissariat Général du Plan, Rapport du groupe présidé par Bigay, Jean-François, La documentation française, Paris, 1999.

⁴⁵ L'énumération de chacun des critères pourra le cas échéant être mis en parallèle avec le travail empirique détaillé au cours de ce travail.

- La dimension financière : La détention du capital et plus généralement le mode de financement détermine les mécanismes de contrôle et de pouvoir. Ainsi 37 des 50 plus importantes sociétés industrielles françaises compte un actionnaire français comme premier détenteur du capital⁴⁶. Mais pour la moitié d'entre eux, il s'agit d'un actionnaire familial (46% du capital en moyenne). L'Etat revendique la place de principal actionnaire dans 9 cas sur 50 mais il reste minoritaire (18,4% en moyenne⁴⁷), preuve de l'éclatement du capital au bénéfice d'une longue liste de fonds d'investissements (gestion d'actifs, fonds de pension) susceptible de se coaliser lors des assemblées générales d'actionnaires par exemple.

- La relation de l'entreprise au territoire : Ce critère concerne la stratégie d'implantation de l'entreprise. « Le caractère plus ou moins dense et durable des relations d'une entreprise avec un territoire, participe de sa nationalité » explique le rapport. Les sociétés industrielles de notre échantillon⁴⁸ concentre 25% de leurs actifs immobilisés (usines, terrains, brevets ...) en France. Pour les trois quarts d'entre elles, la France loge moins de la moitié de leurs actifs. « Dès lors que la consommation intérieure (en France) progresse peu [...] il n'est pas surprenant que les groupes concernés ne considèrent plus comme prioritaire le renforcement de leur base productive nationale pour servir le marché national. Le mouvement de détachement progressif des groupes français à l'égard de leur territoire d'origine est dès lors amplifié » explique le rapport.

⁴⁶ Voir *infra* 2.1 le détail de l'échantillon étudié dans la Méthodologie Générale

⁴⁷ Hors participation très stratégique dans Areva (88,8%) et Eramet (56%)

⁴⁸ 40 entreprises sur les 50 de l'échantillon donne la répartition au niveau national (et non régional) de leurs actifs immobilisés.

- La recherche et l'innovation de l'entreprise : La R & D des entreprises s'internationalise aussi. Stimulée par les nouvelles technologies de l'information, la recherche, l'ingénierie et les brevets circulent plus vite. Aussi « flottante » soit-elle, cette économie de l'immatériel ne s'abstrait pas de logique territoriale (effet d'agglomération⁴⁹) et constitue un enjeu majeur pour la pérennité industrielle et économique des pays développés. A titre d'exemple, chez le constructeur Renault, le centre de design et de technologie à Bucarest et Titu emploie 2 800 salariés⁵⁰ soit déjà le tiers du Technocentre à Guyancourt (Yvelines).

- La dimension culturelle : Notion difficile à définir tant son usage renvoie à des éléments d'ordre affectif, elle fonde l'identité de l'entreprise, son creuset historique, son interaction avec le pays et ses habitants tantôt salariés, tantôt consommateurs. La plupart des groupes de l'échantillon étudié parle à l'imaginaire collectif. Des noms comme Saint-Gobain, Renault, L'Oréal, Airbus évoquent des souvenirs, charrient des images fortes. Le thème du patriotisme économique n'émergea pas par hasard dans le débat public quand des rumeurs de rachat par l'américain PepsiCo circulèrent sur le groupe Danone lors de l'été 2005. Son fondateur Antoine Riboud résumait ce lien culturel par cette formule : « Danone c'est la cathédrale de Chartres et on n'achète pas la cathédrale de Chartres⁵¹ ». Un autre rapport sur la question de l'ancrage des entreprises publié en 2001 et réalisé par le Ministère de

⁴⁹ Voir *infra* 1.1.3.2

⁵⁰ Thoin-Bousquié, Julie, « Comment la Roumanie est devenue le pilier du groupe Renault » L'Usine Nouvelle 21 juin 2018.

⁵¹ « Du verre à l'agroalimentaire », la saga des Riboud, Le Monde, 19 juillet 2005,

l'économie à partir d'entretiens de chefs d'entreprises, fait de cette dimension culturelle le principal déterminant de la nationalité⁵². Mais au gré des mutations de marché et de évolutions dans la composition du capital ou des instances dirigeantes, cet habitus évolue et se déplace. Les entreprises ont un centre de gravité géographiquement localisé mais mouvant. A ce nomadisme de la firme - inscrit dans une logique de globalisation – doit répondre une plasticité des territoires⁵³ pour développer leur tissu industriel local.

- L'environnement institutionnel national : Les entreprises privées ne vivent pas en vase clos. Et pas seulement par impératif concurrentiel. Elles cohabitent forcément à des degrés divers avec les Pouvoirs Publics chargés de développer les systèmes productifs nationaux mais aussi d'agir « comme vecteur de [leur] stratégie d'internationalisation ; mais, en retour, leur action n'est légitime que s'ils parviennent à articuler efficacement la promotion des intérêts nationaux⁵⁴ ». Toute la difficulté pour l'Etat va consister à éviter les discriminations négatives ou positives, à assurer l'égalité du « traitement national » comme le stipule par exemple le règlement de l'OCDE. « Chaque Etat-membre doit [...] accorder à toute entreprise opérant sur leur territoire [...] l'application de [ses] lois [...] qui ne leur soit pas moins favorable que celle accordée dans la même situation aux entreprises domestiques⁵⁵ ».

⁵² Lavenir, Frédéric ; Joubert Bompard, Alexandre et Wendling, Claude, « L'entreprise et l'Hexagone », Paris, Edition La documentation française, 2001.

⁵³ Colletis, Gabriel ; Gilly, Jean-Pierre ; Pecqueur, Bernard ; Perrat, Jacques et Rychen, Frédéric et Zimmermann, Jean-Benoît. « Firmes et Territoires : entre nomadisme et ancrage ». *Espaces et Sociétés, Entreprise et territoire* n°88/89, 1997

⁵⁴ La nouvelle nationalité de l'entreprise, Commissariat Général du Plan, Rapport du groupe présidé par, La documentation française, Paris, 1999, p.240.

⁵⁵ Bigay, Jean-François. « La nouvelle nationalité de l'entreprise », *op.cit*, p.31.

Symétriquement, la question de la « préférence d'origine » se pose avec la même acuité : une multinationale en difficulté ne commence-t-elle pas par réduire les effectifs de ses filiales étrangères ou par vendre ses actifs situés en dehors de ses frontières d'origine ? Le rachat d'une grande entreprise par un concurrent étranger suscite souvent l'émoi de l'opinion publique pour des raisons de souveraineté économique mais aussi par crainte de voir le « fleuron industriel » délaissé stratégiquement et même socialement. Les exemples abondent dans la presse : la réduction des effectifs du constructeur d'origine allemande Opel par son nouvel acquéreur le français PSA fit réagir en avril 2018 la chancelière Angela Merkel⁵⁶. Le non-respect des engagements en matière de création d'emplois pris par l'américain General Electric auprès du français Alstom lors de son rachat en 2015 souleva des contestations politiques⁵⁷. De même l'annonce faite en septembre 2017 par l'équipementier de télécom finlandais de réduire l'emploi sur les sites d'Alcatel-Lucent seulement un an après le rachat effectif fut largement médiatisé⁵⁸. Pour autant, « il [n'est] nullement prouvé qu'une entreprise française multinationale comparable à une filiale d'entreprise étrangère, face à un choc identique, fera plus grand cas des "intérêts de la France" que la filiale étrangère, licenciant plutôt à l'étranger qu'en France, alors que vice-versa, l'entreprise étrangère fermera plutôt sa filiale française que des usines sur son territoire national » précise le rapport du Commissariat du Plan précité⁵⁹. Même si une littérature assez fournie démontre l'existence d'une préférence domestique – « home bias » - des firmes multinationales. En effet, les sociétés « américaines et japonaises privilégient les

⁵⁶ Verdevoye, Alain-Gabriel. « Angela Merkel – Carlos Tavares : bras de fer chez Opel ». *Challenges*, 19 avril 2018.

⁵⁷ Féraud, Jean-Christophe, « Alstom : L'Etat doit mettre General Electric à l'amende », *Libération*, 14 juin 2018.

⁵⁸ *Le Figaro*. « Nokia prévoit près de 600 suppressions d'emplois en France », 6 septembre 2017

⁵⁹ Bigay, Jean-François. « La nouvelle nationalité de l'entreprise », Commissariat Général du Plan, Rapport, La documentation française, Paris, 1999, p.109-110.

fournisseurs de biens intermédiaires de leur propre pays lorsqu'elles établissent des filières ou d'autres modalités d'intégration verticale⁶⁰».

Considérant ce qui précède, nous estimons nécessaire, à ce stade, d'effectuer des calculs à partir des pointages sur les créations et suppressions d'effectifs en France réalisés par le cabinet d'analyses Trendeo (observatoire de l'emploi et de l'investissement). Ils fourniront quelques indices de nature à remettre en cause cette « neutralité » managériale sans pour autant conclure à une discrimination.

Tableau 2 : Les emplois créés et supprimés en France de janvier 2009 à juin 2017 en fonction de la nationalité de la maison-mère tous secteurs d'activités

	Emplois créés en unités	Emplois supprimés en unités	Part des créations par r/p au total	Part des suppressions par r/p au total	Rapport créations / suppressions
Groupes Français	1 066 158	947 202	82,8%	81,2%	1,13
Groupes Etrangers	221 147	218 839	17,2%	18,8%	1,01
<u>dont Groupes UE ⁽¹⁾</u>	104 922	113 789	8,2%	9,8%	0,92
dont Allemagne	32 860	36 027	2,6%	3,1%	0,91
dont Italie	5 253	9 929	0,4%	0,9%	0,53
dont Pays-Bas	5 096	7 686	0,4%	0,7%	0,66
dont Royaume-Uni	19 443	18 689	1,5%	1,6%	1,04
dont Suède	7 380	12 304	0,6%	1,1%	0,60
<u>Groupes non UE</u>	116 225	105 050	9,0%	9,0%	1,11
dont Etats-Unis	76 864	67 784	6,0%	5,8%	1,13
dont Japon	9 440	7 189	0,7%	0,6%	1,31
dont Suisse	9 558	11 231	0,7%	1,0%	0,85

(1) Y compris Royaume-Uni. Source : Calculs personnels à partir des données Trendeo, réalisé sur la base de 50 265 annonces dans la presse de créations et de suppressions d'emplois en France.

Comme l'indiquent les chiffres ci-dessus, les groupes français – société mère française – ont créés légèrement plus d'emplois qu'ils en ont supprimés. Ils contribuent à 83% des créations totales et à 81% des suppressions.

⁶⁰ Ahearne, Alan ; Griever, William et Warnock, Francis. « Information Cost and Home Bias, an analysis of U.S. holdings of foreign equities » cité par Serfati, Claude. « Quelques enjeux autour de la notion de nationalité des firmes », *Revue internationale et stratégique*, vol. 62, no. 2, 2006.

Le solde pour les filiales françaises de groupes étrangers apparaît lui aussi positif dans des proportions inférieures mais assez comparables. Elles prennent part à 17% des créations totales et 18% des suppressions d'emplois. Plus significatif, l'appartenance à l'Union Européenne ne semble pas inciter les groupes à davantage embaucher chez le partenaire européen français, ni à gérer avec plus de « clémence » les fermetures de sites comme le suggère les pratiques des filiales françaises d'origine italienne ou néerlandaises. A contrario, les Etats-Unis et le Japon, pourtant plus lointains, recrutent plus volontiers en France.

Ces tendances s'observent-elles également dans le secteur de l'industrie ?

Tableau 3 : Les emplois créés et supprimés en France de janvier 2009 à juin 2017 en fonction de la nationalité de la maison-mère dans l'industrie ⁽¹⁾

	Emplois créés en unités	Emplois supprimés en unités	Part des créations par r/p au total	Part des suppressions par r/p au total	Rapport créations / suppressions
Groupes Français	280 872	439 768	77,8%	74,2%	0,64
Groupes Etrangers	80 087	153 018	22,2%	25,8%	0,52
<u>dont Groupes UE ⁽²⁾</u>	39 881	77 814	11,0%	13,1%	0,51
dont Allemagne	15 152	23 345	4,2%	3,9%	0,65
dont Italie	3 706	8 739	1,0%	1,5%	0,42
dont Pays-Bas	1 347	4 616	0,4%	0,8%	0,29
dont Royaume-Uni	3 715	8 734	1,0%	1,5%	0,43
dont Suède	2 282	9 231	0,6%	1,6%	0,25
<u>Groupes non UE</u>	40 206	75 204	11,1%	12,7%	0,53
dont Etats-Unis	22 060	47 867	6,1%	8,1%	0,46
dont Japon	5 418	5 828	1,5%	1,0%	0,93
dont Suisse	4 710	8 111	1,3%	1,4%	0,58

(1) L'industrie regroupe, selon la nomenclature Trendeo, les secteurs « industrie manufacturière », « industrie extractive », « Bâtiments et Travaux Publics » et « Transports et Logistiques »

(2) Y compris Royaume-Uni.

Source : Calculs personnels à partir des données Trendeo, réalisé sur la base de 50 265 annonces dans la presse de créations et de suppressions d'emplois en France.

Les résultats soulignent l'ampleur de la crise industrielle au cours de la période d'observation (janvier 2009 – juin 2017). Selon les pointages de Trendeo, l'industrie française déplore une perte de 160 000 emplois. Du côté des groupes français, les suppressions de postes dépassent de 56% le nombre des créations mais parmi les filiales étrangères, ce ratio d'attrition atteint environ 90%. Elles contribuent à 22% des créations mais à 26% des suppressions. En matière industrielle également, *l'intuitu personae* européen ne semble guère s'exprimer. Seules les filiales industrielles japonaises affichent un bilan social presque équilibré. Ses homologues allemandes licencient plus qu'elles ne recrutent mais dans un rapport équivalent aux groupes français.

A quels facteurs attribuer ces différences ? Une idée vient naturellement à l'esprit : la conjoncture économique dans le pays d'origine peut influencer le comportement des Etats-majors à l'endroit de leurs filiales étrangères. Une entreprise traversant une passe industrielle difficile dans son pays d'origine se trouverait bien embarrassée auprès de ses Pouvoirs Publics de licencier massivement et pourrait « couper » d'abord hors de ses frontières. Les chiffres ne valident pas cette hypothèse : les pays comme la Suède ou la Suisse avec une croissance de la production industrielle supérieure à la moyenne des pays analysés ne se montrent pas plus magnanime socialement que les autres⁶¹. Une explication pourrait tenir à une cause non quantitative (niveau de PIB ou indice de Production industrielle) mais institutionnaliste donnée par les théoriciens de la Varieties of Capitalism (VOC) comme Peter Hall et David Soskice⁶². Les firmes suivent

⁶¹ Nous avons calculé pour chacun des pays l'évolution de la production industrielle entre 2006 et 2016 d'après les données de l'OCDE et nous avons distingué les pays au-dessous de la moyenne de ceux au-dessus. Le test du Khi² ne suggère pas un coefficient d'association probant entre la santé industrielle dans le pays d'origine et la tendance de la part des firmes du pays à embaucher ou à supprimer des effectifs dans les filiales étrangères. Nous avons procédé aux mêmes calculs pour le PIB, le test du Khi² n'est pas davantage significatif (risque d'erreur 80% environ)

⁶² Hall, Peter et Soskice, David. « Les variétés du capitalisme », in Association recherche et régulation, L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003), Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Annuels », 2002, p. 47-124. Ce texte est la traduction de l'introduction de l'ouvrage *Varieties of Capitalism, The Institutional*

des stratégies rationnelles pour maximiser leur profit mais pas de manière identique. La terre n'est pas plate comme le suggérait dans son livre Thomas Friedmann⁶³, elle ne forme pas « un tout unifié, [...] un écosystème unique »⁶⁴, mais demeure toujours parsemée de reliefs bien différents selon les pays. Et les firmes vont en toute logique s'adapter au terrain politique, social et institutionnel de leur pays d'implantation. A partir des bases de la « nouvelle économie des organisations », Hall et Soskice distinguent au sein des membres de l'OCDE, les pays à économie de marché coordonnée (Allemagne, Suisse, Suède, Japon, Pays-Bas) caractérisée par une bonne protection de l'emploi, ceux à dominante libérale (Royaume-Uni et Etats-Unis, Australie ...) davantage tournées vers les droits de l'actionnaire. Cette dichotomie tend à s'estomper avec les réformes d'inspiration libérale entreprises dans les pays scandinaves et germaniques mais elle constitue le soubassement psychopolitique à l'origine des décisions économiques.

La typologie « Hall-Soskice » appliquée aux créations et suppressions d'emplois dans l'industrie apporte une explication aux différences observées plus haut. Les pays à économie de marché coordonnée caractérisés par une plus grande protection salariale vont moins licencier dans leurs filiales françaises. Les pays anglo-saxons adapteront plus rapidement leurs effectifs étrangers aux vicissitudes des marchés. Ils contribuent davantage aux suppressions qu'aux créations d'effectifs⁶⁵. Quand les perspectives sont bonnes, leur flexibilité joue positivement : les groupes américains, toujours d'après les données de Trendeo, créent beaucoup d'emplois dans le commerce et la distribution⁶⁶.

Foundations of Comparative Advantage, dirigé par Hall, Peter et Soskice, David, publié en 2001 par Oxford University Press. Il a été traduit par Eduardo Diaz.

⁶³ Friedman, Thomas, *La terre est plate*, Tempus Perrin, 2010. (1^{ère} Edition : *The World is Flat*, 2005)

⁶⁴ Friedman, Thomas, *op.cit.* p. 51

⁶⁵ Le test du khi² fait ressortir un lien étroit entre les pays libéraux et les suppressions d'effectifs dans leurs filiales françaises : risque d'erreur à affirmer un tel lien : 14,7%.

⁶⁶ La notion de variété des capitalismes sera traitée plus amplement *infra* 3.4.4

Tableau 4 : Créations et suppressions d’emplois en France selon le type de capitalisme dont est issue l’actionnaire principal

	Emplois créés en unités	Emplois supprimés en unités	Part des créations par r/p au total	Part des suppressions par r/p au total	Rapport créations / suppressions
Groupes Etrangers venant de pays à économie de marché...					
coordonnée ⁽¹⁾	28 909	51 131	24,1%	22,2%	0,57
libérale ⁽²⁾	25 775	56 601	21,5%	24,5%	0,46

(1) Allemagne, Pays-Bas, Suède, Suisse, Japon

(2) Etats-Unis, Royaume-Uni.

Source : Calculs personnels à partir des données Trendeo, réalisé sur la base de 50 265 annonces dans la presse de créations et de suppressions d’emplois en France.

1.1.3 La stratégie d’implantation des firmes : faits empiriques et explications théoriques

L’essai de Pierre Grou, « Essors et déclins des classes dirigeantes⁶⁷ », retrace dans une grande fresque historique, le développement des grandes entreprises selon une logique d’échelles. Arrivées à un certain étiage de taille, de vente ou de profits, les firmes cherchent de nouveaux débouchés et changent d’échelles. Les espaces économiques s’élargissent au rythme du terrain de jeu des entreprises - leur « level playing field ». Celui de la « mondialisation » débuté à la fin du XIX^e siècle comme le démontre Suzanne Berger⁶⁸ constitue l’aboutissement d’un long processus d’extension des espaces économiques ; la quatrième étape selon pour Pierre Grou. D’abord, la

⁶⁷ Pierre, Grou. *Essors et déclins des classes dirigeantes*. Editions Publisud, 2014

⁶⁸ Berger, Suzanne. *Notre première Mondialisation, Leçons d’un échec oublié*. Paris, Editions du Seuil et la République des Idées, septembre 2003.

région, puis la nation, ensuite le continent et enfin le monde. A chacune de ces étapes, le nouvel espace plus large va coexister avec l'espace précédent et non le remplacer. La mondialisation interagit avec les échelles continentale, nationale ou régionale et ne les efface pas contrairement aux thèses de l'entreprise globale développées au début des années 1990 par Kennichi Ohmae dans *The Borderless World*⁶⁹. A ces élargissements spatiaux successifs vont correspondre des stratégies de localisation décrites en particulier par Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi, auteurs pour le Conseil d'Analyse Economique (CAE) du rapport « Désindustrialisation, délocalisations⁷⁰ »

1.1.3.1. De l'exportation à l'implantation directe

« Lors d'une première phase de leur processus d'internationalisation, les firmes fabriquaient dans leur pays d'origine et tiraient parti des économies d'échelle pour commercialiser et distribuer dans le monde entier » expliquent Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi. Les grandes entreprises manufacturaient ainsi dans leurs pays d'origine et exportaient leurs produits sur les marchés locaux. En 1970, l'emploi industriel représentait ainsi 22% de la population active contre 10% en 2016⁷¹. Certes, Michelin monte des usines à l'étranger dès le début du XXème siècle (Turin-Italie en 1906, Milltown -Etats-Unis 1907), Air Liquide construit des unités de production à la même époque au Japon (1907) et au Canada (1911) mais les grandes firmes choisissent les voies de l'exportation.

Une littérature académique émerge assez tôt pour constituer la théorie de la firme internationale et poser les bases théoriques d'un changement de modèle : passer de

⁶⁹ Ohmae, Kennichi. *The Borderless world*, New York, Harper Business, 1990 cité par Cohen, Elie *La tentation hexagonale, La souveraineté à l'épreuve de la mondialisation*, p.45-46.

⁷⁰ Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi, « Désindustrialisation, délocalisations », conseil d'analyse économique (CAE) février 2005.

⁷¹ Insee, *comptes nationaux annuels* cité par Rapport CESE (Conseil Economique, social et environnemental) mars 2018 *Industrie : un moteur de croissance et d'avenir*.

l'exportation à l'implantation au plus près du marché. En 1937, le futur prix Nobel d'économie, Ronald Coase énumère les avantages de créer soi-même une entreprise sur le lieu de vente⁷². En 1957, Robert Mundell⁷³ analyse l'investissement transfrontalier des grandes firmes selon les dotations factorielles des pays d'accueil. En 1960, Stephen Hymer – considéré comme le père de la théorie de la firme internationale par Jean-Claude Mucchielli⁷⁴ - énumère deux bonnes raisons de prendre le contrôle d'une entreprise étrangère : d'une part assurer la sécurité de ses propres investissements au lieu de s'en remettre à un intermédiaire ; d'autre part, modifier les structures de compétition entre firmes.

Des auteurs vont d'ailleurs faire de cette rivalité un puissant ressort d'internalisation et donc d'internationalisation de leur base productive. « Les firmes ne [réagissent] plus à des forces impersonnelles en provenance du marché, mais personnellement et directement à leurs rivales » écrit John Frederick Pickering⁷⁵ en 1972. Dans *Les choix économiques de la grande entreprise*, Alain Cotta inscrit sa démarche dans un cadre à la fois oligopolistique et concurrentiel. Il prodigue à l'entrepreneur un triple conseil⁷⁶:

- Tenir compte des coûts et recettes comparés propres à chaque arme de la concurrence ;
- Définir ses zones d'action et l'intensité de son action dans ces zones pour éviter les réactions
- Être le premier à agir aussi souvent que possible.

⁷² Coase, Ronald, « The Nature of the firm » *Economica*, novembre 1937 cité par Mucchielli, Jean-Louis. *Multinationales et mondialisations*, Seuil, 1998.

⁷³ Mundell, Robert A. « International trade and factor mobility » *American Economic Review*, vol 47, p321-335 cité par Mouhoud E.M, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Troisième Edition La Découverte, 2011.

⁷⁴ Mucchielli, Jean-Louis. *Multinationales et mondialisations*, Seuil, 1998.

⁷⁵ Pickering, John-Frederick, *Industrial Structure and Market Conduct*, Oxford, Martin Robertson, 1972 cité par Chesnais, François. *La Mondialisation du capital*, Syros, 1994.

⁷⁶ Cotta, Alain. *Les choix économiques de la grande entreprise*. Dunod, 1969, p.8.

Plus direct dans sa formulation, François Chesnais, considère l'internalisation comme un moyen de créer « une situation permettant l'appropriation de rentes⁷⁷ ». John Harry Dunning, en 1981, y voit quant à lui « un instrument précieux dans la stratégie des oligopoleurs⁷⁸ ». Il dressera plus tard (1988) une liste détaillée des avantages procurés par la stratégie des investissements directs : économie dans l'acquisition des biens intermédiaires, contrôle des débouchés, maîtrise du prix, incitations fiscales du pays d'accueil.

Mis bout à bout ces avantages compenseraient les coûts de transaction, inhérents à tout projet industriel et *a fortiori* à toute implantation à l'étranger. Cette théorie conçue par Ronald Coase mais complétée par Oliver Williamson⁷⁹ sous la forme des « défaillances de marché » légitimerait même, selon François Chesnais⁸⁰, la concentration des grandes firmes. En effet, les imperfections du marché au sens macro-économique obligeraient les firmes à se regrouper, « à créer des unités de production nouvelles pour organiser leur propre marché "interne" privé ».

Cette oligopolisation de l'économie internationale conduit les multinationales à accroître leur spécialisation à un niveau très fin, selon Christian Stoffaës. Dans *La grande menace industrielle*⁸¹, publiée en 1978, il repère avec préscience l'impératif pour les multinationales occidentales de faire face à une industrialisation des pays du tiers monde. « Aux catégories classiques de biens donnant lieu à échange international, ceux de Ricardo (avantage comparatif en facteurs naturels) et ceux d'Heckscher-Ohlin (avantage comparatif du coût de main d'œuvre), il faut donc ajouter une troisième

⁷⁷ Chesnais, François *La Mondialisation du capital*, Syros, 1994.

⁷⁸ Dunning, John. *International Production and the Multinational Enterprise*, Londres, George Allen and Unwin, 1981 cité par Chesnais, François *La Mondialisation du capital*, Syros, 1994. Dans cet ouvrage John Dunning a mis au point un modèle d'analyse des stratégies d'implantation des firmes dit OLI, acronyme de Ownership advantages, Localization, Internalisation.

⁷⁹ Williamson, Oliver. *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975.

⁸⁰ Chesnais, François. *op.cit.*

⁸¹ Stoffaës, Christian, *La grande menace industrielle*, Paris, Edition Calmann-Lévy, Coll. Perspectives de l'Économie-Economie contemporaine, 1978.

catégorie, les biens du « cycle de produit » pour lesquels se révèlent les avantages comparatifs des pays les plus avancés. Les entreprises [...] peuvent plus facilement que par le passé rendre mobiles les facteurs de production en implantant leurs cadres et leurs investissements au-delà des frontières nationales⁸² ». Dans ces conditions, les grands groupes industriels d'Europe, des Etats-Unis et du Japon devraient se focaliser sur des activités à haute valeur ajoutée (électronique, aéronautique ...) ou sophistiquées (chimie fine, pharmacie).

Comme le suggère ces différentes théories, des auteurs conçoivent donc rapidement l'intérêt pour les firmes de produire directement à l'international mais cette stratégie deviendra plus tard une évidence empirique. Le modèle d'exportation des biens et services continue jusqu'au milieu des années 1980 de croître à un rythme soutenu, comparable à celui des investissements directs⁸³. Selon Suzanne Berger, la deuxième mondialisation – caractérisée par la mobilité du capital et des facteurs de production – débute réellement dans les années 1980. El Mouhoub Mouhoud énumère les conditions économiques et politiques, véritables auxiliaires de ce nomadisme productif : « la libéralisation financière [...], le développement des marchés, la baisse des coûts de transport, la multiplication des accords régionaux de libre-échange et la diffusion des politiques de libéralisation dans les pays en développement ». Au même temps des années 1980, Bernard Lassudrie-Duchêne, Jean-Claude Berthélemy et Fernand Bonnefoy⁸⁴ en font une sorte de préalable à « la maximisation des gains nets de l'échange [qui] implique [...], à la fois une mobilité interne des facteurs de

⁸² *Ibid.* p.54-55.

⁸³ Selon les données de l'OCDE, (graphique publié par F Chesnais La Mondialisation du capital) La croissance des biens et services suit celle des investissements directs étrangers jusqu'en 1985.

⁸⁴ Lassudrie-Duchêne, Bernard ; Berthélemy, Jean-Claude et Bonnefoy, Fernand. *Importation et production nationale*, Paris, Economica, 1986.

production et une mobilité internationale de la localisation de la production des biens à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières ».

Le passage du modèle « export » à celui de l'implantation à l'étranger peut se lire à partir des données sur les principales multinationales publiées par la CNUCED, une division de l'Organisation des Nations Unies sur le commerce et le développement. En 1990⁸⁵, les 50 premières multinationales (non financières) réalisaient déjà 53% de leur vente à l'étranger mais les salariés employés dans le pays d'origine représentaient 52% des employés. En 2017, les 50 premières firmes facturent 69% de leurs ventes à l'étranger et emploient 64% de leurs salariés en dehors de leur frontière. L'augmentation de leur activité à l'international semble suivre la hausse de leurs effectifs étrangers dans des proportions équivalentes. La plupart des grandes multinationales ont donc opté pour un modèle d'implantation au plus près du client ex nihilo (stratégie dite de « greenfield » ou « croissance interne ») mais aussi parfois par rachat d'entreprises déjà existantes (« croissance externe »).

Tableau 5 : L'internationalisation des 50 plus importantes multinationales

	1990	2017
Part des ventes à l'étranger	53%	69%
Part des emplois étrangers	48%	64%

Source : Calculs personnels à partir de UNCTAD, Programme on Transnational Corporations, World Investment, Report 1993 and Report 2018.

⁸⁵ La CNUCED ne publie pas sur son site internet de données plus anciennes. En outre, s'agissant de données individuelles, des comparaisons entre des dates trop lointaines perdent leur homogénéité et risquent d'altérer la robustesse des conclusions.

Les données détaillées par sociétés soulignent encore davantage les nouvelles stratégies de localisation. Les 15 multinationales industrielles, considérées comme les plus « transnationales » selon la CNUCED ⁸⁶, doublent pratiquement la part de leur effectif étranger entre 1990 et 2017.

Tableau 6 : L'évolution des effectifs des 15 sociétés industrielles les plus internationales selon la CNUCED ⁸⁷.

Firme ⁽¹⁾	Pays	Secteur	Part des employés à l'étranger	
			en 1990	en 2017
BASF	Allemagne	Chimie	34%	53%
Bayer	Allemagne	Chimie	47%	48%
Daimler	Allemagne	Constructeur automobile	19%	41%
DowDuPont	Etats-Unis	Chimie	46%	66%
Fiat	Italie	Constructeur automobile	22%	63%
Ford	Etats-Unis	Constructeur automobile	51%	47%
General Electric	Etats-Unis	Machine industrielle	21%	66%
Honda Motor	Japon	Constructeur automobile	30%	69%
Johnson & Johnson	Etats-Unis	Pharmacie	52%	75%
Nestlé	Suisse	Alimentation et Boissons	97%	97%
Nissan Motor	Japon	Constructeur automobile	23%	57%
Roche	Suisse	Pharmacie	79%	57%
Siemens	Allemagne	Machine industrielle	38%	69%
Toyota	Japon	Constructeur automobile	12%	64%
Volkswagen	Allemagne	Constructeur automobile	36%	56%
TOTAL			37%	63%

Source : Calculs personnels à partir de UNCTAD, Programme on Transnational Corporations, World Investment, Report 1993 and Report 2018.

(1) Par ordre alphabétique.

⁸⁶ L'indice de transnationalité est calculé par rapport à la moyenne des trois critères suivants : valeur des actifs étrangers par rapport au total des actifs, part du chiffre d'affaires réalisés à l'étranger, proportion des employés hors du pays d'origine par rapport à l'ensemble du personnel.

⁸⁷ Non compris les firmes pour lesquelles les données n'existent pas ou de façon trop incomplète au titre de l'année 1990.

1.1.3.2. La stratégie de localisation horizontale

La nature oligopolistique des multinationales (voir *supra* 1.1.3.1) les conduit à dupliquer leurs unités de production sur d'autres sites situés non loin des nouveaux marchés à conquérir. Dans leur stratégie dite *market seeking*, ces firmes « n'augment[ent] plus les capacités des sites industriels existants même si [elles] les maintien[nent]. [Et en] conserve un contrôle étroit » expliquent dans leur rapport sur la désindustrialisation⁸⁸ Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi. Les actifs du pays d'origine subsistent mais de nouveaux projets industriels se dirigent vers d'autres pays sous la forme d'investissements directs étrangers ou IDE⁸⁹. Sur la foi des statistiques produites par la CNUCED, ces investissements, en 2016, atteignent 1746 milliards de dollars (2,3% du PIB mondial) contre 205 en 1990 (0,8% du PIB mondial)⁹⁰. Sur le même intervalle de temps, le montant total des actifs des filiales étrangères a été multiplié par presque 25, soit une croissance au rythme annuel de 13%.

Une littérature académique abondante explique l'intérêt pour une firme de recourir à ce type stratégie. Elle révèle des résultats positifs regroupés sous l'expression « effet d'agglomération ». Voici résumés, selon la typologie Jean-Louis Mucchielli, les principaux points⁹¹ :

⁸⁸ Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé. « Désindustrialisation, délocalisations », Conseil d'Analyse Economique (CAE) février 2005.

⁸⁹ Selon la Banque de France : « Les investissements directs sont des investissements internationaux par lesquels des entités résidentes d'une économie acquièrent ou détiennent le contrôle ou une influence importante sur la gestion d'une entreprise résidente d'une économie autre que celle de l'investisseur. Par convention, on considère qu'il y a investissement direct lorsque l'entité investisseuse acquiert ou détient au moins 10% du capital ou des droits de vote de l'entreprise investie. Une fois la relation d'investissement direct constituée, l'ensemble des relations financières transfrontières entre l'investisseur, les sociétés qu'il contrôle, l'entreprise investie et les sociétés qu'elle contrôle (prêts, emprunts, crédits commerciaux, investissements en capital, bénéfices réinvestis) sont également considérées comme des investissements directs et comptabilisées comme tels ». Site Banque de France – Statistiques – Balances des paiements.

⁹⁰ Valeur aux prix courants. Source : Rapport sur l'investissement dans le monde, édition 2017. CNUCED.

⁹¹ Jean-Louis, Mucchielli, *op.cit.*

- réduction des coûts : produire sur place revient à éviter les coûts de transport. Mais la localisation optimale ne correspond pas nécessairement à une stratégie « low-cost » comme le suggère le diagramme conçu par Martin Beckmann⁹². A coût de fabrication identique, une entreprise peut se rapprocher du client et maximiser ses ventes. Selon une approche empirique fondée sur des données individuelles d'entreprises, Suzanne Berger (et alii) dans *Made in America* fait de cette proximité une clé du succès à l'internationalisation : « Toutes les entreprises gagnantes que nous avons observées sont engagées dans un effort soutenu pour établir des liens plus étroits avec leurs clients [qui] leur permettent de saisir les signaux plus fins du marché⁹³ ».

- un bassin d'emploi important : la concentration spatiale des activités attire la main d'œuvre réputée plus qualifiée. Au sein des pôles de compétitivité, entreprises - collectivités locales - universités peuvent assurer des formations adaptées à la demande locale.

- avantage du réseau d'entreprises : la densité d'activité favorise les échanges de biens (machines d'occasion par exemple) ou d'information (effets de retombées sur les autres firmes en termes de recherche – ou d'accès au financement). Cette externalité positive de *spillover effects* soutend toutes les théories sur les « clusters » (Mickaël Porter⁹⁴ ou Alfred Chandler⁹⁵) aux effets désormais mesurés empiriquement. Un doublement de la densité d'activité augmenterait de 2 à 6% la productivité et les

⁹² Beckmann, Martin. *Location Theory*, New York, Random House, 1968.

⁹³ Berger, Suzanne ; Dertouzos, Michael, Lester, Richard. *Made in America*, Paris, InterEditions, 1990 (1^{ère} Edition 1989), p.149.

⁹⁴ Porter, Michaël. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris, InterEditions, 1993 (1^{ère} Edition : 1990).

⁹⁵ Chandler, Alfred. *La Main visible des managers*. Editions Economica, octobre 1989

salaires⁹⁶. Le concept apparaît dès 1890, sous la plume d'Alfred Marshall sous le terme de « district industriel » au sein duquel se nouent par proximité spatiale des relations entre agents non concurrents au bénéfice de chacun d'eux. Michel Dimou énumère deux principaux avantages. D'une part « la circulation de l'information, l'existence de qualifications spécifiques, l'interconnaissance des individus confèrent au sein du groupe des avantages productifs construits à travers des processus d'apprentissage localisés. D'autre part, les interdépendances techniques et sociales des activités à travers la création, dans le voisinage d'une activité principale [ou] auxiliaire située [...] en amont ou en aval de celle-ci [...] confèrent un caractère cumulatif et continu au développement économique⁹⁷ ».

Des auteurs français comme Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur soulignent les effets positifs de la proximité géographique des acteurs sur les processus de développement⁹⁸. Dans une course à la globalisation, ils notent ainsi que : « La proximité géographique compte. Là où il y a société, il y a proximité géographique. L'activer est au cœur des stratégies de construction territoriale⁹⁹ »

Un effet vertueux de concentration spatiale des firmes va retenir l'attention de Paul Krugman : les rendements croissants. Ils jouent si puissamment que les logiques de spécialisation induites par la théorie des avantages comparatifs passent au second plan. « Les économies d'échelles aboutissent dans les branches en concurrence

⁹⁶ Rosenthal, Stuart et Strange, William, 2004 ; Combes, Pierre-Philippe et Lafourcade, Miren, 2012 cités par Mayneris, Florent. « La prise en compte des effets d'agglomération dans le calcul socioéconomique ». France Stratégie, octobre 2015.

⁹⁷ Dimou, Michel. « L'histoire oubliée : aux origines classiques de l'analyse marshallienne de l'organisation industrielle » Revue d'Economie régionale et urbaine, (octobre) 2002/4. p.164.

⁹⁸ Colletis, Gabriel et Pecqueur, Bernard. « Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement : le rôle de la proximité géographique », Revue d'Economie Régionale & Urbaine, p.993-1011, 2018, n°5-6

⁹⁹ Colletis, Gabriel et Pecqueur, Bernard. *Op.cit*, p.1009.

monopolistique à une spécialisation arbitraire des pays sur certains produits¹⁰⁰ ». Et effectivement, les pays développés principalement à l'origine des IDE figurent aussi parmi les principaux destinataires (58% du total selon la CNUCED). « Pour réaliser les économies d'échelle, chaque entreprise doit concentrer sa production dans un pays, que ce soit Nation ou Etranger. Mais elle doit vendre sa production aux consommateurs dans [plusieurs] pays¹⁰¹ ». La firme augmente ainsi sa compétitivité et l'acheteur trouve une grande variété de ces produits. Le commerce intra industriel (articles manufacturés contre articles manufacturés) se justifie. Paul Krugman reconnaît cependant que cette dynamique oligopolistique puisse justifier des politiques commerciales volontaristes conduites par des Etats.

1.1.3.3. *La stratégie de localisation verticale ou la Décomposition internationale du processus productif*

1.1.3.3.1 Qu'est-ce que la DIPP ?

Les grandes firmes sont multinationales mais elles sont aussi multifonctionnelles comme le rappelle Jean-Claude Mucchielli¹⁰². Elles décomposent leurs produits en de multiples tâches et fonctions et peuvent confier chacune d'elles à différents sites, selon la disponibilité de la main d'œuvre, le coût du travail, la spécialité géographiques, les réseaux de communication ... D'où le nom de Décomposition internationale du processus productif (DIPP) conçu par Bernard Lassudrie-Duchêne en 1982 et en 1986 avec Jean-Claude Berthélemy et Fernand Bonnefoy puis prolongé par Lionel

¹⁰⁰ Krugman, Paul R. *La mondialisation n'est pas coupable, vertus et limites du libre-échange*, Paris, Edition La Découverte, 2000 (1^{ère} Edition 1996). p 198-199.

¹⁰¹ Paul R. Krugman et Maurice Obstfeld, *Economie Internationale*, 4^{ème} édition, de Boeck, 2003.

¹⁰² Mucchielli, Jean-Louis, *op.cit*, p.77

Fontagné¹⁰³ et El Mouhoub Mouhoud¹⁰⁴. Cette segmentation du produit en différents espaces d'après leurs avantages comparatifs reflète la hiérarchisation des activités productives¹⁰⁵ : la logistique interne (manutention, entrepôts, relations fournisseurs ...), la production (composants, assemblages, essais ...), la commercialisation et la vente. La DIPP s'exerce aussi sur des fonctions de soutien : recherche, ressources humaines, direction juridique, comptabilité. « [Elle] n'est plus seulement dictée par des considérations de coûts comparés, mais, avec la montée de l'économie de la connaissance, fait jouer un rôle croissant à la géographie des compétences¹⁰⁶ ».

Dans le processus de production, Jean-Claude Berthélemy, Fernand Bonnefoy et Bernard Lassudrie-Duchêne discernent l'activité de transformation des éléments et leur processus d'assemblage pour réaliser le bien final. Ce distinguo va constituer le fondement d'un nouveau type de commerce, appelé *perfectionnement passif* avec pour credo de localiser les segments intensifs en main d'œuvre dans des pays à bas coûts¹⁰⁷ ainsi transformés en « zones plates-formes de réexportation » (Jean-Claude Mucchielli), en « filiales ateliers » (François Chesnais). Dès le milieu des années 1980, ces auteurs démontrent la propension de la France « à importer de l'intermédiaire pour exporter du final ». Guidée par une logique dite *efficiency seeking*, toute stratégie de localisation consiste ainsi à trouver la meilleure combinaison des dotations factorielles des pays. Des travaux récents¹⁰⁸ mettront en lumière la nécessité de compléter le

¹⁰³ Fontagné, Lionel, *Biens intermédiaires et division internationale du travail*, Economica, Paris, 1991. Cité par Moati, Philippe et Mouhoud, El Mouhoub. « Décomposition internationale des processus productifs, polarisations et division cognitive du travail », *Revue d'Economie Politique* (décembre 2005)

¹⁰⁴ Mouhoud, El Mouhoub. *Changement technique et division internationale du travail*, Economica cité par Moati, Philippe et Mouhoud, El Mouhoub. « Décomposition internationale des processus productifs, polarisations et division cognitive du travail », *Revue d'Economie Politique* (décembre 2005)

¹⁰⁵ Mucchielli, Jean-Louis, *op.cit*, p.78

¹⁰⁶ Moati, Philippe et Mouhoud, El Mouhoub. « Décomposition internationale des processus productifs, polarisations et division cognitive du travail », *Revue d'Economie Politique* (décembre 2005), p.13.

¹⁰⁷ Voir *infra* 2.2.4

¹⁰⁸ Frigan, Vincent et Layan, Jean-Bernard ; 2009 ; Moati, Philippe et Mouhoud, El Mouhoub 2009, Castelli, Cristina ; Florio, Massimo et Giunta, Anna, 2011 cités par Defever, Fabrice et Mucchielli, Jean-Claude, « Décomposition internationale de la chaîne de valeur » in *Revue de la Régulation*, 15, 1^{er} semestre 2014, p.3

raisonnement « coûts relatifs des pays » par une approche fondée sur les interactions entre segments productifs. C'est le concept d'architecture modulaire développé à la fin des années 1990 : la baisse des coûts de transaction et principalement du fret maritime (voir Tableau 7 ci-dessous), la réduction des droits de douanes et surtout le développement des nouvelles technologies vont favoriser la décomposition du produit en sous-systèmes autonomes conçu dans des filiales et emboîtés les uns aux autres comme des « pièces de lego » selon l'expression de Suzanne Berger¹⁰⁹. Dans le secteur du textile, des firmes vont pousser plus avant la logique de décomposition pour confier des fonctions de production non plus à leurs « filiales ateliers » mais à des sous-traitants comme le révéla le drame du Rana Plaza au Bangladesh¹¹⁰.

Tableau 7 : La baisse des coûts de communication et de transport, facteur de développement de la DIPP

	1970	1980	1990	2000
Coût de la minute de communication 1970 : indice 100	100	12	8	3
Coût du fret maritime 1970 : indice 100	100	80	50	38

Source : Banque mondiale, statistiques reprises par M. Lemoine et alii, 2012, publiés dans *Economie de la Mondialisation* Joubert, Mickaël et Lorrain, Lionel, Armand Colin, 2015.

Cette logique de segmentation - dans sa dimension amont et aval - va changer en profondeur la physionomie du commerce international. Les échanges de biens intermédiaires (en « cours de production ») vont augmenter, en particulier au sein

¹⁰⁹ Berger, Suzanne. *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Paris : Edition du Seuil, 2006, p. 70 (édition originale : *How We Compete : What Companies around the world are doing to make it in today's global economy*. Ed : Doubleday Broadway, Random House, 2005).

¹¹⁰ En avril 2013, 1 100 ouvriers périrent dans l'effondrement d'un immeuble. Les distributeurs de textile se dirent victime d'un système de sous-traitance sauvage.

même des firmes multinationales (intrafirme), « éloignant des localisations les plus coûteuses non pas certaines industries, mais certains types d'activité dans l'ensemble des industries¹¹¹ ».

1.1.3.3.2 La DIPP, quel poids dans le commerce mondial ?

« Dans une économie où la DIPP jouerait un rôle important, on devrait observer des flux d'importation de biens de consommation intermédiaire de relativement grande ampleur » perçoit dès les années 1980 Bernard Lassudrie-Duchêne *et alii*¹¹². Les données récentes confirment largement leurs intuitions. Selon Saito *et alii*¹¹³, la part des biens intermédiaires importés dans le but de réexportation représente un quart des échanges mondiaux. Dans le Nord de la zone euro, le ratio atteint même 40% en 2009 contre 30% en 1995. Le Professeur Hans-Werner Sinn qualifie même d'« économie de bazar¹¹⁴ », le vaste recours à ce procédé commercial par les firmes allemandes : importations de biens intermédiaires et assemblage des pièces sur place en vue d'une exportation compétitive. Mais d'après Raphaël Cezar *et alii*¹¹⁵, cette pratique ne se limite pas à l'Allemagne, elle se généralise à l'ensemble de l'Union européenne. Selon leurs calculs, le contenu en importations des exportations s'établissait en France, à 29% en 2011, peu ou prou comme l'Allemagne. Cette fragmentation du processus productif conduit même l'Organisation Mondiale du Commerce depuis 2013 à mesurer le commerce en valeur ajoutée et à distinguer ainsi dans un bien exporté, la part

¹¹¹ Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé. *op.cit.*, p. 45.

¹¹² Lassudrie-Duchêne, Bernard ; Berthélemy, Jean-Claude et Bonnefoy, Fernand, *op.cit.* p.45.

¹¹³ Saito, Mika ; Ruta Michele et Turunen, Jarkko « Trade interconnectedness : the world with global value chains », International Monetary Found, août 2013.

¹¹⁴ Le système productif allemand à l'épreuve de « l'économie de bazar », Rémi Lallemand, mars 2011, Bulletin Economique du CIRAC.

¹¹⁵ Cezar, Rafael ; Duguet, Adrien ; Gaulier, Guillaume ; Vicard, Vincent. « Competition for Global Value Added : Export and Domestic Market Shares », Working Papers Series n°628 Banque de France, avril 2017.

domestique de celle en provenance de l'étranger. Selon l'OMC, en 2011, la part importée des exportations françaises s'établit à 25% contre 25,5% en Allemagne¹¹⁶ et 22,9% pour le Royaume-Uni. La mondialisation du processus productif va dépendre d'une part de la taille du pays et de sa spécialisation sectorielle. Une nation avec une base domestique étroite importera abondamment des biens intermédiaires, surtout si ses exportations concernent des produits industriels comme le montre le tableau ci-dessous, réalisé par l'auteur à partir des données de l'OMC.

Tableau 8 : Les exportations contiennent entre 15% et 35% d'importations

Pays	Part des produits importés dans les exportations en 2011	
	Tous produits	Dans les trois principaux secteurs exportateurs
France	25,0%	Commerce de gros et de détail : 10,1% Produits chimiques : 32,1% Transports et logistiques : 14,2%
Allemagne	25,5%	Automobile : 31,4% Equipements industriels : 26,7% Produits chimiques : 29,6%
Royaume-Uni	22,9%	Services aux entreprises : 11,5% Services Financiers : 9,3% Commerce de gros et de détail : 12,4%
Belgique	34,4%	Produits chimiques : 37% Transports et logistiques : 28,3% Commerce de gros et de détail : 19,3%
Japon	14,6%	Commerce de gros et de détail : 6,2% Ordinateurs et Electronique : 17,2% Commerce de gros et de détail : 13,9%
Etats-Unis	15,0%	Commerce de gros et de détail : 4,7% Produits chimiques : 10,8% Transports et logistiques : 10,5%

Source : Calculs personnels avec les données OMC

¹¹⁶ Trade in value added and global value chains : statistical profiles in website WTO – Documents, Data & Ressources, Statistics, global Value Chains.

L'observatoire du Fabriqué en France conçu par la Direction Générale des Entreprises (DGE) du Ministère de l'économie et des finances confirmaient également la part importante prise par les importations dans les activités industrielles¹¹⁷ : 32,5% pour l'ensemble des grandes filières dites stratégiques. A partir des comptes nationaux de l'INSEE et des douanes, la DGE évaluait à 69% la part française d'une voiture « Made in France » compte tenu des 31% de composants venus de l'étranger. Dans l'aéronautique, la part issue des importations se montaient même à 51%.

Avec un certain sens de la formule et sans doute aussi de la mise en scène, Robert Reich définit les produits comme « des assemblages internationaux » et donne plusieurs exemples à partir - non de la valeur des exportations - mais du prix payé par le consommateur. Et le processus de fragmentation y apparaît plus grand encore. Sur les 20 000 dollars payés par un Américain pour s'acheter une Pontiac Le Mans, 55% de la somme totale (11 000 dollars) vont aux trois principaux importateurs : 6 000 dollars environ à la Corée du Sud pour les activités de montage, 3 500 au Japon pour les composants de pointe comme l'électronique et 1 500 en Allemagne pour le design et la conception, sans compter le marketing et la publicité (au Royaume-Uni) ou le traitement des données (en Irlande). Sa conclusion : « le nouveau propriétaire fier de sa Pontiac n'a pas conscience d'avoir acheté au-delà des mers ».

1.1.3.3.3 La DIPP : vers une déterritorialisation ?

Les précurseurs de la décomposition internationale et notamment Bernard Lassudrie-Duchêne envisagent très vite, à la manière de David Ricardo, une spécialisation

¹¹⁷ Observatoire du « Fabriqué en France », Ministère de l'Economie et des finances Edition 2012.

optimale par segments et non par produits et formulent une loi en ces termes : « Si un pays détient une supériorité relative pour deux segments non complémentaires qui entrent dans la composition de deux biens, et l'autre pays une moindre infériorité pour des segments complémentaires des précédents, la spécialisation par segments fournit à chacun d'eux un gain d'échange supérieur à celui obtenu par la spécialisation par produits¹¹⁸ ». Cette segmentation doit donc générer des gains d'efficacité pour les firmes et même des opportunités de production dans les secteurs à haute technologie. En pratique, ces échanges croissants issus de la décomposition se font souvent entre filiales d'un même groupe international. Les échanges intrafirme représenteraient 30% des échanges mondiaux¹¹⁹ avec pour credo de « tirer parti des différentiels internationaux de coûts » entre les filiales étrangères, comme l'observe Lionel Fontagné¹²⁰.

Suzanne Berger et son équipe du MIT ont questionné 500 firmes d'Europe, d'Amérique et d'Asie et testé en quelque sorte *in situ* les avantages de la fragmentation (filiales étrangères) et de la modularisation (sous-traitants) pour conclure à une réduction des coûts mais à une vulnérabilité des emplois nationaux¹²¹. « Les travaux sur données de firmes confirment l'argument théorique d'un gain d'efficacité lié à cette nouvelle forme de spécialisation, les firmes réorganisant leur activité sur une base globale et verticale ayant une probabilité plus forte de survie » confirme Lionel Fontagné dans un rapport de 2004¹²². « Les pays les plus insérés dans la chaîne de valeur depuis le milieu des

¹¹⁸ Lassudrie-Duchêne, Bernard ; Berthélemy, Jean-Claude et Bonnefoy, Fernand. *Op.cit.* p. 38-39.

¹¹⁹ Krugman, Paul R. ; Obstfeld, Maurice et Melitz Marc, *Economie Internationale*, adaptation française Capelle-Blancard, Gunther et Crozet, Matthieu. Paris, Pearson, 10^{ème} Edition, 2015. p 197-198.

¹²⁰ Fontagné, Lionel ; Fouquin, Michel ; Gaulier, Guillaume ; Herzog, Colette et Signago, Soledad. « L'insertion de l'industrie européenne dans la Division Internationale du Travail : situation et perspectives », *CEPII-CIREM*, European Consortium for Trade policy Analysis (ECTA), rapport réalisé pour la Direction Générale du Commerce de la Commission européenne, juillet 2004.

¹²¹ Berger, Suzanne, *op.cit.*

¹²² Fontagné Lionel et *ali.*, *op.cit.*

années 1990 se prévalent d'une croissance supérieure » ajoute une étude plus récente (août 2013) du Fonds Monétaire International¹²³.

El Mouhoub Mouhoud décrit un cercle vertueux¹²⁴ : la firme réduit ses coûts de production et par là-même augmente sa compétitivité-prix propre à améliorer ses marges bénéficiaires pour investir par exemple dans la R & D ou dans d'autres services plus élaborés au bénéfice des emplois plus qualifiés, mais précise-t-il, elle expose les salariés du pays d'origine à un risque de délocalisation en particulier les moins qualifiés¹²⁵.

Ichoro Ozawa¹²⁶ et Gabriel Colletis¹²⁷ soulignent tous deux un risque de voir apparaître le « point de non-retour ». Un basculement productif trop brutal vers des pays en développement ou émergents signifie une perte de savoir-faire durable - peut-être même fatale - et, à terme, un transfert de compétences dans des pans industriels entiers y compris dans des secteurs à haute valeur ajoutée. Comme si arrivé à un certain stade de délitement, la trame du tissu industriel ne pouvait plus se constituer ou se réparer en dépit des efforts de montée en gamme, de R & D ou de relance économique.

A partir des données publiées par les douanes françaises, nos calculs démontrent une accélération du processus à l'aune de la part des importations française en provenance des pays émergents ou en développement. De 1999 à 2016, cette portion a presque doublé (de 16% à 30%). Dans le secteur des appareils ménagers, elle est passée de 21% à 66% dans le même intervalle de temps.

¹²³ Saito, Mika ; Ruta Michele et Turunen, Jarkko, *op.cit.*

¹²⁴ Mouhoud E.M *Mondialisation et délocalisation des entreprises* 3ème Edition. La Découverte, 2011. p.74

¹²⁵ Voir *infra* 2.2.4 sur les délocalisations.

¹²⁶ Ozawa, Terutomo. « L'influence des multinationales sur la compétitivité de leur pays d'origine » in ouvrage collectif, *Les multinationales en mutation*, édité par Cotta, Alain et Ghertman, Michel, Paris, PUF-IRM, 1983. P.57-67.

: Les multinationales en mutation

¹²⁷ Colletis, Gabriel. L'urgence industrielle ! *op.cit.*

Tableau 9 : Les importations françaises venant des pays émergents ont doublé d'importance en 17 ans

	Part des importations françaises en provenance				Ecart 1999-2016 en pts de %
	des pays émergents et en développement - par secteur ⁽¹⁾				
	en 1999	en 2002	en 2006	en 2016	
Téléphones et équipements de communication	18%	21%	38%	75%	+57
Appareils ménagers	21%	24%	40%	66%	+45
Ordinateurs et équipements périphériques	25%	29%	50%	68%	+43
Matériel ferroviaire roulant	7%	6%	23%	41%	+34
Produits électroniques grand public	46%	52%	69%	77%	+31
Produits de l'industrie textile	24%	29%	37%	52%	+29
Composants et cartes électroniques	31%	33%	42%	58%	+27
Équipements pour automobiles	7%	12%	18%	33%	+26
Matériel électrique	19%	22%	32%	45%	+26
Meubles	23%	31%	38%	47%	+24
Total Industrie	16%	18%	23%	30%	+14

Source : Calculs personnels à partir des statistiques des Douanes

(1) Nomenclature code A129.

Pour certains, cette fragmentation internationale si poussée des processus de production peut rendre difficile – voire impossible¹²⁸. - l'identification même de la nationalité des produits et des firmes. Dans cet entrelacs d'échanges fins et complexes

¹²⁸ Siroën, Jean-Marc, « Crise économique, globalisation et protectionnisme » in France-Allemagne, 50 ans après le traité de L'Élysée, Politique étrangère 4/2012. p.803-818.

au niveau mondial, le patriotisme économique ne semble-t-il pas inadéquat, inadapté voire révolu ? La réponse à cette question nécessite au préalable d'appréhender les contours de cette notion peu usitée dans la sphère économique tant elle semble comme accaparée par la classe politique.

1.2 Patriotisme économique et mondialisation

Ces deux notions pourraient sembler orthogonales. Le patriotisme ramènerait les firmes à leurs terres d'origine, la mondialisation ferait exploser les frontières. Si la notion de patriotisme économique reste encore peu explorée dans la littérature ou assimilée à une forme de nationalisme, plusieurs courants de pensée vont s'efforcer d'en préciser les contours et de définir les conditions dans lesquelles le patriotisme économique peut s'accorder à l'ouverture commerciale – plus ou moins régulée – des frontières.

1.2.1 Eléments de définition du patriotisme économique.

1.2.1.1. *Une notion ambivalente et peu explorée*

« Intuitivement, le patriotisme économique évoque la subordination des objectifs économiques à la protection des intérêts de la patrie » écrivent Ben Clift et Cornelia Woll¹²⁹. Dans cette définition, somme toute assez prosaïque pour deux universitaires spécialistes du sujet, le mot le plus évocatoire se trouve en tête : « intuitivement » (« intuitively » en anglais dans le texte). Cet adverbe confine *a priori* à une forme de

¹²⁹ Clift, Ben et Woll, Cornelia, « Economic Patriotism : reinventing control over open markets », *Journal of European Public Policy*, 19 :3, 2012, p 307-323.

modestie mais surtout révèle combien cette notion intéresse peu la doctrine économique. « Un consensus sur sa signification n'existe pas et ainsi il est susceptible d'interprétations diverses [...]. La majorité d'études contemporaines ne propose pas une définition profonde et objective mais plutôt une vision d'auteur sur le sujet » explique Milica Mladenovic¹³⁰ avant de citer plusieurs formules souvent empreintes de critiques : « Une menace au libre-échange, une forme de discrimination économique qui provoque une discrimination politique¹³¹ », « une simple doctrine anachronique à l'âge de la mondialisation¹³² », « un euphémisme général pour diverses combinaisons des mesures protectionnistes¹³³ ».

Aujourd'hui économiste à la Banque Européenne d'Investissement, Patricia Wruuck compare même le patriotisme économique à « une impasse dans un monde globalisé¹³⁴ ». Sous une forme plus théorisée, Peter Enderwick associe la notion à une forme de protectionnisme macro-économique¹³⁵. De même pour les deux économistes suisses Philippe Gugler et Serge Bruner, « le patriotisme économique n'est qu'une nouvelle désignation d'un ancien phénomène : le protectionnisme dans le domaine des IDE¹³⁶ ».

Cet assemblage conceptuel (patriotisme économique = protectionnisme) explique dans une large mesure les doutes voire le rejet pour l'idée. En effet, comme le souligne une

¹³⁰ Mladenovic, Milica. *op.cit.*

¹³¹ Baughn, Christopher et Yaprak, Attila. « Economic nationalism : Conceptual an empirical development ». *Political Psychology*, vol 17, n°4, 1996, p.759-778.

¹³² Pickel, Andreas. « Explaining and explaining with the economic nationalism. Nations and Nationalism », 2003, p.105–127. Cité par Milica Mladenovic, *Ibid.*

¹³³ Wruuck, Patricia. « Economic Patriotism. New game in industrial policy ? » (Vol. 35). Franckfurt : Deutsche Bank Research, 2007, cité par Milica Mladenovic, *Ibid.*

¹³⁴ Wruuck, Patricia. « Economic Patriotism—Blind alley in a globalized world. Yale Global. Yale Center for the study of globalization » (08/08/2006) <https://yaleglobal.yale.edu/content/economic-patriotism-blind-alley-globalized-world>.

¹³⁵ Enderwick, Peter. « Understanding the rise of global protectionism », *Thunderbird International Business review* Vol. 53, No. 3 May/June 2011.

¹³⁶ Gugler, Philippe et Bruner, Serge. « Les défis du patriotisme économique en matière d'investissement en Europe : l'apport possible d'une approche multilatérale », *SEES – Revue Economique et Sociale*, numéro 1, mars 2008.

étude de Dan Fuller et Doris Geide-Stevenson sur le consensus des économistes américains, le protectionnisme – et par voie de conséquence le patriotisme économique – se retrouve rejeté par 95% de la profession¹³⁷ en 2011 comme en 1990. Seule la fixité des taux de change recueille un tel taux de désapprobation (97%).

Tableau 10 : Le patriotisme, notion peu valorisée par la communauté des économistes

Proportions des économistes d'accord ou plutôt d'accord avec ces affirmations *	en 1990	en 2000	en 2011
La flexibilité des taux de change rend plus facile la résolution des crises monétaires	95%	95%	97%
Les droits de douane et les quotas d'importation réduisent le bien-être économique	95%	94%	95%
Un déficit commercial important a un effet négatif sur l'économie	67%	51%	63%
Certaines restrictions à la libre circulation du capital peuvent améliorer la stabilité et la solidité du système financier international	-	56%	74%
Le recours à l'immigration peut faire baisser le taux de salaire moyen aux États-Unis	-	-	53%
Les avantages liés à l'augmentation de la population mondiale sont supérieurs à ses coûts économiques	-	36%	50%
Les déficits commerciaux américains tiennent principalement aux barrières commerciales non tarifaires et / ou aux manipulations du taux de change nominal	-	9%	25%

* dans le domaine de l'économie internationale

Source : Fuller, Dan et Geide-Stevenson, Doris à partir d'une enquête auprès de 568 économistes membres de l'American Economic Association

¹³⁷ Fuller, Dan et Geide-Stevenson, Doris. « Consensus Among Economists—An Update, The journal of Economic Education », 45(2), p.131–146, 2014.

En fait, la notion de patriotisme se mêle regrettablement au « nationalisme économique ». En 1928, quand montent les égoïsmes en Europe, Leo Pasvolsky emploie cette formule dans son livre intitulé *Economic Nationalism of the Danubian States*. Comme le souligne Jean-Marc De Leersnyder¹³⁸, le « nationalisme économique » prendra plus tard une connotation plus positive quand des pays fraîchement indépendants comme l'Inde par exemple l'invoqueront pour mettre leur industrie à l'abri de la concurrence des grandes firmes ou des pays industrialisés. Autrement dit, la notion de patriotisme économique semble ainsi véritablement définie non pas en tant que telle mais accolée à des concepts voisins (protectionnisme, nationalisme ...).

Cette carence théorique proviendrait selon David Levi-Faur¹³⁹ du contexte né après la Seconde Guerre mondiale où deux grands courants de pensée s'opposèrent et retinrent l'attention de la recherche en économie politique : le libre marché de « l'Occident libéral » et la planification de « l'Orient socialiste ». Entre les deux, le champ du « système national d'économie politique » pour reprendre l'expression de List se retrouve négligé. Depuis l'effondrement du modèle soviétique et, symétriquement, la consécration de la démocratie libérale, le patriotisme économique dans la littérature s'appréhenderait plutôt à l'aune de ses antonymes et non de ses synonymes : il s'oppose au « libre-échange », aux « privatisations », « au désengagement de l'Etat » ...

L'ambivalence du patriotisme économique se retrouve même chez ses partisans et/ou théoriciens. A la notion succède un qualificatif d'appréciation réduite par la dichotomie « "positif - "négatif" » comme en témoigne la recension faite par Milica Mladenovic ainsi résumable :

¹³⁸ Leersnyder, Jean-Marc. « Patriotisme économique : Rhétorique ou anticipation ? », *Commentaire* 2006/1 (Numéro 113), p. 89-98.

¹³⁹ Levi-Faur, David. « Economic nationalism : from Friedrich List to Robert Reich », *Review of International Studies*, 1997, 23, p. 359-370.

Tableau 11 : L'ambivalence terminologique du patriotisme

Auteur	Acception « positive » : Patriotisme ...	Acception « négative » : Patriotisme ...
T. Adorno, E. Frenkel-Brunswick, D. Levinson & N. Sanford (1950)	... véritable	... pseudo
J. Morray (1959)	... d'innovation et de désobéissance	... d'imitation et d'obéissance
J. Sommerville (1981)	... de raison et de contestation	... d'ignorance et d'irrationalité
B. Cohen (1991)	... « bénin »	... « malin »
R. Reich (1991)	... positif	... à somme nulle
E. Staub (2003)	... constructif	... aveugle

Source : à partir de Milica Mladenovic hormis R. Reich et B. Cohen qui appliquent ces qualificatifs au terme de nationalisme

Point besoin de détailler les nuances de chacun sur le contenu de leurs définitions dichotomiques respectives. Peu ou prou, elles se résument par la célèbre distinction faite par Romain Gary¹⁴⁰: « le patriotisme c'est d'abord l'amour des siens, le nationalisme c'est d'abord la haine des autres ». Appliquée à l'économie, cette scission générique apparaît très bien sous la plume de Robert Reich. Son nationalisme économique « à somme nulle » fait de l'entreprise et du salarié étranger un compétiteur par nature où l'enrichissement se fait aux dépens de l'autre. « Soit nous gagnons, soit les autres gagnent » résume Robert Reich¹⁴¹. Chaque part de marché, chaque portion d'influence économique, chaque crédit obtenu à l'international présume une conquête entre des nations ou des entreprises exaltées par un patriotisme d'allégeance. A l'inverse, un patriotisme économique « positif » s'envisagerait à l'aune

¹⁴⁰ Gary, Romain. *Pour Sganarelle*, Folio, 2003 p. 430. (Edition originale Gallimard, 1965).

¹⁴¹ Reich, Robert, *op.cit.* p 289.

du rapport entre l'individu et les membres de sa collectivité pour former « une grande agrégation d'hommes, saine d'esprit et chaude de cœur [afin de] créer une conscience morale » selon les mots d'Ernest Renan¹⁴². Les définitions positives mentionnées plus haut envisagent ainsi la notion comme un équilibre subtil entre la libre et légitime poursuite des intérêts individuels et un devoir moral de conjuguer ses propres aspirations avec celles de l'ensemble des membres de sa collectivité. Un *homo economicus* limité en conscience par ses compatriotes avec le devoir de ne plus « se noyer dans les eaux glacées du calcul égoïste » pour reprendre la célèbre formule de Karl Marx et Friedrich Engels¹⁴³.

Le patriotisme économique chercherait une juste proportion entre le particulier et le collectif, entre le capitalisme et l'interventionnisme. Cette logique de « voie médiane » se retrouvera d'ailleurs dans les écrits de John Maynard Keynes¹⁴⁴, à rebours du nationalisme économique générateur d'aveuglement (Straub) ou d'irrationalité (Sommerville). Dans un article intitulé « Patriotisme économique et développement durable », Marie-Françoise Delaite et Jacques Poirot convoquent la logique maussienne du contre-don. « A travers le patriotisme économique, [il] prendra des formes matérielles ou immatérielles très diverses : participer au financement des dépenses d'éducation ou de santé concernant les membres de sa collectivité, soutenir l'activité économique des siens en achetant leur produit ...¹⁴⁵ ». Bernard Carayon voit même dans le patriotisme économique un « catalyseur d'énergie » capable de produire des bénéfices collectifs supérieurs au système smithien de maximisation

¹⁴² Renan, Ernest. *Qu'est-ce qu'une nation ?*, 1882, chapitre III, disponible en ligne <http://www.bmlisieux.com/archives/nation04.htm>

¹⁴³ Marx Karl et Engels, Friedrich. *Le Manifeste du Parti Communiste*, Paris, Edition Christian Bougois, Collection 10/18, 1990 p.22. (1^{ère} Edition 1848)

¹⁴⁴ Voir *infra* 1.2.2.3

¹⁴⁵ Delaite, Marie-Françoise et Poirot, Jacques. « Patriotisme économique et développement durable, Développement durable et territoires », Vol.1, n°3, Décembre 2010

individuelle¹⁴⁶. Comme la citoyenneté en science politique, le patriotisme économique pose la question de son cadre d'expression : à quel niveau collectif s'exerce-t-il ?

1.2.1.2. *Le cadre conceptuel du patriotisme économique*

Dans ses leçons de sociologie dispensées à Bordeaux entre 1890 et 1900 et consacrées à la morale civique, Emile Durkheim définit le patriotisme comme un ensemble de « sentiments attachés à l'idéal national¹⁴⁷ ». Le patriotisme dans un pays donné prendrait corps dans une sorte d'humus national partagé entre citoyen pour diffuser « un amour propre social » selon l'expression de Durkheim. Appliqué à l'économie, cette disposition-là conduit à ressentir une fierté légitime pour « les fleurons nationaux » - expression médiatique très évocatrice – comme Saint-Gobain, Danone, L'Oréal supposés porter le drapeau de leur pays aux quatre coins du monde. Et l'opinion publique exprime d'ailleurs des regrets – et pas seulement des craintes pour l'emploi – quand l'un de ces groupes se fait racheter par un groupe étranger. Mais Emile Durkheim souligne très vite le possible conflit – voire l'antinomie - avec un autre sentiment « également élevé » : « [l'attachement] à l'idéal humain, à l'homme en général [...] au cosmopolitisme¹⁴⁸ ». Au lieu d'opposer « l'idéal national » à « l'idéal humain », il propose de les concilier par un patriotisme non plus concentré « sur le dedans » mais ouvert sur l'extérieur. Son patriotisme partirait de l'échelon national mais deviendrait une « petite partie du cosmopolitisme¹⁴⁹ ». Conçue quelques temps

¹⁴⁶ Carayon, Bernard. *Patriotisme économique, De la guerre à la paix économique*, Editions du Rocher, 2006.

¹⁴⁷ Durkheim, Emile. *Leçons de sociologie*, Paris PUF, (1950), 6^{ème} édition, « Quadrige », sixième leçon : *Morale civique (suite). L'Etat et l'individu*. La patrie 2015 p.159-172

¹⁴⁸ *Ibidem*, p.168

¹⁴⁹ Cette idée se retrouve chez Jaurès, Jean JAURES sa célèbre formule : « C'est en allant à la mer que le fleuve est fidèle à sa source »

avant l'éclatement de la Première Guerre Mondiale, cette pensée peut sembler idéaliste ; elle se pose pourtant avec une acuité particulière aujourd'hui sur le plan économique quand les nations unissent en quelque sorte leur patriotisme respectif pour faire face à des intérêts économiques privés capables de mettre à mal leur souveraineté fiscale ou commerciale. Pour preuve, la lutte contre les paradis fiscaux se conçoit au sein d'organisations gouvernementales multilatérales (OCDE, G20 ...) par exemple. Le patriotisme durkheimien trouverait son expression dans le « paradoxe de la démocratie néolibérale » développé par Colin Crouch¹⁵⁰ et résumable en ces termes : les grandes questions économiques contemporaines se posent à l'échelle mondiale, le cadre de la démocratie représentative s'exprime à l'échelle nationale. Ce différentiel de niveau affaiblit les états « contraints » de partager leur souveraineté pour la recouvrer. Les patriotismes nationaux s'additionnent donc au lieu de se diviser.

Ben Clift et Cornelia Woll envisagent ainsi un patriotisme à l'échelle supranationale et même infra-national. « Contrairement au nationalisme économique, le patriotisme économique est agnostique sur l'unité revendiquée [...]. [Les gouvernements] peuvent transférer des objectifs de politique économique du niveau national au niveau régional comme l'Union Européenne (UE). Peuvent ainsi coexister au sein de l'UE une libéralisation à l'intérieur et une protection à l'extérieur comme dans l'agriculture¹⁵¹ ». Dans sa version « infra », autrement dit territoriale, le patriotisme économique peut s'exprimer régionalement comme le suggère le développement en France de certains labels comme « Produit en Bretagne » ou « Sud-Ouest France » (Occitanie)¹⁵².

¹⁵⁰ Crouch, Colin. « Economic Patriotism and the paradox of neo-liberal democracy », présenté au « Economic Patriotism workshop », Warwick University, 13–14 février 2008, cité par Clift, Ben et Woll, Cornelia, « Economic Patriotism : reinventing control over open markets », *Journal of European Public Policy*, 19 :3, 2012, p 308.

¹⁵¹ Clift, Ben et Woll, Cornelia, *op.cit*

¹⁵² Esposito, Odile, « "Made in local": à chacun son label, et confusion pour tous », *La Tribune*, 13 mars 2013. Sur le sujet de consumérisme patriotique voir *infra* 3.4.2.

Dans la littérature, le patriotisme économique peut donc changer d'échelle d'application (national, local ou continental) mais il peut également changer de protagonistes, d'interprètes pour ainsi dire. Le personnel politique circonscrit souvent cette notion à l'Etat. Pour des députés comme Bernard Carayon¹⁵³ ou Bernard Deflesselles¹⁵⁴, le patriotisme économique relève en large partie de l'action des Pouvoirs Publics qu'ils exhortent à défendre les entreprises françaises dans des domaines dits stratégiques. Au nom du patriotisme économique, le gouvernement français publiera d'ailleurs par décret, en décembre 2005, une liste de secteurs soumis à autorisation préalable du ministre de l'Economie en cas de rachat par un ressortissant étranger¹⁵⁵. Y figure notamment les activités de jeux d'argent, de sécurité sanitaire, de technologie à usage de cryptologie, de défense. Un décret du 14 mai 2014¹⁵⁶, pris à l'initiative du Ministre du redressement productif Arnaud Montebourg¹⁵⁷, étendra le champ des secteurs protégés aux domaines de l'eau, de l'énergie ou encore des communications électroniques. Ici, le patriotisme économique relèverait avant tout de textes de loi à l'initiative des élus pour garantir l'autonomie et la sécurité économique du pays. Mais depuis la crise économique et financière de 2007-2008, il s'étend au champ du « privé », du consommateur et du chef d'entreprise et résonne comme une harangue pour le premier à acheter des produits nationaux, pour le deuxième à produire dans son pays d'origine. Le patriotisme économique inclut une sorte de préférence volontaire susceptible de contrarier la recherche de maximisation de l'utilité, clé de la micro-économie. Il y aurait une incompatibilité entre le volontarisme patriotique (sphère de l'économie politique) et le calcul rationnel (sphère de la micro-

¹⁵³ Député UMP (Union pour un Mouvement Populaire) de 1993 à 1997 et de 2002 à 2012

¹⁵⁴ Député UMP de 1999 à 2017.

¹⁵⁵ Décret du 30 décembre n°2005-1739, réglementant les relations financières avec l'étranger – autres ressortissants que ceux de l'Union Européenne – et portant application L.151-3 du code monétaire et financier

¹⁵⁶ Décret n° 2014-479 du 14 mai 2014 relatif aux investissements étrangers soumis à autorisation préalable

¹⁵⁷ Ministre de mai 2012 à août 2014 sous le quinquennat du Président socialiste François Hollande.

économie) mais, en fait, elle tient surtout de la théorie pour les chercheurs dits institutionnalistes. Arnold Wilts, par exemple, développe la notion de *path dependency* (dépendance au chemin emprunté) et de *knowledgeability* (connaissance) pour expliquer les préférences des dirigeants à travers l'identité sociale et historique de leur entreprise¹⁵⁸. D'ailleurs, le volontarisme patriotique des consommateurs montre la recherche d'un équilibre entre le prix et l'origine. En juillet 2017, selon un sondage Ipsos réalisé pour Reuters¹⁵⁹, 36% des américains consentent à payer 5% de plus pour des produits fabriqués aux Etats-Unis. Et 73% des français à payer 10% supplémentaires pour du « Made in France »¹⁶⁰. Il convient donc de prendre en considération les acteurs publics et privés pour appréhender les contours du patriotisme économique. Nous retenons donc la définition suivante donnée par Milica Mladenovic¹⁶¹ :

Le patriotisme économique est une forme d'attachement, un sens d'identification et d'appartenance à un système économique encadré par des frontières politiques, c'est-à-dire à une économie nationale. Ce sentiment d'appartenance à un espace économique et social commun peut entraîner l'apparition chez nombre d'acteurs d'une obligation morale de soutenir et de favoriser certaines activités nationales, parfois au détriment même de leurs propres intérêts. Ainsi, le concept de patriotisme économique concerne non seulement l'Etat, mais aussi le consommateur et l'entreprise.

¹⁵⁸ Wilts, Arnold, « Identities and Preferences in corporate political strategizing », *Business and Society*, dec 2006 ; 45,4, sociology collection, p.441.

¹⁵⁹ IPSOS Buy America Poll. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-07/2017%20Reuters%20Tracking%20-%20Buy%20America%20Poll%207%2019%202017.pdf>

¹⁶⁰ BVA/B2B Intelligence/Jacquet/Infopro Digital, *Sondage réalisé par Internet du 15 au 16 janvier 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 1092 Français (méthode des quotas).*

¹⁶¹ Mladenovic, Milica, *op.cit*, p.225.

1.2.1.3. *Le patriotisme économique, entre libéralisme et interventionnisme*

En bon libelliste, Friedrich List s'oppose au fil de son livre¹⁶² à « l'École régnante », prompt à considérer les individus à la seule lumière d'une rationalité de consommateur sans attache territoriale ni culturelle. Lui, considère le cadre national comme un indispensable « intermédiaire entre l'individu et le genre humain¹⁶³ » ; à l'inverse des partisans de l'entière liberté de commerce qui entendent former une République universelle des marchands sur le modèle imaginé par le physiocrate français François Quesnay¹⁶⁴ et poursuivi par son compatriote Jean-Baptiste Say. Selon l'auteur de la loi des débouchés, « le monde gagnerait beaucoup plus encore à la suppression des barrières qui tendent à séparer les états qui composent la république universelle¹⁶⁵ ». List pose donc très tôt le décor et les termes de la confrontation entre les partisans du patriotisme économique et les tenants de la libre concurrence regroupé au sein de l'école classique. Il insistera sur le rôle transitoire de son protectionnisme – le temps de voir arriver les industries nationales au terme de leur épanouissement – mais il fournit à n'en pas douter les matériaux d'une longue querelle. Elle se ravive régulièrement dans le cadre par exemple de l'Union Européenne. Le droit communautaire par la réglementation des aides d'Etat et le patriotisme économique à l'échelle nationale se contredisent souvent. Ainsi, l'article 107 du Traité fait interdiction à un Etat de secourir une entreprise, via des fonds publics ou d'interdire sa prise de contrôle par un groupe étranger (sauf exceptions vues plus haut) au nom de la libre concurrence au sein de l'Union. De même, le Traité fait obstacle à toute discrimination positive « liée à l'origine des produits ». Un avantage fiscal ou une subvention au

¹⁶² List, Friedrich, *op.cit.*

¹⁶³ List, Friedrich, *op.cit.*, p74.

¹⁶⁴ Tableau Economique de François Quesnay « Un royaume agricole et commerçant réunit deux nations distinctes l'une de l'autre : l'une forme la partie constitutive de la société attachée au territoire ; l'autre, une addition extrinsèque, employée et défrayée par les nations agricoles » cité par List, Friedrich, *op.cit.*, p 234

¹⁶⁵ Say, Jean-Baptiste, *Traité d'économie politique*, Guillaumin, sixième édition, 1841, (e books Google) p.182.

bénéfice du « Made in France » dérogerait au principe de libre concurrence entre les entreprises des Etats membres¹⁶⁶. Un télescopage comparable peut aussi se produire entre le patriotisme économique et la logique de l'Organisation Mondiale du Commerce fondée sur le démantèlement des obstacles nationaux aux échanges transfrontaliers¹⁶⁷.

Dans le champ intellectuel (courants de pensée) et juridique (droit communautaire, droit international), la question du patriotisme cristallise les oppositions entre libéraux et interventionnistes, entre libre-échangistes et protectionnistes, entre souverainistes et mondialistes aussi. Mais, les divergences s'atténuent quand elles se confrontent au réel et au terrain politique. « En économie comme en politique, le "patriotisme" et le "libéralisme" se confondent plus qu'ils ne s'opposent » constate David Todd¹⁶⁸, spécialiste de l'économie politique au XIXème siècle. Par exemple, la partie libérale de la Restauration et l'aile la plus patriote des révolutionnaires font cause commune contre « le mercantilisme ». Les premiers y voient la marque trop prégnante de Colbert et du légitimisme des Bourbons¹⁶⁹, les seconds y décèlent un encouragement « corrupteur » aux produits de luxe, à rebours de la vertu patriotique. Selon David Todd, Adolphe Thiers incarne très bien cette double aspiration « patriotique » et « libérale ». Favorable à la libre entreprise – contre les doctrines socialistes – il devient pourtant, comme Ministre du Commerce sous la Monarchie de Juillet, un partisan des droits de douanes. « Les nations ont un penchant irrésistible à faire des conquêtes

¹⁶⁶ Barreau, Catherine : « Pour que la comptabilité de plein droit s'applique, il doit bien s'agir d'une aide aux consommateurs et non aux entreprises. Or, nombre d'aides sont, de ce point de vue, ambiguës, car toute relance de la consommation est susceptible de profiter aux entreprises », *Consommateur et patriotisme économique. Entreprise et patriotisme économique*, L'Harmattan p111-165, 2008

¹⁶⁷ Leclerc, Frédéric, « Patriotisme économique et Organisation Mondiale du Commerce, Entreprise et Patriotisme économique », travaux du CERJDA (Centre d'Etudes et de Recherches Juridiques en Droit des Affaires) volume 8, L'Harmattan, 2008, p214-238

¹⁶⁸ Todd, David, « La naissance du "patriotisme économique" : sentiment national et échanges commerciaux en France, 1814-1851 », Centre for History and Economics and Trinity Hall, Cambridge, 2007.

¹⁶⁹ Rémond, René, *Les droites en France de 1815 à nos jours*, Editions Aubier, 1954, où il oppose l'Orléanisme de la Restauration aux légitimismes de l'Ancien Régime

industrielles les unes sur les autres. Pour y parvenir, elles prohibent ou renchérissent au moyen d'un tarif, certains produits étrangers, afin de créer, à leurs propres citoyens, un avantage à les produire¹⁷⁰ ». Prononcé 171 ans plus tard, le 27 juillet 2005, le discours du Premier Ministre Dominique de Villepin, tout aussi partisan de la libre entreprise, présente une parenté singulière avec celui de Thiers : « Beaucoup de pays se sont déjà dotés de moyens efficaces pour protéger leurs entreprises sensibles contre des actions hostiles. Nous devons faire de même¹⁷¹ ».

Preuve de cette filiation paradoxale entre « patriotisme » et « libéralisme », en particulier parmi les élus, la retranscription des discours de quinze candidats aux primaires¹⁷² en vue de l'élection présidentielle venus, en septembre 2016 à Reims où se déroulaient les « Assises du produire en France » : tous voulaient promouvoir le « Made in France ». Fidèles à leurs valeurs, les interventionnistes¹⁷³ y trouvèrent matière pour valoriser la production locale et/ou critiquer la mondialisation. Plus surprenant, les partisans d'une politique économique plus libéralisée entendaient rehausser l'industrie nationale par « la fin des 35 heures » (Jean-François Copé), « l'incitation à la prise de risques » (Bruno Le Maire), « la baisse de l'impôt sur les sociétés » (Jérôme Chartier, porte-parole du candidat François Fillon absent à Reims)¹⁷⁴.

¹⁷⁰ Discours parlementaire, séance du 3 février 1834, pp.118-130 cité par Todd, David, *op.cit.*

¹⁷¹ Deuxième conférence de presse mensuelle du Premier ministre, M. Dominique de Villepin, le 27 juillet 2005 à l'Hôtel Matignon, site vie-publique : <http://discours.vie-publique.fr/notices/053002206.html>

¹⁷² Candidats au moment du colloque en septembre 2016

¹⁷³ A gauche : Arnaud Montebourg (Parti socialiste), Jean-Luc Mélenchon (France Insoumise), Cécile Duflot (Europe Ecologie Les Vertes). A droite : Nicolas Dupont-Aignan (Debout la France), Marine Le Pen (Front National).

¹⁷⁴ Absent à Reims, le Président de la République Emmanuel Macron invoqua à l'envi aussi entre les deux tours de la présidentielle, le « patriotisme » pour l'opposer au « nationalisme » de son adversaire politique Marine Le Pen.

Cet apparent paradoxe fait l'objet d'articles universitaires. Ben Clift et Cornelia Woll¹⁷⁵ utilisent même la formule prétendument oxymorique de « patriotisme économique libéral » : il consiste à défendre les dérèglementations et le désengagement de l'Etat au nom du prestige national. Le discours sur la compétitivité des entreprises pour les encourager à la conquête des marchés s'inscrit dans cette démarche et concerne aussi bien l'Allemagne (Loi Hartz¹⁷⁶) que la France (CICE¹⁷⁷) ou l'Italie (Job Act¹⁷⁸). Pour Eric Helleiner¹⁷⁹ (Trent University), cette forme de patriotisme économique procède tout simplement d'une adaptation aux règles de la mondialisation. Avant elle, les gouvernements menaient des politiques interventionnistes au nom de l'intérêt national. Aujourd'hui, pour le même mobile, ils utilisent dans un monde ouvert des outils plus libéraux. Les instruments économiques changent, pas l'objectif politique ultime.

La tentative la plus finement théorisée d'associer le patriotisme à une forme de post-modernité libérale vient de Robert Reich¹⁸⁰. Les nations, devenues « des régions de l'économie mondiale » et leurs citoyens transformés en « population active d'un marché mondial¹⁸¹ », la loyauté nationale de chacun ne peut plus reposer sur un devoir collectif enserré dans des frontières économiques disparues mais consisterait à améliorer ses propres capacités au bénéfice de la planète. Autrement dit, une « macro-main invisible » : en croyant travailler pour l'ensemble des nations, les individus agiraient au bénéfice de leur propre pays. Mieux formée, la population – en particulier celle des pays développés - s'adapterait plus aisément à ce nouveau paradigme. Ce

¹⁷⁵ Ben Clift et Cornelia Woll, *Economic Patriotism : reinventing control over open markets*, *Journal of European Public Policy*, 19 :3, 2012, p307-323.

¹⁷⁶ Réformes inspirées par Peter Hartz pour la flexibilité du marché du travail en Allemagne entre 2003 et 2005.

¹⁷⁷ Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi au bénéfice des entreprises, entré en vigueur en janvier 2013 sous la présidence de François Hollande

¹⁷⁸ Flexibilisation du contrat de travail instaurée en 2015 par le Président du Conseil Matteo Renzi.

¹⁷⁹ Helleiner, Eric, « Economic Nationalism as a Challenge to Economic Liberalism ? Lessons from the 19th Century », *International Studies Quarterly*, (2002), 46, 307-329.

¹⁸⁰ Robert Reich, *op.cit.*

¹⁸¹ *Ibidem*, p. 287.

« nationalisme économique positif facilitera aussi la transition pour les salariés qui doivent abandonner les industries et les techniques traditionnelles pour lesquelles les capacités mondiales sont excessives¹⁸² ». Comme le souligne Gabriel Colletis¹⁸³, cette idée d'une nation post-industrielle rencontra un certain succès en France avant de se trouver discréditée par la crise économique et financière de 2007-2008.

1.2.2 Les trois formes de patriotisme économique.

Comme le suggèrent les écrits de Robert Reich, le patriotisme économique recouvre une multitude de conceptions. Marie-Françoise Delaite et Jacques Poirot¹⁸⁴ distinguent trois modèles de patriotisme économique dans une version industrielle : le modèle d'inspiration mercantiliste, le modèle d'inspiration listienne et le modèle d'inspiration keynésienne. Nous reprendrons cette typologie et montrerons comment, selon nous, au fil des années et des évolutions économiques, la France emprunta à chacun de ces trois modèles pour façonner un patriotisme « à la française ».

1.2.2.1. *Le mercantilisme de Colbert ou le patriotisme étatique*

Son suffixe en « isme » peut tromper l'observateur. Le mercantilisme sur la foi de Lars Magnusson s'apparente à davantage « un point de vue sur l'Etat et le commerce¹⁸⁵», nullement à une doctrine aux contours bien définis, à une pensée reproductible en

¹⁸² *Ibidem* p.298

¹⁸³ Colletis, Gabriel. *L'urgence industrielle ! Le Bord de l'eau*, 2012 pp. 7-11

¹⁸⁴ Delaite, Marie-Françoise et Poirot, Jacques, « Patriotisme économique et développement durable, Développement durable et territoires », Vol.1, n°3, Décembre 2010

¹⁸⁵ Magnusson, Lars. *Mercantilism. The Shaping of an Economic Language*, Routledge, New-York, 2015 (1^{ère} Edition 1994), p.179.

toute circonstance. Si Victor Riqueti, marquis de Mirabeau, le premier à employer formellement le terme en 1763¹⁸⁶, parle de « système mercantilisme » pour le dénigrer, la notion – pas encore nommée - apparaît sous la plume de Joshua Child en 1693 dans son livre au titre significatif : « A new discours of trade ».

Justement, ce discours sur le commerce repose sur ces quelques principes : un pays doit vendre des marchandises afin acquérir le maximum d'or et d'argent, étalon absolue de la richesse nationale mais vue la quantité forcément limitée de ces métaux, ils s'obtiennent aux dépens des autres. Une politique mercantiliste cherche à obtenir une balance commerciale positive avec un fléau penchant au maximum du « bon côté ». Ce système aiguillonne forcément la production manufacturière et en particulier la belle ouvrage réputée la plus prompte à dégager des excédents. Pour éviter les sorties d'or, il faut encourager les marchands du pays. Le mercantilisme repose sur des préceptes économiques mais ils s'imbriquent consubstantiellement dans un projet politique. Pour donner le meilleur de lui-même, le mercantilisme suppose effectivement un projet national d'unité, un pacte productif dirait-on aujourd'hui. La richesse ne se crée pas seulement par la libre confrontation de l'offre et de la demande mais également par une intention – voire une injonction - venue d'en haut. Face à l'horizontalité de la micro-économie smithienne, la verticalité mercantiliste de l'Etat.

Des deux côtés de la Manche, les théoriciens insèrent d'ailleurs leur pensée dans une démarche éminemment politique : au Royaume-Uni, le Professeur John Hales (1584-1656)¹⁸⁷ siège au Parlement britannique ; en France, Jean Bodin (1539-1596), connu pour sa célèbre formule - « il n'y a personne qui gagne qu'un autre n'y perde » -, pose les bases du principe de souveraineté des Etats. L'économiste Suédois Eli Heckscher le

¹⁸⁶ Mary, Henry-Gérard, *Histoire de la pensée économique*, Armand Collin, collection U, Paris 2009, p. 18-19.

¹⁸⁷ Hales, John cité par Grou, Pierre, *Essors et déclin des classes dirigeantes*. Editions Publisud, 2014, p.67.

définit comme « un système de pouvoir aboutissant à une unification nationale » rappelle Pierre Grou¹⁸⁸.

En France, la mise en application la plus fidèle aux prescriptions mercantilistes revient sans conteste à Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), contrôleur général des finances de Louis XIV. Sa devise résume en elle, à la fois le centralisme autoritaire de son mercantilisme et son dessein politique : « *Pro rege, saepe, pro patria semper* ». « Pour le roi souvent, pour la patrie toujours ». Entre le souverain et le pays, le trait d'union est l'Etat selon Colbert. Tout au long de son livre, l'économiste Olivier Pastré¹⁸⁹ fait du Ministre de Louis XIV le précurseur de « l'Etat stratège ». Son action se déploie concomitamment en trois dimensions, véritable trépied du patriotisme économique :

- Une stratégie territoriale : Colbert s'emploie à restreindre les douanes intérieures et les péages sur les voies de transport pour faire du Royaume un espace économique maîtrisée, cohérent, unifié, préalable indispensable à toute politique industrielle. Toutefois, ces objectifs ne seront que partiellement atteints, selon les deux historiens Jean-Pierre Hirsch et Philippe Minard¹⁹⁰.
- Une stratégie d'infrastructure : corolaire de l'ambition précédente, Colbert met en place de nouveaux canaux de commercialisation au travers notamment des grandes Compagnies (des Indes Orientales, du Levant) en lien permanent avec de grands ports en Méditerranée, dans le Nord, en

¹⁸⁸ Grou, Pierre. *op.cit.* p 66-67.

¹⁸⁹ Pastré, Olivier, *La méthode Colbert ou le patriotisme économique efficace*, Edition Perrin, Paris, 2006.

¹⁹⁰ Hirsch, Jean-Pierre et Minard, Philippe. « "Laissez-nous faire et protégez-nous beaucoup" : pour une histoire des pratiques institutionnelles dans l'industrie française (XVIIIe-XIXe siècle) », p 135- 157, in *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?* sous la direction de Bergeron, Louis et Bourdelais, Patrice, Edition Belin, 1998.

Bretagne. « Le lancement des compagnies a été [...] boudé par la noblesse et la bourgeoisie » tempère Olivier Pastré¹⁹¹. Il favorise les échanges à l'intérieur même du pays : « [Il] triple le nombre de consommateurs de ses produits en mettant les producteurs en communication facile avec les consommateurs » s'enthousiasme de son côté Friedrich List¹⁹².

- Une stratégie industrielle : aux secteurs jugés essentiels pour l'indépendance industrielle et l'exportation des marchandises, il octroie des subventions, des aides, des exemptions d'impôts et même des monopoles. Le titre de « manufacture royale privilégiée » promet des débouchés et protège de la concurrence extérieure. La Manufacture royale des glaces de miroirs, future compagnie de Saint-Gobain, voit le jour, celles des Gobelins (tapisseries) se développent dans un cadre très règlementé, presque pointilleux pour garantir aux produits la meilleure des qualités. « Il [impose] l'uniformité de ces règles jusqu'à présent fixées diversement par les jurandes ou les villes » expliquent Jean-Pierre Hirsch et Philippe Minard¹⁹³. A rebours d'une approche nationaliste, il n'hésitera pas à faire appel à une main d'œuvre étrangère (des vénitiens dans le secteur des miroirs) bien formée pour parachever son exigence de qualité ou à accorder des privilèges commerciaux et industriels à des étrangers investisseurs¹⁹⁴.

¹⁹¹ Pastré, Olivier, *op.cit*, p 72-73.

¹⁹² List, Friedrich, *op.cit*, p 180.

¹⁹³ Hirsch, Jean-Pierre et Minard, Philippe, *op.cit*, p 141

¹⁹⁴ Todd, David, *op.cit*,

La plupart des économistes et historiens du colbertisme¹⁹⁵ insistent sur les circonstances dans lesquelles ces initiatives industrielles prirent corps : le manque d'investisseurs privés. L'esprit d'entreprise fait défaut aux riches marchands, aux rentiers volontiers attachés à leurs charges. Pragmatique, Colbert supplée à cette frilosité de notables, si perceptible dans cette phrase d'un cotonnier de Bourges à l'adresse de l'intendant du commerce de Montaran¹⁹⁶ : « Laissez-nous faire, protégez-nous beaucoup ». Une liberté commerciale abritée par de menus privilèges ...

Ce patriotisme mercantiliste, chargé de combler un manque entrepreneurial, de contrebalancer une insuffisance capitaliste, va survivre bien au-delà de Colbert. Et la doctrine française de l'interventionnisme tire là en partie ses origines. Depuis l'époque du Ministre de Louis XIV, l'ambition industrielle de l'Etat se retrouvera comme renforcée par une double légitimité : celle, très classique, de l'intérêt général et celle, plus circonstancielle, de l'indigence capitaliste des élites. Quand un tel schéma se reproduit après la Seconde Guerre Mondiale, dans le droit fil du programme du Conseil National de la Résistance, le Général de Gaulle et les reconstructeurs de la IV^e-ème République reproduisent le modèle de leur lointain prédécesseur. L'économiste Elie Cohen parle de « colbertisme high-tech¹⁹⁷ » pour désigner les grands projets technologiques bâtis autour des secteurs nucléaire, spatial, pétrolier, aéronautique, ferroviaire et télécom. Point besoin ici de les décrire en détail mais de souligner – comme à l'époque de Colbert – l'effort d'intégration de ces projets autour de l'Etat. La puissance publique par le truchement du Commissariat Général du Plan

¹⁹⁵ Pastré Olivier, *op.cit*, Minard, Philippe, « Le mythe du colbertisme dans l'histoire de France », French History and civilization, <https://h-france.net/rude/wp-content/uploads/2017/08/MinardVol6.pdf>, Guéry, Alain, « Industrie et colbertisme : origines de la forme française de la politique industrielle ? », Histoire, économie, société (1989/3) : 297-312

¹⁹⁶ Chassagne, Serge. *Le coton et ses patrons, 1760-1840*, Editions de l'EHESS, Archives Nationales, Paris, 1991, p.135.

¹⁹⁷ Cohen, Elie, *La tentation hexagonale, La souveraineté à l'épreuve de la mondialisation*, Fayard, Paris, 1996, pp.90-91.

s'emploie à les fertiliser : « l'Etat pratique le protectionnisme offensif, préfinance le développement industriel, transfère aux entreprises les résultats de la recherche publique, assure les débouchés par la commande publique, permet l'amortissement des investissements » énumère Elie Cohen¹⁹⁸. Cet écosystème semble reproduire le schéma des Manufactures royales des glaces de miroirs aux commandes assurées, aux ouvriers formés, aux technologies encouragées par la tutelle publique. Ce soutien direct de l'Etat marque la politique industrielle dite verticale d'inspiration clairement colbertiste et obtient des résultats¹⁹⁹. Jean-Louis Beffa, grand capitaine d'industrie, patron de Saint-Gobain de 1986 à 2007 le reconnaît : « Aucun système libéral n'aurait pu réussir à créer ces entreprises qui restent encore aujourd'hui un élément essentiel du dispositif français au sein de la mondialisation. [...] . A l'inverse, tout un pan de l'industrie est resté dans un secteur privé livré à lui-même, qui a accumulé un retard certain en matière de productivité, voire de technologies²⁰⁰». Quand arrive le temps du Traité de Rome, de l'ouverture à la concurrence et des exigences de compétitivité, l'Etat entreprend une politique industrielle dite horizontale où ses efforts se concentrent plutôt sur des projets (Concorde, C.N.E.S, plan Calcul) et surtout sur la mise en place d'un environnement économique et financier supposément propice au renouveau industriel. Christian Stoffaës tire un bilan sévère de cette stratégie mais la résume clairement en ces termes : « En maintenant des taux d'intérêts bas et même négatifs en valeur réelle, en laissant le franc se dévaluer, les pouvoirs publics ont poursuivi une politique d'encouragement au financement et de renforcement artificiel de la compétitivité de l'industrie²⁰¹ ». Là encore, une gémellité avec Colbert apparaît en matière de politique monétaire et budgétaire : S'il tient les finances du Royaume²⁰², le

¹⁹⁸ *Ibid.*

¹⁹⁹ Buigues, Pierre-André et Cohen, Elie, *Le décrochage industriel*, Edition Fayard, 2014, pp 12-13.

²⁰⁰ Beffa, Jean-Louis, *La France doit choisir*, Éd. du Seuil, 2012, pp. 236-237.

²⁰¹ Stoffaës, Christian, *La grande menace industrielle*, Calmann-Lévy, 1978, p.254

²⁰² Recettes excédentaires par rapport aux dépenses de 1662 à 1672 (à l'exception de 1668) cf. : Olivier Pastré, *op.cit.*, p. 142.

Ministre de Louis XIV fera de la monnaie un attribut de souveraineté sur le modèle du mercantiliste Jean Bodin : « La nature fait les métaux, le Roi fait la monnaie ». Colbert se désole « des produits excessifs qu'apportent les constitutions de rentes²⁰³» et prend en décembre 1665 un édit pour fixer l'intérêt de l'argent au denier 20 (soit 5%).

Enfin, même le volontarisme public d'aujourd'hui, autour des pôles de compétitivité ou des plans stratégiques d'avenir, renvoie également à ce souci permanent chez Colbert d'agglomérer les forces productives et scientifiques au sein d'un territoire. « Colbert aurait adoré les clusters » s'amuse Olivier Pastré²⁰⁴. Sous Colbert, manufactures et sociétés savantes émergent de concert : il crée le *Journal des Savants* (1665) et participe à la création de l'Académie des Sciences en 1666. Aujourd'hui, Gabriel Colletis fait de cette mise en réseau entre les territoires (offres de terrains ou attractivité basse) et les innovations (haute valeur ajoutée ou attractivité haute) une condition du succès pour un pôle de compétitivité. « Il faut disposer d'un tissu industriel organisé à la fois verticalement (par secteurs et filières) et transversalement, c'est-à-dire comportant un volet de compétences redéployables. De surcroît, l'ancrage territorial est synonyme d'une proximité des acteurs qui peut permettre de révéler des compétences et de surmonter des problèmes bien plus ardues que dans un contexte de collaboration à distance. Ainsi, Renault avait positionné ses ingénieurs au même endroit : les compétences et savoirs tacites émergent plus aisément lorsque les salariés sont réunis autour d'une table²⁰⁵ ». Le lien entre innovation et développement d'une part, ancrage territorial de ces processus d'autre part est souligné par Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur²⁰⁶

²⁰³ Clément, Pierre. *Histoire de la vie et de l'administration de Colbert*, Paris, Guillaumain Librairie, 1846, p. 288, Bibliothèque Cantonale et Universitaire de Lausanne, e-book gratuit, Google Livres.

²⁰⁴ Pastré, Olivier, *op.cit*, p. 130.

²⁰⁵ Colletis, Gabriel, « L'industrie, moteur de l'économie : comment transformer le système productif français ? », Intervention aux Rencontres Economiques de l'IGPDE (Institut de la Gestion publique et du développement économique) au Ministère de l'Économie et des Finances – Paris, juin 2018.

²⁰⁶ Colletis, Gabriel et Pecqueur, Bernard. « Révélation de ressources spécifiques et coordination située ». *Revue d'Économie et Institution*, n°6-7, 1^{er} et 2nd semestres 2005.

1.2.2.2. *Friedrich List ou le patriotisme protecteur*

Friedrich List lui-même se défendait de vouloir « réchauffer le système mercantiliste²⁰⁷ ». Mais, il lui reconnaît le mérite de voir dans l'industrie manufacturière le préalable au développement économique et de penser les « nations comme des unités ». List ne tarit pas ainsi d'éloges sur la politique de Colbert et tous deux se voient souvent ranger indistinctement dans la catégorie des mercantilismes. Mais, l'économiste allemand souhaite corriger, compléter ou parfaire le mercantilisme et, en creux, dessine les plans précis de son « système national d'économie politique ». Premièrement, le mercantilisme néglige « [le] principe de l'éducation industrielle [et] les conditions de son application²⁰⁸ ». A ce titre-là, List proposera des droits de douanes sur les produits industriels importés le temps de mettre sur pied une production nationale capable d'affronter la compétition internationale. Les subventions aux producteurs, les tarifs à l'importation ou les restrictions sous forme de quotas, présentés comme le cœur de la pensée listienne, s'imposent comme un moyen transitoire et non comme une fin ultime. Deuxièmement, le mercantilisme « veut [...] étendre la protection aux matières brutes, bien que l'agriculture soit suffisamment protégée, par la nature des choses contre la concurrence étrangère²⁰⁹ ». Dans une démarche non encore qualifiée de « chaîne de valeurs », List imagine volontiers l'importation de matières brutes si le pays parvient à les transformer en produits manufacturés et idéalement à les exporter. Cette relation fonctionnelle entre agriculture et industrie constitue en quelque sorte la dernière période du développement économique imaginé par List. Troisièmement, le mercantilisme

²⁰⁷ List, Friedrich, *op.cit*, p 61.

²⁰⁸ List, Friedrich, *op.cit*, p 473.

²⁰⁹ *Ibidem*.

manque de mesure dans les moyens mis en place. « [II] adopte la prohibition là où la protection aurait suffi²¹⁰ » et par conséquent dans les rapports commerciaux avec les autres nations. « [II] méconnaît les relations cosmopolites des nations entre elles [et] ne voit pas [...] dans l'établissement de la paix perpétuelle et dans la liberté générale du commerce, le but vers lequel tous les peuples doivent tendre²¹¹ ».

Le protectionnisme de List ne relève donc pas d'une forme de « nationalisme » trop prégnant selon lui chez les mercantilistes. Il ne relève pas davantage d'une forme adoucie de pensée classique, celle d'Adam Smith ou de Jean-Baptiste Say. Une différence fondamentale et principielle le distingue des deux économistes classiques de laquelle découlera son concept de « forces productives » : la somme des intérêts particuliers ne constitue pas l'intérêt national. La liberté d'action de chacun ne se fait pas nécessairement pour le profit du pays. Prendre les individus isolément fait d'eux « des consommateurs et des producteurs et non des citoyens ou des nationaux²¹² ». En fait, ils forment un tout. A l'approche matérialiste et utilitariste, il souhaite, à la manière de Saint-Simon²¹³, substituer un sentiment patriotique pour rapprocher les forces productives et les citoyens membres en conscience d'un même espace territorial, pour réaliser « par frottement intellectuel [...] les étincelles de l'esprit²¹⁴ » précise-t-il avec lyrisme. Plus concrètement, comme l'explique David Levi-Faur²¹⁵, au capital naturel (le sol, la terre) et au capital matériel (le travail, le talent) des économistes classiques, List ajoute le « capital mental » qui constituera le liant social du patriotisme économique. A l'échelle micro-économique des entreprises, cette notion se retrouve

²¹⁰ List, Friedrich, *Ibid.*, p 474.

²¹¹ *Ibidem*.

²¹² List, Friedrich, *Ibid.*, p 293.

²¹³ Yonnet, Franck. « Claude-Henri de Saint-Simon, l'industrialisme et les banquiers ». *Cahiers d'Economie Politique*, n°46, 2001/1, pp. 147 à 174.

²¹⁴ List, Friedrich, *Ibid.*, p 326.

²¹⁵ Levi-Faur, David. « Economic nationalism : from Friedrich List to Robert Reich », *Review of International Studies*, 1997, 23, 359-370.

aujourd'hui largement répandue, analysée en science des organisations et appliquée par nombre de cadres dirigeants sous le terme de « capital humain » (voir David Levi-Faur).

La France va, selon nous, s'inspirer de la conception listienne du patriotisme. Pas, comme il viendrait instantanément à l'esprit, par une adoption zélée des droits de douanes. Les recherches de Douglas Irwin²¹⁶ et Paul Bairoch²¹⁷ le soulignent : à la fin du XIX^e siècle, tous les pays développés en Europe continentale entrent sous le régime des protections dans des proportions assez comparables. France, Allemagne et Italie se suivent avec des droits de douanes autour de 10% entre 1890 et 1913, puis de 20% à 40% entre 1920 et 1931. Bairoch va en calculer les effets économiques : l'Allemagne et la Suède voient leur économie croître (augmentation du PNB) fortement sous le régime des tarifs douaniers. Leur taux de croissance annuel moyen au cours de la décennie postérieure à leur politique protectionniste s'établit respectivement à 2,4% et 2,8% contre un rythme de 1,3% et 1,5% la décennie antérieure. Les effets en France apparaissent moins visibles : de 1,2%, la croissance passe à 1,3%. La lecture française du patriotisme listien réside plutôt dans sa dimension politique. List mêle le projet d'union nationale avec l'objectif de développement industriel. Il revient donc à l'Etat de protéger les fleurons nationaux. La protection peut ainsi prendre une tournure commerciale, au travers des droits de douanes, mais elle peut aussi prendre une voie capitaliste. Et les nationalisations s'inscrivent dans cette logique de développement industriel sous l'égide de l'Etat protecteur des intérêts de la nation. Pour justifier les nationalisations de la Libération, Charles de Gaulle insiste

²¹⁶ Douglas, Irwin. « Interpreting the Tariff-Growth Correlation of the Late 19th Century » *American Economic Review*. May 2002, Vol. 92 Issue 2, p165-169

²¹⁷ Bairoch, Paul. « Free trade and European economic development in the 19th century ». *European Economic Review*. Vol. 3 Issue 3, nov 1972.

sur le rôle des Pouvoirs Publics dans la reconstruction du pays mais multiplie les incisives sur le thème de la protection. Ainsi, déclare-t-il devant l'Assemblée consultative le 2 mars 1945 : « C'est [le] rôle [de l'Etat] de disposer du crédit, afin de diriger l'épargne nationale vers les vastes investissements qu'exigent de pareils développements et d'empêcher que des groupements d'intérêts particuliers puissent contrarier l'intérêt général²¹⁸ ». Un renvoi plus explicite à la protection listienne des forces productives, dans ces quelques mots, prononcés en conférence de presse, le 24 septembre 1981, par François Mitterrand : « Si [la nationalisation d'un certain nombre d'entreprises] ne se faisait pas, loin d'être nationalisées, croyez-moi, elles seraient rapidement internationalisées. Et je refuse une division internationale du travail et de la production décidée loin de chez nous, obéissant à des intérêts qui ne sont pas les nôtres. Nous ne sommes pas un pion sur l'échiquier des plus puissants que nous. Il faut que ça soit clair, et les nationalisations sont pour nous, une arme de défense de la production française²¹⁹ ». Dont acte : la part de l'Etat dans le capital des 50 principaux groupes industriels français se montait à 74% en 1984 et la part des crédits distribués par des établissements de crédits publics à 80%²²⁰. Cette portion va diminuer avec les vagues successives de privatisations mais la logique protectrice demeure, en particulier dans la loi du 6 août 1986 via l'actionnariat populaire, supposément fidèle²²¹, mais surtout avec le système dit des « noyaux durs » : un cran de sûreté capitalistique pour repousser une éventuelle prise de contrôle étrangère, grâce un entrelacement de participations croisées entre des « fleurons » industriels et des grands groupes bancaires essentiellement français. Une fois associées, ces firmes

²¹⁸ Bernard, François-Charles. *Les nationalisations dans la pensée de Charles de Gaulle*, Espoir, n°103, 1995.

²¹⁹ INA. Type de Média : Vidéo-Journal Télévisé. Date de diffusion : 24 septembre 1981. Source : TF1 (Collection JT 20H) Extrait de la première conférence de presse de François Mitterrand. <https://fresques.ina.fr/miterrand/fiche-media/Mitter00015/francois-mitterrand-defend-les-nationalisations.html>

²²⁰ Plihon, Dominique, « La nationalité des entreprises et le patriotisme économique sont-ils solubles dans la mondialisation ? », *Revue internationale et stratégique* 2006/2 (n°62), p. 65-74.

²²¹ Quelque 4 millions de français souscrit aux actions Paribas et 2,2 millions aux actions CGE (Compagnie Générale d'Electricité).

devaient garder leur part au capital du groupe privatisé pendant au moins deux ans. Au-delà, ils pouvaient vendre leurs titres mais avec l'accord du conseil d'administration, cette contrainte ne pouvait cependant pas excéder trois ans. Le Ministre de l'Economie et des finances, en l'occurrence Edouard Balladur, se gardait le droit de refuser l'arrivée d'un investisseur étranger si sa participation dépassait le seuil des 10 %²²². Au fil des ans, des privatisations et des alternances politiques, ces noyaux durs s'effriteront, mais en 1997, ils représentaient encore 20,52% du capital des firmes insérées dans le système des participations croisées sur la foi des calculs de François Morin²²³. L'aller-retour « nationalisation-privatisation » a été l'occasion d'une entrée en force des capitaux non-résidents et a illustré cette formule d'«un capitalisme français sans capital ».

Dans ses écrits, Friedrich List n'en appelle pas formellement aux nationalisations et pas davantage à la collectivisation des moyens de production mais il met en garde contre la dépossession des actifs productifs nationaux. « La tendance au monopole est, il est vrai, dans la nature de l'industrie manufacturière. Mais c'est là un argument pour et non contre le système protecteur. [Car], si [cette tendance au monopole] vient du dehors avec une énergie prépondérante, elle entraîne l'interruption des travaux et la chute des manufactures du pays²²⁴». Attention, List ne réfute pas le capitalisme - Marx lui en voudra d'ailleurs²²⁵ - mais il veut le domestiquer. La tradition française d'économie mixte, de l'Etat régulateur, de « juste milieu » entre hyper-libéralisme et

²²² Barfety, Jean-Baptiste ; Dedieu, Franck et Montebourg, Arnaud « Privatisations et volontarisme économique, Les dénationalisations de 1987 et leurs leçons », *Le Débat*, n°196, septembre-octobre 2017, p. 82-93.

²²³ Morin, François. « La rupture du modèle français de détention et de gestion des capitaux », *Revue d'Economie Financière*, n°50, 1998, Le devenir des banques d'affaires ? p. 111-132.

²²⁴ List, Friedrich, *op.cit*, p 428

²²⁵ Sur ce sujet voir la préface de Todd, Emmanuel au *Système national d'économie politique*, List, Friedrich, *op.cit*, p. 9-35.

hyper-socialisme tirerait ainsi ses racines d'une lecture macro-politique de List et non strictement industrielle.

1.2.2.3. *John Maynard Keynes ou le patriotisme du bouclage macro-économique*

John Maynard Keynes aimait à se présenter comme membre de « la vaillante armée des hérétiques » rivale de la dominante « école classique ». Dans ce bataillon d'anticonformistes, constitué entre autres de Mandeville et Hobson, Keynes aurait pu aussi placer Friedrich List en première ligne comme le suggère Emmanuel Todd dans sa préface au « Système national d'économie politique²²⁶ ». List et Keynes reprochent tous deux au libre-échange son idéalisme de principe fondé sur la rationalité des acteurs économiques et sur la spécialisation efficiente des pays, incités à échanger sans entrave au bénéfice d'un équilibre général. Si List s'adonne volontiers à une critique en règle, Keynes emprunte un chemin plus nuancé et pragmatique pour proposer une forme de patriotisme économique, en particulier dans un texte fondateur de 1933 publié par *The Yale Review* : De l'autosuffisance nationale²²⁷. « Concernant une gamme de plus en plus étendue de produits industriels, et peut-être aussi de produits agricoles, je commence à douter que le coût de l'auto-suffisance soit tel qu'il surpasse l'avantage qu'il y aurait à intégrer progressivement producteurs et consommateurs dans l'orbe d'une même organisation économique et financière nationale [...] Produisons les marchandises chez nous chaque fois que c'est raisonnablement et pratiquement possible ; et, surtout faisons en sorte que la finance soit une priorité

²²⁶ « Une politique keynésienne de maîtrise de la demande exige une certaine autonomie de l'économie nationale, dont le taux d'ouverture ne doit pas franchir un certain seuil pour que la demande engendrée par l'action de l'Etat ne s'évapore pas en importations venues d'autres nations. Les pensées de Keynes et de List sont donc logiquement complémentaires. Le modèle keynésien suppose une vision de la nation, le modèle listien une conception de la demande ». Préface d'Emmanuel Todd, *op.cit.*, p. 34.

²²⁷ Keynes, John Maynard. « National Self-Sufficiency » *The Yale Review*, vol. 22, n°4, (juin 1933), reproduit dans *La pauvreté dans l'abondance*, Editions Gallimard, 2002, p. 194-212.

nationale²²⁸ ». Sur la forme, il ressort de ce passage, écrit au cœur de la Grande Dépression, un certain tâtonnement conceptuel lié à ses prises de positions antérieures contre le protectionnisme douanier de Joseph Chamberlain, alors secrétaire britannique aux Colonies²²⁹. Sur le fond, Keynes enjoint clairement les démocraties libérales à privilégier leur production nationale. « Pour Keynes, les coûts associés, en termes de spécialisation internationale excessive et de perte d'autonomie, l'emportent sur les bénéfices propres de la financiarisation » relève pour sa part Robert Boyer²³⁰.

Parasiter l'idéal internationaliste du libre-échange exposait Keynes à des critiques dans une Europe occidentale, menacée par le fascisme (Italie et Allemagne) et dans une Russie sous domination bolchévique mais il renverse la critique en ces termes : « [...] Qu'un pays consacre une part importante de son effort à la conquête de marchés extérieurs, ou que des capitalistes étrangers en pénètrent la structure économique grâce à leurs ressources et à l'influence qu'elles leur donnent, ou que notre vie économique dépende étroitement des politiques économiques fluctuantes de pays étrangers voilà qui, aujourd'hui, ne paraît plus de façon évidente favoriser ni garantir la paix dans le monde²³¹ ». Autrement dit, quand le laisser-faire confine à l'impérialisme économique²³², il devient belligère. A contrario, l'auto-suffisance peut « servir la cause de la paix », à condition toutefois d'éviter les trois écueils évoqués par Keynes lui-même : d'une part, *la bêtise* des doctrinaires portés à la rhétorique politique et non à l'efficacité économique ; d'autre part, *la précipitation* susceptible d'anéantir le travail d'indépendance productive patiemment mené ; et enfin, *l'intolérance* prompte à étouffer les esprits indépendants si utiles pour édifier la « société nouvelle ».

²²⁸ Keynes, John Maynard, *op.cit*, p 200-202.

²²⁹ Boughanmi, Aymen. « Keynes et la tentation du protectionnisme, 1929-1933 ». *Histoire, économie & société*, vol. 34e année, no. 1, 2015. p. 104-119.

²³⁰ Boyer, Robert, « Quel patriotisme économique ? », *L'Economie Politique*, juillet-août-septembre 2006, p.23.

²³¹ Keynes, John Maynard, *op.cit*, p 199.

²³² Voir sur ce sujet Boughanmi, Aymen, *op cit* p.112.

Dans cet article de 1933, l'autosuffisance nationale s'inscrit principalement dans un cadre de politique internationale ; dans la *Théorie Générale*, trois ans après, la notion prendra un tour plus macro-économique pour justifier une intervention massive de l'Etat : « C'est une politique fondée [...] sur un programme d'investissement national propre à rendre maximal le volume de l'emploi intérieur, qui est doublement bienfaisante, en ce sens qu'elle profite tout à la fois au pays qui l'applique et au pays voisins²³³ ».

Cette triple nécessité d'autosuffisance nationale, de débouchés par la demande et d'intervention publique, la France va la comprendre et la mettre en œuvre pour former ce que l'on pourrait qualifier de « patriotisme de la demande ». Robert Boyer parle d'un « fordisme à la française étatique » [...] puisque, par contraste avec les Etats-Unis par exemple, la dynamique industrielle n'est pas portée par la seule logique du marché, mais plutôt par le projet développementiste d'un bloc hégémonique qui utilise tous les leviers de l'Etat²³⁴ ». Des grands agrégats économiques fournissent quelques indices pour corroborer l'hypothèse d'une spécificité française dans l'application de ce patriotisme keynésien fait de demande intérieure et d'intervention publique.

Premièrement, comme le suggère le tableau ci-dessous, la France recourt très souvent à l'emprunt national. Quand une crise majeure traverse le pays, les gouvernements y vont souvent de leurs harangues patriotiques pour faire souscrire l'épargnant.

Alors commissaire aux Finances dans le gouvernement provisoire de la République française, René Pléven, en 1944, lève 164,4 milliards de francs et exhorte « l'épargne et

²³³ Keynes, John Maynard, *Théorie Générale de l'emploi, de l'intérêt et de la Monnaie*, (édition originale 1936) Editions Payot, janvier 2017, chapitre 23, p. 441.

²³⁴ Boyer, Robert. « La spécificité de l'industrialisation française » in *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?* op.cit p.210-211.

les armes [à] s'associer pour le relèvement du pays²³⁵ ». En 1958, sur fond de crise institutionnelle, le Ministre des finances Antoine Pinay, associé à Jacques Rueff, appelle les français à « un acte d'audace et de foi²³⁶ ». En 1976, Raymond Barre, Premier Ministre, invoque la « solidarité nationale²³⁷ » pour venir en aide aux agriculteurs frappés par la sécheresse de l'été et obtient l'année suivante 8 milliards de francs. Plus tard, le premier Ministre Edouard Balladur en 1993 veut, à travers son emprunt, « permettre aux français de témoigner leur confiance à l'action de redressement²³⁸ ». Quant au Président de la République Nicolas Sarkozy, sans toutefois solliciter l'épargne nationale, il parlera de « grand emprunt » en 2009 quand sévit une grave crise financière provoquée par la faillite de la banque américaine Lehman Brothers.

Tableau 12: Les grands emprunts nationaux depuis la Libération

Instigateur ⁽¹⁾	Année	Montant ⁽²⁾
René Pléven	1944	164,4 milliards de francs
Antoine Pinay	1952	430 milliards de francs
Paul Ramadier	1956	320 milliards de francs
Antoine Pinay	1958	325 milliards de francs
Valéry Giscard d'Estaing	1973	6,5 milliards de francs
Raymond Barre	1977	8 milliards de francs
Edouard Balladur	1993	40 milliards de francs
Nicolas Sarkozy	2009	35 milliards d'euros

(1) Président, Premier Ministre ou Président du Conseil, Ministre des finances,

(2) Montant annoncé en francs ou euros courants

Source : Calculs personnels à partir des archives INA.

²³⁵ Déclaration de René Pleven en faveur de l'emprunt de la Libération, INA, Production France Libre Actualités, 24 novembre 1944, <http://www.ina.fr/video/AFE86002893>

²³⁶ Allocution de Monsieur Pinay sur l'emprunt et les finances, INA, Production Radiodiffusion Télévision Française, 25 juillet 1958, <http://www.ina.fr/video/CAF89037016>

²³⁷ Allocution télévisée de Raymond Barre, INA, Production Télévision Française 1, 22 sept 1976, <http://www.ina.fr/video/CAA76009614/allocution-televisee-de-raymond-barre-video.html>

²³⁸ Balladur Emprunt, INA, France 2, le Journal de 20 heures, 25 mai 1993, <http://www.ina.fr/video/CAB93030802>

Deuxièmement, en période de crise, la France convoque davantage que ses partenaires européens la consommation des ménages et des administrations pour soutenir son économie. En dépit des demandes de la commission européenne, elle maintient et même augmente, entre 2006 et 2016, la part consacrée aux dépenses publiques et soutient sa demande intérieure. La part des ménages et des administrations dans la richesse nationale passe ainsi de 77% à 78,2% quand elle baisse en zone euro (-0,5 point de PIB) et surtout en Allemagne (-2,4 points de PIB).

Tableau 13 : Part des dépenses de consommation finale des ménages et de l'administration en % du PIB

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (p)
Zone euro ⁽¹⁾	75,5	74,5	75,3	78,0	77,6	76,9	77,1	76,9	76,3	75,1	75,0
Allemagne	74,9	72,6	73,2	77,0	75,2	74,0	74,6	74,5	73,4	72,8	72,5
Espagne	74,7	74,7	75,6	76,6	77,7	78,3	78,5	78,0	78,1	77,3	76,5
France	77,0	76,5	77,1	79,5	79,4	78,7	78,7	78,7	78,4	77,8	78,2
Italie	78,9	78,1	79,0	81,2	81,4	81,1	81,2	80,8	80,1	79,8	79,6
Pays-Bas	70,4	69,5	69,1	71,7	71,6	71,4	71,5	71,3	71,0	70,0	69,3

Source : Eurostat (1) composition variable (p) prévision Eurostat

1.3 Les Hypothèses

Comme en attestent les développements ci-dessus, le patriotisme économique suggère un attachement à l'ensemble d'une économie nationale. Le mercantilisme de Colbert, le protectionnisme de List ou l'autosuffisance de Keynes invitent chacun à leur

manière l'Etat à agir en ce sens. Une littérature assez profuse explore les différents leviers suggérés par ces grands auteurs aux Pouvoirs Publics pour favoriser la richesse nationale. Il reste cependant un agent économique dans l'approche du patriotisme économique pour le moins négligé : l'entreprise et par extension les dirigeants. Cette inclination patriotique peut se voir, se mesurer et se comprendre au niveau des firmes à l'aune de leurs décisions quotidiennes (investissements, lancements de produits, embauches ...).

La thèse la plus largement répandue, principalement dans le sillage des théories de la firme, postule une « non » prise en compte de la variable patriotique dans la prise de décision d'un dirigeant. La maximisation du profit lui tient lieu de seul but et s'en écarter par toute considération nationale représente un coût ou un manque à gagner. Affranchies des particularismes nationaux ou régionaux, les firmes multinationales convergeraient vers des méthodes communes dans leur choix d'implantation. Par conséquent, le patriotisme économique ne rentrerait pas en ligne de compte quels que soient les secteurs d'activité envisagés et la nationalité des firmes toutes tendues vers des objectifs communs et universellement formulés. Robert Reich, pourtant favorable à l'idée de patriotisme (voir *supra* 1.2.1.1), recommande de ne plus compter sur les firmes pour y parvenir tant elles ne portent plus « les couleurs » de leur nationalité d'origine²³⁹.

Le présent travail conteste ces assertions sur la base d'une analyse empirique originale. Il porte sur les stratégies de localisation d'actifs et d'effectifs des 50 plus grandes sociétés industrielles françaises depuis la crise financière et économique de 2007. Il valide l'existence d'un patriotisme économique et en mesure l'ampleur très variable selon les firmes étudiées, leurs secteurs d'activité, leur actionnariat, leur gouvernance, leur taille. Une comparaison avec les logiques de localisation opérées au cours de la même période par des grandes firmes européennes étrangères – en particulier allemandes,

²³⁹ Reich, Robert, *op.cit*, p 140.

suisses, britanniques et suédoises - soulignent également une particularité française en la matière : les grands groupes industriels français montrent un attachement patriotique moindre que leurs principaux concurrents européens à travers plusieurs critères comme l'évolution des effectifs domestiques et les variations du chiffre d'affaires réalisé dans leurs pays d'origine respectif.

Les données recueillies (voir Méthodologie *infra* 2.1) permettent de confirmer ou de réfuter plusieurs hypothèses dont nous proposons la typologie suivante :

1.3.1 Les effets de l'internationalisation ou de la mondialisation des firmes sur les firmes elles-mêmes

En une seule phrase, Paul Krugman entend régler cette épineuse question du lien entre l'internationalisation d'une entreprise et son succès : « L'idée selon laquelle l'avenir économique d'un pays dépend en grande partie de sa réussite sur les marchés mondiaux est une hypothèse ; et, dans la pratique, empiriquement, cette hypothèse est simplement fautive²⁴⁰ ». Cette affirmation peut à première vue sembler un peu (trop ?) tranchante tant elle contrarie par exemple la thèse de Robert Mundell formulée en 1957²⁴¹ et confirmée par une suite d'articles académiques : le déplacement du capital vers les pays en voie de développement augmente la rentabilité de la société mère et remplace les exportations considérées comme plus onéreuses. Dans *Made in Monde*, Suzanne Berger réfute l'idée d'un lien évident et univoque entre les localisations à l'étranger et la réussite économique : « Les entreprises ont le choix, il existe plusieurs

²⁴⁰ Krugman, Paul R. *La mondialisation n'est pas coupable, vertus et limites du libre-échange*, Paris, Edition La Découverte, 2000, p.19. (Édition originale : *Pop Internationalism*, Massachusetts Institute of Technology, 1996).

²⁴¹ Mundell, Robert. « International trade and factor mobility », *American Economic Review*, vol.47, 1957, p.321-335 cité par Mouhoud, El Mouhoub. *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, Troisième Edition La Découverte, 2011.

manières de réussir face aux nouvelles pressions [de la mondialisation]²⁴² ». Les résultats présentés ici confirment cette pluralité des comportements possibles. À cet égard, le lien entre la rentabilité des firmes françaises étudiées et l'évolution de leurs frais de personnel ne semble pas évident. Les méthodes les plus low-cost, les implantations les plus tournées vers les pays émergents ne garantissent pas la réussite industrielle et économique surtout si, dans le même temps, ces stratégies s'accompagnent d'une réduction d'effectifs dans le pays d'origine. Dans « L'urgence industrielle ! », Gabriel Colletis défend l'idée d'une complémentarité entre la territorialisation et la réussite industrielle par la mise en réseau des compétences capables de maintenir un niveau élevé de productivité et de qualité des produits²⁴³. Dans ces conditions, l'attachement territorial d'une industrie représenterait un coût supplémentaire salarial mais augmenterait sa rentabilité. Cette hypothèse tend à se confirmer mais le surplus de rendement des groupes industriels les plus patriotiques reste très corrélé au secteur d'activité (luxe, aéronautique).

S'agissant du lien entre patriotisme et actionnariat « national », les actionnaires ne pratiqueraient pas la moindre discrimination positive. La maximisation de leur retour sur investissement les conduirait à traiter indistinctement une entreprise selon sa nationalité, selon Mourad Oubrich et Eric Pomès²⁴⁴. Or, il existe bel et bien un lien entre le degré de patriotisme d'une firme et la nationalité dominante de son actionnariat.

²⁴² Berger, Suzanne *op.cit.*, p 69-70.

²⁴³ Colletis, Gabriel, *op.cit.*, p 161-162

²⁴⁴ Oubrich, Mourad, et Pomès, Eric. « Le patriotisme économique, erreur géoéconomique ? », *Géoéconomie*, vol. 45, no. 2, 2008, pp. 85-96.

1.3.2 Les effets de l'internationalisation ou de la mondialisation des firmes sur leur pays d'origine

La littérature ne livre pas de conclusions tranchées sur les liens entre les IDE sortants d'une firme et sa production nationale. Selon Lionel Fontagné et Farid Toubal²⁴⁵, quand une firme réplique à l'étranger son activité domestique (IDE horizontal), un effet de substitution se produit avec un impact négatif sur le pays d'origine. Quand, en revanche, une firme complète son activité par un investissement hors de ses frontières, (IDE vertical), un effet-revenu opère et le pays d'origine en bénéficie. Appliquée à notre échantillon, cette idée suggère que les firmes françaises investies massivement à l'étranger sans réduction massive de leur effectifs locaux dégagent une rentabilité supérieure et font les affaires du pays d'origine. Jörn Kleinert et Farid Toubal²⁴⁶ concluent même à un impact positif sur l'emploi de la société mère suite à un primo-investissement à l'étranger. Dans le même esprit, Jean-Claude Mucchielli²⁴⁷ observe un effet positif des implantations à l'étranger sur les exportations de la maison mère. Autrement dit, investir à l'extérieur du territoire n'entamerait pas les volumes de productions nationales destinées à l'export. Cette hypothèse formulée en 1998 sur la base d'un large échantillon de sociétés (922 entreprises) ne semble plus se confirmer aujourd'hui, tout du moins au sein des grandes firmes industrielles françaises. Les conclusions du présent travail se rapprocheraient plutôt de celles formulées par Nicole Madariaga²⁴⁸ en ces termes : « Le stock d'IDE sortants aurait un impact négatif sur le solde net des flux de commerce de la France ». Pour autant, les résultats sur notre

²⁴⁵ Fontagné, Lionel et Toubal, Farid. « Investissement direct étranger et performances des entreprises », rapport du Conseil d'Analyse Economique, Paris, avril 2010.

²⁴⁶ Kleinert, Jörn et Toubal, Farid. « The Impact of Locating Production Abroad on Activities at Home: Evidence from German Firm-Level Data ? » Tübinger Diskussionsbeitrag, Nr. 314, Wirtschaftswissenschaftliches Seminar Mohlstrasse 36, D-72074 Tübingen, November 2007.

²⁴⁷ Mucchielli, Jean-Claude, *op.cit* p. 276-277.

²⁴⁸ Madariaga, Nicole. « Impact des investissements directs sur le commerce extérieur de la France : une analyse sur données macroéconomiques » in Fontagné, Lionel et Toubal, Farid. « Investissement direct étranger et performances des entreprises », rapport du Conseil d'Analyse Economique, Paris, avril 2010. p. 171.

échantillon de grandes sociétés industrielles ne permettent pas d'affirmer qu'une implantation à l'étranger va de pair avec un acte de délocalisation²⁴⁹.

1.3.3 La mise en concurrence des nations par les firmes

Une relation entre réduction des coûts salariaux et internationalisation renvoie à la question des délocalisations vers des pays à main d'œuvre bon marché²⁵⁰. Une série d'études (voir *infra* 2.2.4) souligne la part marginale du motif « low-cost » dans la stratégie d'investissement à l'étranger. « Seulement 4 à 5% [des IDE français à l'étranger] correspondent à des délocalisations pour des motifs de différence de coûts salariaux impliquant une réimportation des produits finals sur les marchés d'origine » note El Mouhoub Mouhoud²⁵¹. Les données disponibles au niveau de notre échantillon ne permettent pas de « tester » ce ratio assez faible de délocalisation mais elles rendent possible une comparaison entre la baisse des coûts salariaux (par unité produite) et l'évolution des emplois dans les pays émergents.

1.3.4 La mise en évidence d'une possible spécificité française en matière de patriotisme économique

Lionel Fontagné et Farid Toubal²⁵² constatent une propension de la part des firmes françaises à privilégier les implantations à l'étranger pour y produire localement et servir le marché au plus près. Leurs homologues allemandes utilisent davantage leurs

²⁴⁹ Voir *infra* 2.2.4 les contours et la notion de délocalisation

²⁵⁰ Pour une analyse historique des délocalisations et de leurs motifs de 1980 à 1993, se reporter à Lahille, Eric. *Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*, Economica, Paris, 1995.

²⁵¹ Mouhoud, El Mouhoub, *op.cit*, p. 34

²⁵² Fontagné, Lionel et Toubal, Farid, *op.cit*, p.7

sites locaux comme source de compétitivité. Notre travail, réalisé sur les firmes industrielles françaises et leurs concurrents allemands, confirme cette démonstration au travers des différences d'emplois créés entre 2006 et 2016 entre les deux pays. Il tente d'y apporter des compléments d'explication à la faveur de plusieurs critères pris en compte comme la composition du conseil d'administration ou la fiscalité sur les bénéfices différentes des deux côtés du Rhin. A ces notions quantitatives s'ajoutent des considérations plus institutionnelles qui sont primordiales pour expliquer les différences observées sur la question du patriotisme économique entre les différents pays européens.

2

**LE PATRIOTISME ECONOMIQUE DE 50 GRANDS
GROUPES INDUSTRIELS FRANÇAIS : MESURES,
RESULTATS, ANALYSES**

2. Le patriotisme économique de 50 grands groupes industriels français : mesures, résultats, analyses

2.1 Méthodologie générale

2.1.1 Les « documents de référence » comme source principale

Cette approche quantitative du patriotisme va s'appuyer sur une base de données intégralement conçue par nos soins sur, quasi-exclusivement, la base d'informations publiques données par des grands groupes industriels français dans leur document de référence. Selon le règlement de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), ce recueil doit présenter « l'organisation, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de la société²⁵³ ». Un guide publié par l'AMF, à valeur de recommandation et non d'obligation, suggère une présentation des informations contenues dans le document de référence communément appelé « Rapport annuel²⁵⁴ ». Sur la base du Règlement européen (CE) n° 809/2004 de la Commission du 29 avril 2004, il requiert la publication de quelques éléments géographiques – indispensables pour appréhender la stratégie de localisation de la firme :

- Signalement de toute immobilisation corporelle importante existante ou planifiée.
- Présentation de l'identité des actionnaires détenant plus de 5% du capital et/ou des droits de vote de l'émetteur.
- Description des principaux marchés sur lesquels opère l'émetteur, en ventilant le montant total de ses revenus par type d'activité et par marché géographique.
- Indication du nombre de filiales du groupe et leurs implantations géographiques²⁵⁵.

²⁵³ Site internet de l'AMF.

²⁵⁴ Recommandation AMF n°2009-16

²⁵⁵ Paragraphe 6.2. de l'annexe I du Règlement européen

En conséquence, et l'originalité de la démarche de recherche tient en partie à cela, les données ainsi recueillies ne proviennent pas de données macro-économiques et de grands agrégats produits par des organismes statistiques publics (type INSEE, OCDE, EuroStat) ou privés (Datastream, Bloomberg ...). Quant à l'étude OFATS ou Activité des filiales étrangères des groupes français, elle permet de mesurer les activités internationales des grands groupes français²⁵⁶ et donnerait par déduction des informations sur les activités nationales. Cependant, le recours aux données d'OFATS, couvertes par le secret statistique, ne permet pas l'exploitation fine que nous souhaitons faire dans ce travail²⁵⁷.

2.1.2 L'échantillon analysé

Comme précisé plus haut, notre travail d'analyse s'en tient à étudier le patriotisme économique à travers la gestion et l'activité des sociétés industrielles. Les groupes de distribution (commerce, grandes surfaces ...) et de services (banques, assurances, distribution d'énergie) s'en trouvent *de facto* exclus. L'échantillon étudié retient des groupes où prévaut une dimension productive comme le suggère explicitement l'INSEE dans sa définition de l'industrie : « activités économiques [où se] combinent des facteurs de production (installations, approvisionnements, travail, savoir) pour

²⁵⁶ Notamment à travers le volet Outward « consacré au suivi des filiales sous contrôle national implantées dans des pays étrangers » selon le site de l'INSEE.

²⁵⁷ Toute donnée transmise par les Groupes à l'Insee est soumise à la règle du secret statistique définie dans la loi n° 51 - 711 du 7 juin 1951. En conséquence des règles définies dans cette loi, toute donnée qui permettrait d'identifier un groupe ou l'une de ses filiales ne peut en aucun cas être diffusée. https://entreprises.insee.fr/fichiers_externes/ofats/Notice_ofats.pdf

produire des biens matériels destinés au marché. Une distinction est généralement établie entre l'industrie manufacturière et les industries d'extraction²⁵⁸ ».

Sur la base de cette définition et selon ce critère de « production » manufacturière, nous avons sélectionné les 50 plus importants groupes industriels français cotés à la Bourse de Paris (Euronext Paris)²⁵⁹. Dans la mesure où la source quasi-exclusive des informations publiées provient des documents de référence des sociétés cotées en bourse, le critère de la taille repose ici sur la notion financière de capitalisation boursière en euros²⁶⁰ début juillet 2017²⁶¹. Les 50 groupes ainsi retenus font partie, pour l'immense majorité d'entre eux, de l'indice SBF 120 (86% de l'échantillon), regroupant les 120 plus importants groupes à la bourse de Paris. La cinquantaine de groupes représente une capitalisation boursière²⁶² de 1 197 milliards d'euros, soit environ un tiers de l'ensemble des titres cotés sur Euronext²⁶³. Les écarts de taille restent cependant importants. Les six premiers groupes par ordre de capitalisation franchissent la barre des 50 milliards d'euros (LVMH, Total, L'Oréal, Sanofi, Airbus et Vinci). Les dix plus petits groupes, toujours d'un point de vue boursier, ne dépassent pas 2 milliards d'euros (Manitou, Technicolor, Bénéteau, Vilmorin, Areva, Lisi, Vallourec, Soitec, Eramet et Trigano).

A regarder en détail la liste des sociétés prises en compte²⁶⁴, une question se pose pour trois d'entre elles : LafargeHolcim, AreclorMittal et Airbus font officiellement partie

²⁵⁸ Site internet www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1426

²⁵⁹ Nous n'appréhendons pas l'industrie dans son acception trop large et nous excluons deux secteurs inclus dans la nomenclature d'activité française (NAF) : la production d'énergie, de vapeur et d'air conditionné (section D) et la production, la distribution d'eau, l'assainissement et la gestion des déchets (section E). Nous risquons de « surpondérer » ces secteurs (Veolia, Suez et EDF) au détriment de l'industrie strictement manufacturière représentant 84% de la valeur ajoutée générée par l'Industrie au sens de l'INSEE (Insee, Fiche sectorielle industrie, Insee références, 2016)

²⁶⁰ Nombre de titres au capital social multiplié par le cours de l'action. Ce chiffre prend en compte l'ensemble des titres et non la seule partie dite flottante (en circulation) comme retenue par beaucoup d'indices boursiers (exemple : CAC 40)

²⁶¹ Cours diffusé par Bloomberg.

²⁶² Sur la base des cours de clôture le 23 novembre 2017

²⁶³ Source: Annual statistics World Federation of Exchanges, fin 2016

²⁶⁴ Voir document joint en annexe.

de l'indice SBF 120 et *a fortiori* du CAC 40 mais ne sont pas de droit français. Ils se trouvent respectivement sous droit suisse, luxembourgeois et néerlandais. Ce trio compte parmi notre échantillon pour des raisons similaires à celles énoncées par Euronext en ces termes ²⁶⁵: Si « l'indice est composé uniquement des actions émises par des sociétés jugées représentatives du marché d'actions d'Euronext Paris [il inclut également des sociétés ayant] une présence significative (relativement à la taille du groupe) en termes d'actifs économiques et/ou de centres de décisions et/ou un nombre significatif de salariés en France ». Pour ArcelorMittal, LafargeHolcim et Airbus, cette notion de « présence significative » – principalement issue de l'histoire respective de ces firmes multinationales – justifient leur présence dans l'échantillon de notre travail. Les 50 groupes sélectionnés sur la base d'une part de leur activité « productive » et « manufacturière » selon les termes de l'INSEE et d'autre part de leur capitalisation boursière appartiennent à plusieurs secteurs ou sous-secteurs. La classification retenue est celle élaborée par la société STOXX. Ce concepteur d'indices boursiers, très reconnu dans l'univers des marchés financiers (diffuseur de l'Euro Stoxx 50, échantillon représentatif des 50 plus grandes sociétés européennes cotées), utilise la classification ICB (Industrial Classification Benchmark) élaborée par la société FTSE-Russell et composée selon une arborescence classique de 19 super-secteurs divisés en 41 secteurs, eux-mêmes répartis en 114 sous-secteurs. Le critère retenu pour insérer chacune des sociétés dans un indice cohérent se rapporte fort logiquement à « la principale activité en termes de chiffres d'affaires ». Ainsi LVMH, pourtant producteur de vins et spiritueux (Champagne, Cognac ...) et propriétaire de journaux (*Les Echos* notamment) se retrouve classé dans le secteur « Biens de consommation personnels » et dans le sous-secteur « Vêtement et Accessoires » aux vues de la structure de son chiffre d'affaires.

²⁶⁵ Règles des indices Euronext version 16-02 applicable depuis le 1^{er} décembre 2016

Parmi les 50 principales sociétés françaises de notre échantillon, 42 appartiennent à l'indice STOXX France et donc à un secteur précis. Compte tenu de leur trop petite taille ou de leur flottant insuffisant (part du capital susceptible de « changer de mains » en bourse) au regard des critères de STOXX, huit sociétés (Lisi, Vilmorin, Bénéteau, Trigano, Manitou, Soitec, Areva et Eramet) ne font pas l'objet d'une classification officielle. Par comparaison avec des concurrents nationaux ou internationaux plus importants, ils ont été associés par nos soins aux indices existants conçus par STOXX. Voici donc par ordre alphabétique la liste des sociétés ainsi sélectionnées avec leur secteur et sous-secteur ainsi que leur capitalisation.

Tableau 14 : La liste des 50 plus importantes sociétés industrielles françaises de l'échantillon

	Secteur	Sous-Secteur	capitalisation boursière en milliards d'euros au 23/11/2017
Air Liquide	Chimie	Chimie de base	45,46
Airbus	Aéronautique & Défense	Aéronautique	66,53
Alcatel	Technologie hardware et équipement	Équipement technologique	10,9
Alstom	Ingénierie Industrielle	Équipements industriels	7,79
ArcelorMittal	Mines et Métaux industriels	Acier et Métal	25,36
Areva	Mines et Métaux industriels	Nucléaire	1,72
Arkema	Chimie	Chimie de base	7,94
Beneteau	Biens ménagers et décoration	Biens ménagers durables	1,49
Bic	Biens ménagers et décoration	Biens ménagers non durables	4,37
Biomérieux	Équipement et Services de santé	Équipement médical	8,06
Bouygues	Bâtiments & Travaux Publics	Construction	15,55
Danone	Producteur alimentaire	Producteur alimentaire	47,12
Dassault Aviation	Aéronautique & Défense	Aéronautique	11,53

	Secteur	Sous-Secteur	capitalisation boursière en milliards d'euros au 23/11/2017
Eiffage	Bâtiments & Travaux Publics	Construction	9,07
Eramet	Mines et métaux industriels	Mines	2,39
Essilor International	Equipement et Services de santé	Fournitures médicales	23,59
Faurecia	Automobiles et Equipements	Equipementier Automobile	8,55
Hermès	Biens de consommation personnels	Vêtements et accessoires	46,91
Imerys	Mines et Métaux industriels	Mines	6,18
Kering ⁽¹⁾	Distributeurs	Distributeurs spécialisés	49,37
Lafarge	Construction & Matériaux	Matériaux de construction	16,7
Legrand	Equipement Electronique et électrique	Equipement et composants électriques	16,64
Lisi	Aéronautique & Défense	Aéronautique	2,03
L'Oréal	Biens de consommation personnels	Produits et soins personnels	104,6
LVMH	Biens de consommation personnels	Vêtements et accessoires	126,14
Manitou	Ingénierie Industrielle	Equipements Industriels	1,16
Michelin	Automobiles et Equipements	Pneumatiques	21,2
Pernod-Ricard	Boissons	Boissons alcoolisées	34,6
PSA Groupe	Automobiles et Equipements	Constructeur Automobile	16,47
Plastic Omnium	Automobiles et Equipements	Equipementier Automobile	5,38
Rémy Cointreau	Boissons	Boissons alcoolisées	5,54
Renault	Automobiles et Equipements	Constructeur Automobile	25,29
Rexel	Equipement Electronique et électrique	Equipement et composants électriques	4,57
Safran	Aéronautique & Défense	Aéronautique	3,28
Saint-Gobain	Construction & Matériaux	Matériaux de construction	27,28
Sanofi	Pharmaceutiques et Biotechnologiques	Pharmaceutiques	97,94
Schneider Electric	Equipement Electronique et électrique	Equipement et composants électriques	42,85
Seb	Biens ménagers et décoration	Biens ménagers durables	7,94

	Secteur	Sous-Secteur	capitalisation boursière en milliards d'euros au 23/11/2017
Soitec	Technologie hardware et équipement	Equipement technologique	2,14
Technicolor	Biens ménagers et décoration	Biens ménagers durables	1,17
Technip	Equipement, services & distribution pétrolier	Equipement & services pétrolier	12,62
Thalès	Aéronautique & Défense	Défense	18,86
Total	Compagnie pétrolière	Compagnie pétrolière intégrée	119,85
Trigano	Biens ménagers et décoration	Biens ménagers durables	2,52
Valéo	Automobiles et Equipements	Equipementier Automobile	14,06
Vallourec	Ingénierie Industrielle	Equipements industriels	2,04
Vicat	Construction & Matériaux	Matériaux de construction	3,11
Vilmorin	Producteur alimentaire	Producteur alimentaire	1,66
Vinci	Bâtiments & Travaux Publics	Construction	51,83
Zodiac Aerospace	Aéronautique & Défense	Aéronautique	7,22

Source : capitalisation donnée par Bloomberg

(1) Kering : désormais considéré comme industriel du luxe par la plupart des indices boursiers comme S & P Dow Jones Indices Index. Le groupe se définit lui-même comme groupe mondial de luxe (source site Kering).

Cet échantillon industriel regroupe un ensemble de 21 secteurs ou sous-secteurs, soit un très large éventail des activités manufacturières. Sans surprise, le luxe occupe la première place (14,5% de la capitalisation boursière totale), suivi du secteur pétrolier (environ 10,0%) et de la cosmétique (8,7%). Les secteurs de l'aéronautique et du BTP - traditionnellement des « spécialités » françaises – pèsent chacun entre 6% et 7% de l'ensemble. L'automobile, à travers les constructeurs et les équipementiers, rassemble six multinationales mais le cours de leur action malmenée depuis plusieurs années leur confère une importance très relative (environ 7,7%).

2.1.3 Les critères pris en compte

Le présent travail repose sur une série de variables pour l'essentiel contenues dans les documents de référence. Chacune d'elles informe sur la place accordée par la firme française à son pays d'origine : les effectifs employés en France, la répartition géographique de l'activité, la localisation des actifs corporels et incorporels ... La nationalité des dirigeants et des administrateurs ne fait pas partie des critères de classification. Autrefois fondamentale, cette notion ne constitue plus apparemment aujourd'hui un signe distinctif probant (voir *infra* 3.4.1 l'analyse des messages des présidents) en comparaison avec d'autres critères comme la nationalité des filiales.

2.1.3.1. *Les obligations légales : principes généraux*

La législation relative aux obligations d'informations des sociétés cotées insiste largement sur les risques encourus et peu sur la localisation des sites, des actifs ou des activités. A l'attention des actionnaires, le document de référence ou le rapport annuel précise avec une grande minutie les facteurs de risques, la nature des actifs financiers émis par la société. Le principe général signifié dans le schéma aux abords très techniques du règlement (CE) n°809/2004²⁶⁶, sur les informations financières requises, s'énonce en fait simplement : l'investisseur doit acheter ou vendre la société en connaissance de cause. Autrement dit, la réglementation impose explicitement à la société – « à l'émetteur » pour utiliser le sabir des contrôleurs financiers – peu d'obligations sur la géographie de son activité. Tout au plus, doit-elle :

- « décrire [...] la distribution géographique de [ses] principaux investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et leur mode de financement »,

²⁶⁶ Règlement (CE) n°809/2004 ²⁶⁶ du 29 avril 2004 de l'annexe I, de l'annexe IV, de l'annexe VII, de l'annexe IX ou de l'annexe XI

- « décrire [...] les principaux marchés sur lesquels opère l'émetteur, en ventilant le montant total de ses revenus par type d'activité et par marché géographique.
- « Indiquer [...] le nombre de salariés à la fin de la période [...] et, si possible, et si cette information est importante, la répartition des salariés par principal type d'activité et par site ».

Ces dispositions communautaires peuvent paraître au prime abord précises et précieuses mais elles comportent finalement peu d'obligations sur les informations géographiques à donner. En droit²⁶⁷, les sociétés entendent cette obligation de localiser leurs investissements par zone géographique et non par pays. Elles peuvent ainsi légalement les publier selon une répartition « régionale » : Europe, Amérique du Nord, Asie et Reste du monde. Quant à la répartition géographique des salariés, l'expression « si, possible » lève assurément tout caractère contraignant.

Si la réglementation communautaire se soucie assez peu d'informations géographiques, les normes comptables applicables en Europe dites IFRS²⁶⁸ imposent, quant à elles, depuis 2005 quelques référentiels géographiques précieux pour notre travail. En outre, les groupes français se calent sur des lois nationales et des pratiques plus exigeantes sur toute une batterie de critères où intervient la notion de localisation nationale ou régionale.

2.1.3.2. *La localisation des effectifs*

Les différentes lois sur la publication des informations financières et comptables font une distinction entre les comptes sociaux limités à la seule société mère et les comptes consolidés relatifs à l'ensemble des filiales contrôlées par le groupe selon des règles

²⁶⁷ Entretien de l'auteur avec Sonia Bonnet-Bernard, expert-comptable et commissaire aux comptes du cabinet Ricol Lasteyrie (Groupe EY).

²⁶⁸ International Financial Reporting Standards

très techniques de mise en équivalence et d'intégration. Naturellement, l'ensemble des chiffres publiés dans ce travail prend le groupe dans son entièreté, filiales nationales et étrangères comprises. Or, les seuls textes où les sociétés cotées se trouvent contraintes de publier le détail de leurs effectifs portent sur les comptes sociaux et non consolidés.

La loi du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » prévoit tout de même la publication de données sociales et environnementales sur l'ensemble du périmètre. La directive européenne « RSE » (Responsabilité sociale et environnementale) de 2014²⁶⁹ étendra ces exigences d'informations aux sociétés cotées (plus de 500 salariés) dans les pays de l'UE. Concrètement, les données publiées renvoient surtout à des considérations environnementales (émission de gaz à effet de serre, taux de recyclage des déchets ...) et sociétales (égalité femmes/hommes). Sur la partie « social » et « emploi », les sociétés cotées mettent l'accent sur la santé, la sécurité et l'organisation du travail de leur personnel. Sur la répartition géographique des effectifs, elles doivent publier une répartition par zone géographique. Ainsi, s'impose une présentation par « Continent » ou « Région » (Europe, Amérique, Asie ...) mais non par pays. La plupart des grands groupes industriels français précisent cependant le nombre d'employés en France (voir Tableau 15 l'exemple du Groupe Danone en 2016). A défaut d'informations précises sur les emplois en France, nous avons recherché ces données dans les articles de presse, dans des publications spécialisées (ex : étude Groupe Alpha²⁷⁰ pour Essilor) et auprès du service « relations investisseurs » de la société (ex : pour L'Oréal). De même, à défaut d'obtenir ces données sur les deux bornes requises 2006 et 2016, nous avons recherché les années les plus approchantes. Ainsi, par exemple, pour Airbus, les comparaisons portent sur 2007 (et non 2006, données non communiquées cette année) et 2016. Pour Bouygues, elles portent sur les exercices 2008 et 2016.

²⁶⁹ Directive n°2014/95/UE du 22 octobre 2014

²⁷⁰ Les informations sociales dans les rapports 2007 sixième bilan de l'application de la loi NRE, Groupe Alpha, Département Etudes, 29 octobre 2008.

Au chapitre de la répartition géographique des effectifs, nous avons ainsi distingué les quatre catégories suivantes : France, Amérique du Nord, Hors Europe et Pays émergents (Asie hors Japon, Russie, Inde, Amérique Latine). Il faut savoir que les groupes n'utilisent pas toujours la même nomenclature géographique. Ils peuvent insérer la Russie comme un pays européen ou inclure la Pologne dans la zone émergente. Les références des sociétés font foi sous la seule condition de garder le même périmètre entre deux dates. Autrement dit, pour comparer convenablement l'évolution des effectifs européens d'une société entre deux dates, il faut s'assurer que les pays dits « de l'Est » et la Russie ne changent pas de zone au cours de la période.

Tableau 15: La répartition géographique des effectifs : l'exemple de Danone en 2016

Source : Groupe Danone, Document de référence 2016, comptes consolidés et annexes aux comptes consolidés, page : 99)

Note 7.I. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

Effectifs au 31 décembre et répartition par Métier et zone géographique

	Au 31 décembre	
	2015	2016
Nombre total de salariés	99 781	99 187
Par zone géographique		
France	9 %	9 %
Reste de l'Europe	23 %	27 %
Chine	10 %	9 %
Reste de l'Asie-Pacifique	13 %	18 %
Amérique du Nord et du Sud	27 %	26 %
Afrique et Moyen-Orient	9 %	9 %
Total	100 %	100 %

2.1.3.3. La répartition géographique du chiffre d'affaires

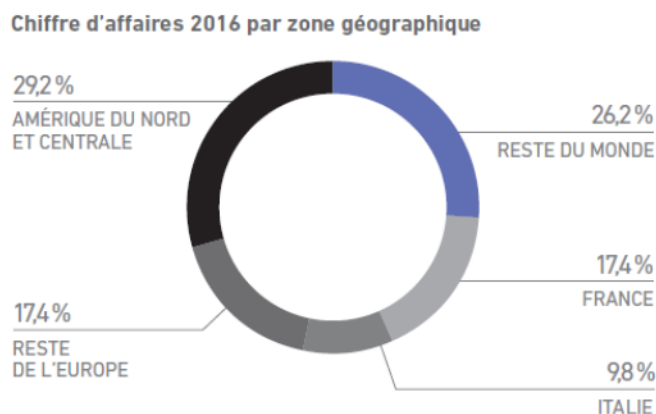
Parmi les critères à prendre en compte pour approcher une évaluation du « patriotisme économique », celui de la répartition géographique des ventes occupe une place centrale. La part du chiffre d'affaires réalisée en France indique l'importance du dit-

pays dans les ventes du groupe – donc dans sa stratégie et ses investissements - comme elle souligne conséquemment l'influence prise par d'autres zones géographiques comme l'Amérique du Nord ou l'Asie. Les zones de répartition du chiffre d'affaires se ventilent selon les mêmes critères que celles des effectifs évoqués plus tôt : France, Hors Europe, Amérique du Nord, Pays Emergents. Certains groupes comme Zodiac Aerospace distinguent la répartition géographique de leur chiffre d'affaires selon la localisation du client et selon la zone d'implantation. Tout au long de notre travail prévaudra le critère d'implantation du client, plus proche de la réalité comptable et juridique. Le lieu de facturation correspond le plus souvent à la destination du produit vendu et détermine le cadre légal de la relation contractuelle. La répartition de la facturation ne présume pas en elle-même du montant des exportations réalisé par le groupe. En revanche, croiser la répartition des effectifs avec la ventilation du chiffre d'affaires donnera une idée de l'importance des exportations et d'un probable projet de délocalisation. Des groupes réalisent une part importante de leur volume d'affaires en dehors de leur territoire mais continuent à garder majoritairement leur personnel dans leur pays d'origine.

A la lecture des documents de référence, la plupart des sociétés de l'échantillon publient leurs activités au sein des principaux pays (voir Figure 1 l'exemple de Legrand). Les normes internationales d'informations financières relatives à la présentation des secteurs opérationnels, la norme dite IAS 8²⁷¹ leur impose de présenter « les produits d'activités ordinaires provenant de clients externes affectés au pays où est situé le siège social de l'entité et affectés à l'ensemble de tous les pays étrangers dont l'entité tire des produits d'activités ordinaires ».

²⁷¹ IAS 8 paragraphe 33.a : ©IFRS Foundation

Figure 1 : La répartition géographique du chiffre d'affaires : l'exemple de Legrand en 2016



Source : Legrand, Document de référence 2016, rapport intégré, page. 5

2.1.3.4. *La répartition géographique des actifs immobilisés*

La norme comptable IAS 8 consacre également un paragraphe à l'information géographique des immobilisations sous le terme exact d'actifs non courants²⁷² appelés aussi actifs sectoriels « Une entité doit présenter les informations géographiques [relatives aux] actifs non courants situés dans le pays où est situé le siège social de l'entité. » Cette notion comptable équivaut peu ou prou aux immobilisations corporelles (terrains, constructions, gros outils ...), incorporelles (logiciels, brevets, marques, logiciels ...) et financières (participations consolidées supérieures à 20%).

Ces règles adoptées en novembre 2006 par le Bureau international des règles comptables, plus connu sous l'acronyme anglais IASB (International Accounting Standards Board), s'appliquent depuis le 1^{er} janvier 2009. Mais la plupart des sociétés de l'échantillon présente ces informations antérieurement selon des nomenclatures différentes : par pays, par continent ou sous les deux formes (voir Tableau 16 le cas de Renault en 2016). Les multinationales utilisent des terminologies différentes :

²⁷² IAS 8 paragraphe 33.b : ©IFRS Foundation

Bouygues parle d' « Immobiliers corporels affectés », Rexel d'« actifs immobiliers ». Dans les immobilisations incorporelles, la plupart prennent en considération le « good will » (écart d'acquisition positif entre la valeur de rachat et la valeur économique), d'autres comme Areva l'exclut de leur présentation.

Cette diversité présente l'inconvénient méthodologique de ne pas pouvoir comparer entre elles les données en valeur absolue. Ainsi, les comparaisons se feront prioritairement en termes de variation pour garder le même périmètre. Ce critère s'en tiendra donc à analyser les évolutions des actifs immobilisés par pays ou zone géographiques dans le temps.

Pour faciliter l'analyse et s'approcher le plus possible de la réalité, nous privilégions les données aux intitulés identiques. Ainsi, les actifs immobilisés de Michelin portent sur les années 2008 (et non 2006) et 2016. Cette précaution méthodologique n'affecte pas la validité des comparaisons dans la mesure où ces éléments d'actifs ne sont pas soumis à des fluctuations très amples d'une année sur l'autre.

Tableau 16 : La répartition géographique des actifs immobilisés : l'exemple de Renault en 2016

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et des activités conjointes.

(en millions d'euros)	Europe ⁽¹⁾	Amériques	Asie-Pacifique	Afrique - Moyen-Orient-Inde	Eurasie ⁽²⁾	Total consolidé
2016						
Chiffre d'affaires	33 195	4 194	5 434	4 212	4 208	51 243
Immobilisations corporelles et incorporelles	12 038	1 054	589	714	3 492	17 887
2015						
Chiffre d'affaires	28 976	4 173	4 351	3 782	4 045	45 327
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 116	711	554	721	1 639	14 741
<i>(1) Dont France :</i>						
(en millions d'euros)					2016	2015
Chiffre d'affaires					11 968	10 154
Immobilisations corporelles et incorporelles					9 880	9 108

(2) Dont immobilisations corporelles et incorporelles du secteur AVTOVAZ au 31 décembre 2016 : 1 665 millions d'euros.

2.1.3.5. *Le lieu d'immatriculation des principales filiales consolidées*

Depuis très longtemps²⁷³, les grands groupes français doivent donner des détails sur leurs filiales consolidées : le nom, la fraction du capital détenu mais aussi le lieu d'immatriculation. Promulguée en mai 2011, la norme comptable IFRS 12 impose désormais à l'ensemble des sociétés européennes ces obligations d'informations sur leurs filiales et leur périmètre de consolidation.

Les grands groupes de notre échantillon publient tous une longue liste de leurs principales filiales (voir Tableau 17 plus bas l'exemple d'Air Liquide pour l'année 2016).

A partir de cet inventaire, un pointage scrupuleux et attentif des actifs selon leur lieu d'immatriculation permet de calculer le nombre de sociétés situées en France par rapport à l'ensemble. Et surtout de mesurer l'évolution dans le temps de leurs poids. La prudence commande toutefois de ne pas tirer de conclusions trop hâtives sur la base de ce critère : chaque filiale représente en effet une ligne sur une longue liste quelle que soit leur importance en matière d'emploi et d'activité.

²⁷³ Décret de mars 1967 sur les sociétés commerciales

Tableau 17: La répartition géographique des principales filiales : un extrait de la liste publiée par Air Liquide au titre de 2016

Source : Air Liquide, Document de référence 2016, principales sociétés consolidées, page : 307)

Principales sociétés consolidées	Pays	Intégration	% d'intérêt	Principales sociétés consolidées	Pays	Intégration	% d'intérêt
GAZ & SERVICES				LVL Medical Groupe S.A.	FRA		100,00 %
EUROPE				Pharma Dom (Orkyn) S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Austria GmbH	AUT		100,00 %	Société des Gaz Industriels de la Guadeloupe S.A.	FRA		95,88 %
L'Air Liquide Beige S.A.	BEL		100,00 %	Société d'Exploitation de Produits pour les Industries Chimiques S.A.	FRA		99,98 %
Air Liquide Industries Belgium S.A.	BEL		100,00 %	Société Guyanaise de L'Air Liquide S.A.	FRA		97,04 %
Air Liquide Large Industry S.A.	BEL		100,00 %	Société Martiniquaise de L'Air Liquide S.A.	FRA		95,87 %
Air Liquide Medical S.A.	BEL		100,00 %	VitalAire S.A.	FRA		100,00 %
Air Liquide Bulgaria EOOD	BGR		100,00 %	Air Liquide Ltd	GBR		100,00 %
Carbagas S.A.	CHE		100,00 %	Air Liquide (Homecare) Ltd	GBR		100,00 %
Air Liquide CZ, s.r.o.	CZE		100,00 %	Air Liquide UK Ltd	GBR		100,00 %
Air Liquide Deutschland GmbH	DEU		100,00 %	Energas Ltd	GBR		100,00 %
Air Liquide Electronics GmbH	DEU		100,00 %	SPL Limited	GBR		99,00 %
Air Liquide Industriegase GmbH & Co. KG	DEU		100,00 %	Air Liquide Helios S.A.G.I.	GRC		99,78 %
Energieversorgungcenter Dresden-Wilschdorf GmbH & Co. KG	DEU		40,00 %	Air Liquide Iparl Gaztermelo Kft	HUN		100,00 %
Schilke & Mayr GmbH	DEU		100,00 %	Air Liquide Italia S.p.A.	ITA		99,77 %
VitalAire GmbH	DEU		100,00 %	Air Liquide Italia Service S.r.l	ITA		99,77 %
Zweite Energieversorgungcenter Dresden-Wilschdorf GmbH & Co. KG	DEU		50,00 %	Air Liquide Sanità Service S.p.A.	ITA		99,77 %
Air Liquide Danmark A/S	DNK		100,00 %	Air Liquide Produzione S.r.l	ITA		99,77 %
Air Liquide España S.A.	ESP		99,89 %	Medicasa Italia S.p.A	ITA		99,77 %
Air Liquide Ibérica de Gases S.L.U.	ESP		100,00 %	VitalAire Italia S.p.A.	ITA		99,77 %
Air Liquide Medicinal S.L.U.	ESP		99,89 %	Air Liquide Healthcare Ireland Limited	IRL		100,00 %
Grupo Gasmed S.L.U.	ESP		100,00 %	Air Liquide Luxembourg S.A.	LUX		100,00 %
AL Finland Oy.	FIN		100,00 %	Air Liquide Acetylene B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide Eastern Europe S.A.	FRA		100,00 %	Air Liquide B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide Electronics Materials S.A.	FRA		100,00 %	Air Liquide Industrie B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide France Industrie S.A.	FRA		99,99 %	Air Liquide Nederland B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide Medical Systems S.A.	FRA		100,00 %	Scott Specialty Gases Netherlands B.V.	NLD		100,00 %
Air Liquide Réunion S.A.	FRA		95,01 %	Air Liquide Norway A.S.	NOR		100,00 %
Air Liquide Russie S.A.	FRA		100,00 %	Air Liquide Katowice Sp.z.o.o.	POL		79,25 %
Air Liquide Santé (International) S.A.	FRA		100,00 %	Air Liquide Polska Sp.z.o.o.	POL		100,00 %
Air Liquide Santé France S.A.	FRA		100,00 %	Air Liquide Medicinal S.A.	PRT		99,85 %
Air Liquide Guyane Spatial S.A.	FRA		98,85 %	Sociedade Portuguesa do Ar Liquido Lda	PRT		99,93 %
Air Liquide Ukraine S.A.	FRA		100,00 %	Air Liquide Romania S.r.l	ROM		100,00 %
Cryo-Express S.A.	FRA		99,00 %	Air Liquide OOO	RUS		100,00 %
Lavéra Energies S.N.C.	FRA	OC	50,00 %	Air Liquide Severstal CJSC	RUS		75,00 %

2.1.3.6. L'impôt sur les bénéficiaires payé en France

L'importance du pays d'origine pour une multinationale se mesure aussi à l'aune de sa part dans la facture fiscale totale du groupe. Quelle part de ses impôts réserve-t-elle au Trésor Public du pays où elle réside fiscalement ? En droit fiscal, le principe de la « territorialité » largement appliqué dans le monde prévaut et s'énonce simplement : une entreprise paie les taxes auprès d'un Etat où elle réalise ses activités. Ainsi les bénéficiaires dégagés à Bilbao par une multinationale française relèvent du fisc espagnol. Ceux enregistrés à Biarritz, 150 kilomètres en direction du Nord-Est, concerne le Trésor public français. Aucun texte juridique n'impose aux grandes sociétés cotées françaises

la publication par pays de leur IS (impôts sur les sociétés). En revanche, une lecture attentive des documents de référence publiés par les groupes industriels de notre échantillon permet d'évaluer la charge d'impôt payée en dehors de France et par conséquent l'avantage (ou l'inconvénient) qu'ils en retirent. Applicable à l'échelle de l'Union Européenne, la norme comptable IAS 12 impose de publier « un rapprochement chiffré entre le taux d'impôt effectif moyen et le taux d'impôt applicable²⁷⁴ ». Concrètement, le groupe doit expliquer en détail la différence entre son taux d'impôt réel, effectivement payé, et l'impôt théorique s'il réalisait la totalité de ses bénéfices dans son pays d'origine selon une imposition classique de droit commun. L'équipementier automobile français Faurecia (voir Tableau 18 ci-dessous) réalise un bénéfice comptable de 702 millions d'euros au titre de 2016. Imposé au taux en vigueur en France de 34,43%, le groupe devrait ainsi se voir imposé « en théorie » une charge fiscale de 241,7 millions d'euros ($702 \times 0,3443$) au titre de ses bénéfices comptables 2016. Mais, son impôt comptabilisé s'établit à 189,2 millions, soit un taux effectif de 30% (et non de 34,43%). Le groupe doit donc expliquer les raisons de cet écart fiscal entre « le réel » et le « national ». Parmi lesquelles figurent des considérations très techniques comme les crédits d'impôts ou les impôts différés mais aussi – et surtout – « les effets de différences de taux à l'étranger » (70 millions d'euros dans le cas de Faurecia en 2016). Cet écart s'obtient assez simplement par le calcul d'un taux moyen mondial des bénéfices pondérés selon le taux en vigueur dans chaque pays. Cet indicateur laisse entrevoir deux informations : d'une part, l'importance des bénéfices réalisés hors du pays d'origine ; d'autre part, l'avantage fiscal de choisir comme lieu d'implantation un pays peu taxé. Attention toutefois aux extrapolations hasardeuses, cet écart d'impôt ne présume pas une stratégie d'optimisation fiscale, encore moins d'évasion. Pour une société industrielle, l'impôt sur les bénéfices payés dans un pays dépend avant tout de l'activité qui y est réalisée et non d'une stratégie fiscale. Pour poursuivre sur l'exemple

²⁷⁴ IAS 12 paragraphe 81-c : ©IFRS Foundation

de Faurecia, le groupe attribue l'essentiel de cet écart fiscal au taux d'imposition favorable des bénéfices réalisés en Chine (25% contre 34,4% en France). Or, si le groupe réalise une part importante de ses profits en Chine, c'est surtout pour des raisons commerciales et non fiscales. En revanche, tout arbitrage industriel (nouvel investissement, implantation d'usine ...) comporte une composante fiscale à ne pas négliger.

Tableau 18: L'avantage fiscal à réaliser des bénéfices en dehors de France : L'exemple de Faurecia

source : document de référence 2016.

8.1 Analyse de la charge d'impôts

La réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt effective est la suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	702,0	558,0
Impôt théorique (34,43 % en 2016 et 38,00 % en 2015)	(241,7)	(212,0)
Effet des changements de taux sur les impôts différés au bilan	(4,6)	1,1
Effet des différences de taux à l'étranger *	70,0	85,8
Crédits d'impôts	11,3	10,0
Variation d'impôts différés non reconnus	15,4	11,1
Différences permanentes & autres **	(39,6)	(81,7)
Impôt comptabilisé	(189,2)	(185,7)

* L'effet des différences de taux provient principalement des entités chinoises.

** Essentiellement lié aux retenues à la source et à des plus ou moins-values de cession.

2.1.4 La période étudiée

Elaborés comme autant d'indices du patriotisme économique, ces critères d'emplois, d'activités et d'actifs ne s'observent pas comme une photographie figée, prise à un moment précis, en l'occurrence à la fin de 2016 (date des derniers rapports de référence

disponibles²⁷⁵). Ces critères donnent la plénitude de leur sens dans une perspective dynamique, à condition d'étudier leur évolution dans le temps. La période choisie correspond à une décennie : de 2006 à 2016. Le choix de délimiter l'observation entre ces deux bornes tient à plusieurs raisons. Sur le fond, d'abord, les chiffres de fin 2006 constituent les derniers états financiers, économiques et stratégiques des groupes industriels avant la crise dite des subprimes intervenues en septembre 2007²⁷⁶. Beaucoup d'observateurs économiques et médiatiques notamment²⁷⁷ y verront un tournant majeur dans la mondialisation, le début d'un nouveau paradigme fait de doutes sur les bienfaits du libre-échange et de la dérégulation financière. Prendre pour point de départ les données « d'avant-crise » et les comparer avec celles les plus récentes permettra de tester pour le cas de la France et de l'industrie cette thèse d'un « renversement du monde ». Pour résumer, il nous semble que cette rupture pourrait être synthétisée de la manière suivante : on passerait d'une économie inter-nationale portée par des échanges, principalement de biens et de services, générés par des firmes multinationales à une économie mondiale mue par des flux de capitaux (financiers mais aussi productifs), de personnes voire d'informations et de connaissances, organisés par des firmes globales. Cette mutation constituerait la mort de l'économie ricardienne (voir *supra* 1.1.1) : plus qu'une étape supplémentaire d'un processus continu d'internationalisation, il s'agirait bien d'une rupture de paradigme.

Cet intervalle de dix ans correspond assez bien au « temps industriel » où les processus d'investissement et de production s'inscrivent dans la durée, ceci, même si l'accélération des cycles marquent clairement le début du XXIème siècle. D'aucuns

²⁷⁵ Les rapports annuels sont publiés entre les mois de mars et mai de l'année suivante. Les documents de 2016 sont donc mis en ligne sur le site de l'AMF et de la société à partir de mars 2017, dernier pointage de ce travail.

²⁷⁶ La sollicitation de la Banque d'Angleterre, comme prêteur en dernier ressort, le 13 septembre, par l'établissement britannique Northern Rock est souvent considérée le début de la crise dite des « subprimes »

²⁷⁷ Rodrik, Dani, *The Globalization Paradox : Democracy and the future of the world Economy*, W.W Norton and Company, 2011 ; Lenglet, François, *La fin de la mondialisation*, Paris, Fayard, 2013.

pourraient cependant souhaiter une remontée plus profonde dans le temps avec des comparaisons non de dix mais de vingt ou trente ans. Cette idée se heurte à de nombreuses contraintes. D'abord, la plupart des informations sur la localisation des sites et la géographie des actifs publiées remontent dans le meilleur des cas à 2001 (loi NRE). Concernant les actifs immobilisés, la présentation de leur périmètre change et interdit de fait des comparaisons robustes. L'homogénéisation des données au niveau européen remonte seulement à 2006.

De surcroît, remonter très loin dans le temps présente un intérêt évident avec des agrégats macro-économiques mais avec des grands groupes cela reviendrait à comparer des périmètres incomparables : la nature même du groupe industriel mute même si sa raison sociale demeure. A force de transformation et de choix stratégiques, il change de secteur voire de nationalité. Et les comparaisons micro-économiques de très long terme exposent à des risques d'erreurs interprétatives. Certains groupes comme Lafarge et Alcatel, passent sous contrôle étranger au cours de la période. Par convention, nous « clôturons » la comparaison la dernière année où ils sont encore sous droit français. Ainsi, les chiffres utilisés pour Lafarge s'arrêtent en 2014 puisque le groupe fusionné avec Holcim passe à cette date sous juridiction suisse.

2.2 Les principaux résultats

Les stratégies de localisation menées par les grands groupes industriels français de 2006 à 2016 se dégagent très clairement du travail empirique réalisé à partir de leurs documents de référence. Les firmes renforcent leur position à l'international et parallèlement l'importance de leur pays d'origine, en l'occurrence la France, s'estompe : la ventilation de leurs effectifs, l'évolution géographique de leurs actifs et de leurs activités en témoigne.

2.2.1 Les effectifs salariés français moins nombreux que ceux dans les pays émergents

Depuis 2006, les 50 premières sociétés industrielles ont augmenté de 1% leurs effectifs totaux toutes zones comprises. Mais les effectifs en France ont baissé de 168 000 salariés, soit 17%. Ils représentaient en 2006, 35% de l'ensemble contre 29% aujourd'hui. Les pays émergents (classés comme tels dans les documents de référence par les firmes²⁷⁸) représentent désormais un poids supérieur au pays d'origine. Le nombre de salariés embauchés y augmentent de 29% en l'espace de seulement une décennie. Emerge avec netteté de ces chiffres une poursuite de la désindustrialisation en France sous l'effet de grands groupes. De 1997 à 2002, selon l'INSEE²⁷⁹, les entreprises du CAC 40 augmentaient de 7% leur effectifs, une progression famélique au regard des effectifs mondiaux en hausse de 46% mais en zone positive tout de même. Or, la désindustrialisation produit des effets macro-économiques délétères résumés par Elie Cohen et Pierre-André Buigues²⁸⁰ :

- D'abord, la baisse relative du niveau de vie : depuis les écrits de Colin Clark²⁸¹ en 1957, de nombreuses études²⁸² soulignent, comme une sorte de loi naturelle, le caractère inéluctable de la désindustrialisation. Plus un pays se modernise et plus il fait la part belle aux services. En France, l'industrie représentait 24% des emplois en

²⁷⁸ Des sociétés utilisent des nomenclatures différentes : la Pologne peut se voir qualifiée de zone émergente ou de zone européenne. Le Mexique peut apparaître comme un pays émergent ou pays d'Amérique du Nord (membre de la zone de libre-échange dite Alena). Nous avons fait le choix de reproduire la classification réalisée par la firme, la seule difficulté étant que le pays en question ne change pas de zone entre 2006 et 2016.

²⁷⁹ Cité par Matelly, Sylvie et Nies, Susanne, « Le patriotisme économique à l'épreuve de la mondialisation », *La Revue internationale et stratégique*, n°62 (2006) p.45

²⁸⁰ Cohen, Elie et Buigues, Pierre-André, *Le décrochage industriel*, Paris, Fayard, 2014, p. 353

²⁸¹ Clark, Colin, *The conditions of economic progress*, London, MacMillan & Co 3^{ème} Edition 1957, cité par Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi, « Désindustrialisation, délocalisation », France, Conseil d'Analyse Economique, Edition La documentation française, 2005, p. 42

²⁸² Timmer, de Vries et de Vries, K. (2015) in Rapport sur le commerce mondial 2017, Organisation Mondiale du Commerce p.44.

2004, contre 20% en 2017 selon les statistiques de la Banque Mondiale, l'Allemagne passait dans le même intervalle de 31% à 27%. Le seul fait pour les industriels français d'externaliser leurs emplois de services expliquerait un quart des pertes d'effectifs entre 1980 et 2007²⁸³. « Normal » ou « anormal » selon les points de vue, la désindustrialisation appauvrit les lieux où elle frappe pour une raison mécanique, expliquent Elie Cohen et Pierre-André Buigues. Comme l'industrie bénéficie de gains de productivité plus élevés, les emplois manufacturiers perdus – même compensés par les services – réduisent la richesse d'une nation.

- Ensuite, la baisse de la demande intérieure : le déséquilibre de la balance commerciale provoqué par la perte de substance industrielle risque sur le long terme de générer des déséquilibres extérieurs que seule une compression de la consommation pourrait minorer. Ce déséquilibre provient aussi – et peut-être même surtout – d'une propension à importer très forte liée à la fragilité du système productif français : « [Entre 2000 et 2018], les importations [...] ont augmenté de 40%, tandis que les exportations ont stagné » remarque Patrick Artus²⁸⁴.

Tableau 19: Ventilation des effectifs entre 2006 et 2016 par zone géographique pour les 50 groupes industriels français

Poids	Poids Effectifs 2006	Poids Effectifs 2016	Evolution en points de %
France	35,1%	28,8%	-6,3
Amérique du Nord	12,9%	14,2%	+1,3
Pays émergents	23,9%	30,7%	+8,2

Source : Calculs personnels, à partir des documents de référence ou rapports annuels des sociétés

²⁸³ Demmou, Lilas. « Le recul de l'emploi industriel en France entre 1980 et 2007. Ampleur et principaux déterminants : un état des lieux ». *Economie et statistique*, n°438-440, 2010. Aspects de la crise. pp. 273-296

²⁸⁴ Artus, Patrick. « A quoi ressemblerait l'industrie hors aéronautique et espace, hors luxe et hors pharmacie ? » *Natixis, Flash Economie*, 1298. 3 novembre (2017).

Tableau 20: Evolution des effectifs en nombre de 2006 à 2016 pour les 50 groupes industriels français

Nombre	Effectif 2006	Effectif 2016	Evolution ⁽¹⁾	en %
France	999 381	831 241	-168 140	-16,8%
Amérique du Nord	367 587	409 637	44 677	+5,0%
Pays émergents	686 375	885 471	199 096	+29,0%
Total	2 847 145	2 888 145	18 225	+0,6%

(1) Les évolutions peuvent porter le cas échéant sur 48 ou 49 sociétés sur 50. Quand les informations ne sont pas complètes la société sort du calcul, de sorte que tous les calculs entre deux dates se font selon un échantillon identique.

Source : Calculs personnels, à partir des documents de référence ou rapports annuels des sociétés

Derrière ces tendances globales se cachent tout de même des spécificités selon les groupes comme en témoignent les données ci-après :

Tableau 21: Salariés en France : Les dix plus fortes baisses ⁽¹⁾

Nom	Secteur	Effectifs en France de 2006 à 2016	
		évolution en nombre de salariés	évolution du poids de la France en point de %
Alcatel	Equipement technologique	-63,3%	-6,6
Lafarge	Matériaux de construction	-44,8%	-3,2
Faurecia	Equipementier Auto	-40,7%	-17,3
PSA Groupe	Constructeur Automobile	-40,3%	1,2
Alstom	Equipements industriels	-39,5%	4,8
ArcelorMittal	Mines et Métaux industriels	-38,6%	-0,2
Arkema	Produits chimiques	-34,9%	-25,5
Legrand	Equipement Electronique et électrique	-34,8%	-11,5
Bic	Biens ménagers et décoration	-33,0%	-6,5
Vallourec	Equipements industriels	-32,4%	-11,3

Source : Calculs personnels d'après les documents de référence ou rapports annuels des sociétés

(1) Hors sociétés Kering (ou ex-PPR qui passe au cours de la période d'une société de distribution à un groupe de luxe), et Technicolor (pas d'informations suffisantes sur les salariés en France)

Tableau 22: Salariés en France : Les dix plus fortes hausses

Nom	Secteur	Effectifs en France de 2006 à 2016	
		évolution en nombre de salariés	évolution du poids de la France en point de %
Hermès	Vêtements et accessoires	81,2%	-2,3
LVMH	Vêtements et accessoires	46,2%	-12,2
Technip	Équipement Pétrolier	35,8%	0,0
Zodiac Aerospace	Aéronautique	28,7%	-15,0
L'Oréal	Produits et soins personnels	20,8%	-7,9
Thalès	Défense	18,1%	-2,2
Vilmorin	Alimentation	17,4%	-7,6
Vinci	Bâtiments & Travaux Publics	14,0%	-8,4
Dassault Aviation	Aéronautique	10,9%	8,9

Source : Calculs personnels d'après les documents de référence ou rapports annuels des sociétés

Ces différences pourraient-elles tenir à des considérations de taille ? Les firmes les plus internationalisées, riches de nombreuses filiales à travers le monde, dotées d'assises financières solides, peuvent facilement recourir à des délocalisations ou tout simplement à des investissements étrangers. Les statistiques les plus récentes publiées par l'INSEE le montrent²⁸⁵ : 12,7% des sociétés déjà présentes à l'étranger délocalisèrent²⁸⁶ une partie de leur production entre 2009 et 2011 contre 4,2% pour l'ensemble des sociétés. Mais, on peut se demander si, arrivé à une certaine envergure, l'effet de taille joue autant ? Autrement dit, parmi les multinationales de notre échantillon, les plus grandes réduisent-elles leur effectif en France plus lourdement que celles de plus petite taille ? La moitié inférieure en taille de l'échantillon (de 1 000 à 40 000 salariés dans le monde) a réduit de 10% ses salariés en France, la moitié supérieure (de 50 000 à 199 000 salariés) affiche un ratio d'attrition de 18%.

²⁸⁵ Fontagné, Lionel et D'Isanto, Aurélien, « Chaînes d'activité mondiales : des délocalisations d'abord vers l'Union Européenne », INSEE, Insee Première, n°1451, 2013

²⁸⁶ Voir *infra* 2.2.4, les définitions multiples de la délocalisation.

Tableau 23: La taille des firmes et leurs effectifs français

	Evol des effectifs en France de 2006 à 2016
Les 24 plus petites ⁽¹⁾ (de 1 000 à 40 000 salariés)	-10,0%
Les 24 plus grandes ⁽¹⁾ (de 50 000 à 199 000 salariés)	-18,0%

(1) Informations sur 48 sociétés.

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Ce différentiel semble assez probant. Soumis au test d'indépendance du Khi², le critère de la taille apparaît comme un élément assez discriminant mais insuffisamment explicatif. Etablir une association entre la taille de la firme et sa propension à réduire ses effectifs en France au travers des délocalisations ou des ventes de filiales situées dans son pays d'origine expose à un risque d'erreur égal à 25% (p. value).

Tableau 24 : Quel lien entre la taille des firmes et leurs effectifs français ?**Tableau de contingence**

	Réductions d'effectifs en France	
	plus élevées que la médiane (-9%)	moins élevées que la médiane (-9%)
Les 24 plus grandes sociétés	12 fois	13 fois
Les 24 plus petites sociétés	12 fois	13 fois

Test d'indépendance

Khi ² (Valeur observée)	1,34
Khi ² (Valeur critique)	2,71
p-value	0,25

L'approche sectorielle apparaît plus concluante (voir Tableau 25 ci-dessous) : l'automobile connaît depuis 10 ans des fermetures de sites et des plans sociaux à répétition. Les équipementiers technologiques et électronique investissent largement dans les pays émergents à l'image de Schneider (+100% des effectifs dans les pays émergents) ou de Seb (nombre de salariés multiplié par quatre) et réduisent concomitamment leur position en France. A contrario, le luxe – regroupé sous les termes « Vêtement & Accessoires » - ou l'aéronautique parviennent encore à augmenter leurs effectifs sur leurs sites historiques entre 2006 et 2016 sans renoncer à l'international (baisse du poids relatif de la France en dépit des recrutements). En avril 2018, Vuitton (LVMH) ouvrait même son seizième atelier de maroquinerie²⁸⁷. De même, le secteur aéronautique conserve et même étouffe ses effectifs en France à l'image de Lisi ou Zodiac (respectivement +91% et +123% du nombre de salariés en France). Cette dichotomie sectorielle confirme notamment les analyses de Lionel Fontagné et *alii.* sur la division internationale du travail en Europe²⁸⁸ faites en 2004 où les produits dits « haut de gamme » - donc plutôt dans l'aéronautique et le luxe pour la France – s'exportent aisément quand les produits moyenne ou bas de gamme doivent, pour conserver leur compétitivité-prix, sortir d'usines sises dans des pays en développement. Dès 1977, comme le raconte Christian Stoffaës²⁸⁹, le Club de Dakar, lors d'une rencontre sur la coopération industrielle franco-africaine, dresse une liste des secteurs « délocalisables » dans les pays en développement : y figurent évidemment les secteurs peu capitalistiques de biens de consommation abondant en main d'œuvre peu qualifiée (textile, petite mécanique) mais aussi, comme un appendice aux thèses de Hecksher et Ohlin, des secteurs capitalistiques de biens

²⁸⁷ Rocco, Anne-Marie. « Vuitton embauche des petites mains à tour de bras ». *Challenges* n°565. 9 mai (2018) p.52-53.

²⁸⁸ Fontagné, Lionel ; Fouquin, Michel ; Gaulier, Guillaume ; Herzog, Colette et Signago, Soledad. « L'insertion de l'industrie européenne dans la Division Internationale du Travail : situation et perspectives », *CEPII-CIREM*, European Consortium for Trade policy Analysis (ECTA), rapport réalisé pour la Direction Générale du Commerce de la Commission européenne, juillet 2004.

²⁸⁹ Stoffaës, Christian, *La grande menace industrielle*, Paris, Ed. Calmann-Lévy, 1978, p. 47

intermédiaires pour une valorisation sur place de matières premières (sidérurgie, pâte à papier ...).

Une autre étude semble valider la lecture sectorielle pour comprendre les réductions des effectifs français énoncées plus haut. Hugues Jennequin, Luis Miotti et El Mouhoub Mouhoud distinguent quatre classes d'activités manufacturières au regard de leur potentiel de délocalisation²⁹⁰ :

- Les secteurs à faible présence de travailleurs cadres aux activités cognitives et à faible intensité capitalistique présentent une forte vulnérabilité à la délocalisation (textile, outillages légers, petits biens de consommation).
- Les secteurs avec de nombreux cadres mais faiblement capitalistiques se retrouvent également exposés par leur faible contrainte de proximité. Les secteurs électriques et électroniques correspondent au signalement. Nos calculs sur les 50 principales firmes industrielles confirment cette vulnérabilité puisque les équipementiers électroniques et électriques affichent en moyenne une réduction du nombre de salariés en France de 27%.
- Les secteurs à main d'œuvre peu qualifiée et à intensité capitalistique moyenne ou élevée (le BTP, matériaux de construction et l'agro-alimentaire) présentent une vulnérabilité moindre. Ces trois secteurs dans notre échantillon totalisent effectivement un recul de 6% des effectifs français, soit presque trois fois moins que l'ensemble.
- Les secteurs les moins exposés au risque de délocalisation bénéficient d'emplois plutôt qualifiés doublés de capitaux importants ou de nombreux brevets

²⁹⁰ Jennequin, Hugues ; Miotti, Luis et Mouhoud EM, « Mesurer et anticiper la vulnérabilité des territoires face aux risques de délocalisation : une analyse à partir de données sectorielles pour la France », INSEE, Economie et Statistique, Régions et Territoire, n°497-498 (2017) p. 127-148.

requis : le luxe, la pharmacie et la chimie y figurent. Pris ensemble, ces trois secteurs voient leurs effectifs augmenter en France de 10%.

Plus récemment, dans une note intitulée « A quoi ressemblerait l'industrie hors aéronautique et espace, hors luxe et hors pharmacie ?²⁹¹ », l'économiste Patrick Artus pousse plus avant l'explication sectorielle à l'appui d'un indice synthétique original : ses graphiques reconstituent une industrie française sans l'aéronautique, le luxe et la pharmacie et soulignent un recul d'environ 20% des effectifs en France et en déficit commercial cumulé autour de 100 milliards d'euros. En contraste avec les trois secteurs en « bonne santé » - pour reprendre l'expression de l'auteur- riches d'excédents commerciaux et d'une production industrielle globale en hausse²⁹² (entre 1998 et 2016).

Tableau 25: Salariés en France dans les firmes de l'échantillon : des disparités sectorielles

Secteur	Effectifs en France de 2006 à 2016	
	évolution en nombre de salariés	évolution du poids de la France en point de %
Baisse des salariés en France		
Équipement technologique	-60%	-6
Matériaux de construction	-38%	-3
Constructeur Automobile	-37%	-11
Équipementier Automobile	-36%	-19
Équipement Electronique et électrique	-27%	-8
Hausse des salariés en France		
Vêtements et accessoires	53%	-12
Aéronautique	34%	3
Équipement de Loisirs	7%	-4

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

²⁹¹ Artus, Patrick. *op.cit* 2017.

²⁹² Pris ensemble les trois secteurs voient leur production industrielle en France augmenter mais le luxe pris séparément marque un recul de 1998 à 2016.

Pour autant, chaque secteur ne se présente pas comme un monolithe. Au sein de chacun d'entre eux, les firmes suivent des stratégies de localisation propre et s'affranchissent parfois de ces standards de gestion, puissants diffuseurs de comportements mimétiques. Au terme de son enquête réalisée auprès de 500 entreprises sur plusieurs continents et publiée dans « Made in Monde » en 2005, Suzanne Berger en fait même sa conclusion générale : « Les entreprises ont le choix, il existe plusieurs manières de réussir face aux nouvelles pressions qui contraignent à s'adapter rapidement aux marchés internationaux. [...] Notre recherche montre que [les pressions] n'imposent pas une stratégie unique pour survivre et s'étendre, même à l'intérieur d'un secteur donné²⁹³ ».

Au sein des secteurs « Produits chimiques » (Tableau 26) et « Constructeur Automobile » (Tableau 27), les firmes de notre échantillon poursuivent des stratégies de localisation bien distinctes voire opposées. Ainsi le chimiste Arkema mène une stratégie de substitution marquée par un recul des effectifs français et une hausse des effectifs hors d'Europe. Son compatriote Air Liquide mène de front une politique d'investissement en France comme à l'étranger. Parmi les constructeurs, PSA Groupe réduit drastiquement ses effectifs en France mais également hors d'Europe, de sorte que la proportion des effectifs domestiques ne varie pas. Renault, en revanche, poursuit une politique de substitution (réduction en France – développement à l'étranger). Ces différences stratégiques correspondent à des choix managériaux profonds mais tiennent aussi à des facteurs explicatifs liés à l'actionnariat, aux structures de gouvernance, à la taille ... (voir chapitre *infra* 2.3.2).

²⁹³ Berger, Suzanne. Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale. Paris : Edition du Seuil, 2006, p. 70 (édition originale : How We Compete : What Companies around the world are doing to make it in today's global economy. Ed : Doubleday Broadway, Random House, 2005)

Des différences intra-sectorielles

Tableau 26: Produits chimiques

Nom	Air Liquide	Arkema
Proportion d'effectifs en France en 2006	29,0%	61,9%
Proportion d'effectifs en France en 2016	17,2%	36,4%
Différence en points de %	-11,8	-25,5
Evolution des effectifs en France 2006 à 2016	7,5%	-34,9%
Evolution des effectifs hors d'Europe 2006 à 2016	173,3%	109,9%

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Tableau 27 : Constructeur Automobile

Nom	Renault	PSA Groupe
Proportion d'effectif en France en 2006	52,8%	67,8%
Proportion d'effectif en France en 2016	37,0%	69,0%
Différence en points de %	-15,8	1,2
Evolution des effectifs en France 2006 à 2016	-32,1%	-40,3%
Evolution des effectifs hors d'Europe 2006 à 2016	45,4%	-65,6%

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

2.2.2 Les poids des activités hors-France en forte croissance

Les tendances observées au niveau des effectifs se retrouvent peu ou prou dans la structure et l'évolution du chiffre d'affaires. A fin décembre 2016, les cinquante plus importants groupes français cotés réalisent en France 21% de leur activité contre 24% dix ans plus tôt. Le recul en valeur absolue des facturations françaises représente 7%, celui des effectifs français ressort comme deux fois plus important. Ce différentiel tend à accréditer « la thèse de la substitution » : les effectifs s'ajustent à la baisse des volumes vendus en France et concomitamment suivent la hausse de l'activité observée dans les pays émergents (voir *infra* 2.2.4 sur les délocalisations). Si les indicateurs macro-économiques montrent en France une certaine protection des salariés, comme

le suggère les classifications des pays par Bruno Amable²⁹⁴ ou Esping-Andersen²⁹⁵, les grandes entreprises parviennent à ajuster, en période de crise économique, leurs effectifs aux marchés.

Tableau 28 : Ventilation du chiffre d'affaires entre 2006 et 2016 par zone géographique

Poids	Part du chiffre d'affaires total 2006	Part du chiffre d'affaires total 2016	Evolution en points de %
<u>France</u>	<u>24,0%</u>	<u>21,1%</u>	<u>-2,9</u>
Amérique du Nord	16,0%	18,5%	+2,5
Pays émergents	22,1%	27,3%	+5,2

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Tableau 29: Montant et évolution du chiffre d'affaires de 2006 à 2016

Nombre	Montant en 2006 (millions euros)	Montant en 2016 (millions euros)	Evolution ⁽¹⁾ (millions euros)	en %
<u>France</u>	<u>185 821</u>	<u>173 168</u>	<u>-12 653</u>	<u>-6,8%</u>
Amérique du Nord	129 536	163 384	+ 33 848	+ 26,1%
Pays émergents	180 797	242 515	+ 61 718	+34,1%
Total	820 059	895 460	+75 401	+9,2%

(1) Les évolutions peuvent porter le cas échéant sur 48 ou 49 sociétés sur 50. Quand les informations ne sont pas complètes la société sort du calcul, de sorte que tous les calculs entre deux dates se font selon un échantillon identique.

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Le chiffre d'affaires réalisé dans les pays émergents dépasse désormais de beaucoup le montant des ventes réalisés en France. En l'espace de seulement dix ans, le portefeuille d'activité a fortement évolué, sous l'effet visible de la montée en puissance de l'Asie, des Pays de l'Est et de l'Amérique du Sud. Entre 2006 et 2016, les deux tiers

²⁹⁴ Amable, Bruno. « Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans le mondialisation ». Paris. Edition Seuil, 2005.

²⁹⁵ Esping-Anderson, Gosta.

des firmes de l'échantillon y augmentent de plus de 50% leur chiffre d'affaires. Et un tiers d'entre elles y affichent un doublement des ventes. La logique des vases communicants s'opère-t-elle pour autant ? On peut se demander si ces firmes négligent leurs positions françaises ou si elles trouvent dans ces zone émergentes un nouveau relais de croissance sans abandonner leur pays d'origine ?

Tableau 30 : Les groupes qui ont au moins doublé leur chiffre d'affaires dans les pays émergents et leur évolution en France

	Evolution du chiffre d'affaires de 2006 à 2016	
	dans les pays émergents	en France
LVMH	279%	70%
Faurecia	218%	-35%
Plastic Omnium	195%	10%
Hermès	185%	148%
Seb	176%	11%
Biomérieux	176%	22%
Arkema	170%	-38%
Valéo	169%	-13%
Air Liquide	129%	8%
Vilmorin	123%	-29%
Schneider	116%	-1%
Eiffage	112%	27%
L'Oréal	109%	81%
Vicat	108%	-19%
Renault	103%	-16%
Vinci	102%	30%
MOYENNE ⁽¹⁾	154%	16%

(1) moyenne dite équipondérée : chaque groupe pèse le même poids quels que soient le montant de son chiffre d'affaires et la taille de ses effectifs.

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Le test du Khi^2 valide avec un risque d'erreur modéré (14 %, voir ci-dessous Tableau 31) l'hypothèse d'un lien symétrique entre l'amenuisement (absolu ou relatif) du chiffre d'affaires en France et le renforcement (absolu ou relatif) des positions dans les pays émergents.

Tableau 31: Test du Khi^2 sur le lien de dépendance entre la baisse du chiffre d'affaires en France et la hausse du chiffre d'affaires

Khi^2 (Valeur observée)	2,19
Khi^2 (Valeur critique)	2,71
p-value	0,14

Le lien entre le chiffre d'affaires à l'étranger et les effectifs en France mérite également une analyse. Sur la base d'une large palette d'entreprises Lionel Fontagné et Farid Toubal²⁹⁶ trouvent « une corrélation positive et significative entre l'activité à l'étranger et l'emploi des groupes en France ». Et, une abondante littérature met en lumière la bonne santé des entreprises avec de nombreuses filiales étrangères. Arrivées à un étiage de taille sur leur propre marché, elles posent leur jalon au-delà des frontières pour augmenter leur volume de vente, leurs bénéfices, leurs marges et au final la société mère en recueille les fruits. Ces relations vertueuses se révèlent-elles aussi clairement en présence, non d'une entreprise de taille intermédiaire attirée par le grand large, mais d'une multinationale solidement assise sur une base à la fois locale et internationale comme certaines firmes de notre échantillon ?

²⁹⁶ Fontagné, Lionel et Toubal, Farid. « Investissement direct étranger et performances des entreprises », rapport Conseil d'Analyse Economique, 2010, p.53-56

Tableau 32 : Les 10 sociétés qui ont le plus augmenté leur chiffre d'affaires à l'international

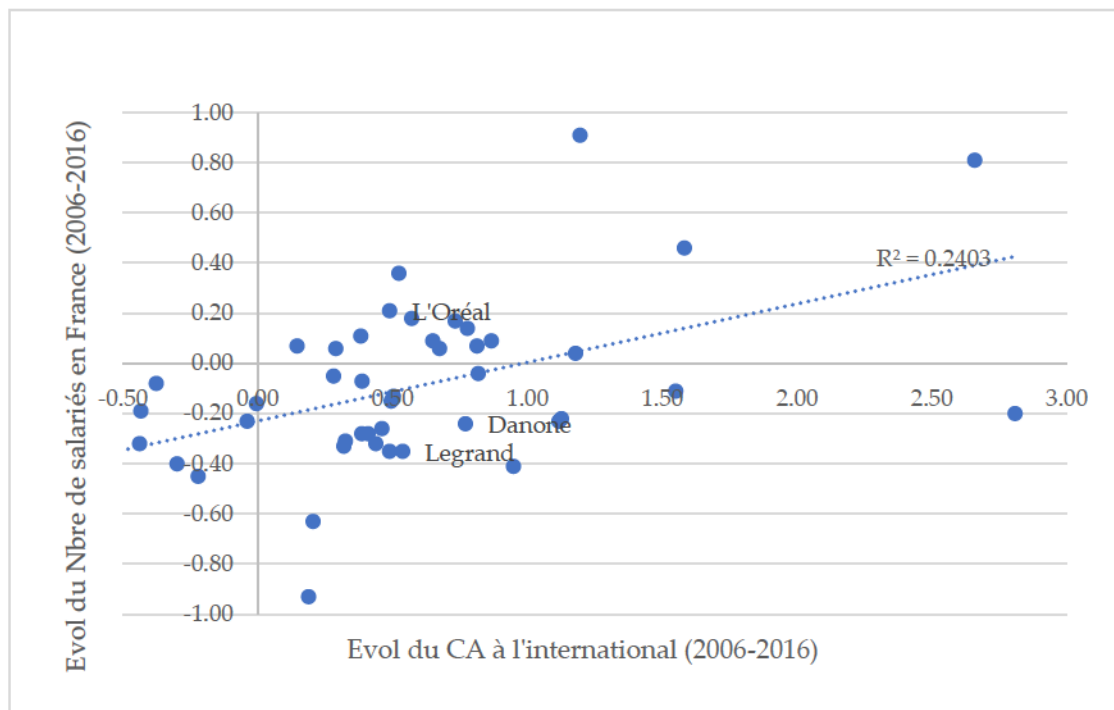
	Evolution CA étranger en %	Evol Effectif domestique en %
Plastic Omnium	281,1%	-20%
Hermès	266,1%	81%
LVMH	158,3%	46%
Essilor	155,1%	-11%
Zodiac Aerospace	124,8%	29%
Lisi	119,5%	91%
Biomérieux	117,7%	4%
Seb	112,6%	-22%
Valéo	111,6%	-23%
Faurecia	94,8%	-41%
Moyenne des 38 sociétés (1)	77,2%	-4,6%

(1) 38 sociétés ont augmenté leur chiffre d'affaires à l'étranger parmi celles qui donnent suffisamment d'information sur le sujet.

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Au sein de notre échantillon, 38 sociétés affichent entre 2006 et 2016 une importante hausse de leur chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (+77,2% en moyenne) mais leurs effectifs en France baissent en moyenne de 4,6%. Ce résultat infirme *a priori* l'idée de la hausse concomitante entre salariat domestique et chiffre d'affaires étranger. Par ailleurs le test de corrélation (voir Figure 2 ci-dessous) ne permet pas de conclure à un lien de concordance entre l'ouverture à l'international et la création d'emploi dans le pays d'origine. Du moins, pour les plus importantes firmes industrielles françaises. Il n'autorise pas davantage à affirmer l'opposition entre les deux variables : mettre le cap vers l'international ne se fait pas forcément au détriment de son appareil productif domestique.

Figure 2 : L'internationalisation du Chiffre d'affaires produit-elle des effets sur le nombre de salariés en France ?



Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou rapports annuels ou rapports financiers.

Plus surprenant, la corrélation plutôt faible ($R^2 = 0,24$) entre l'activité dans les pays émergents et l'emploi salarié français. Soucieux de préserver une cohésion entre les équipes et les filiales, les patrons français (voir décryptage des messages des présidents 3.4.1) insistent sur la convergence des intérêts au sein du groupe par-delà les fuseaux horaires. Les investissements en Asie, en Amérique du Sud ou dans les pays de l'Est génèrent des bénéfices pour l'ensemble du groupe. Selon Renault, chacune de ses voitures Dacia produite au Maroc rapporte 800 euros à la France grâce aux pièces exportées et au travail d'ingénierie²⁹⁷. Or, la moitié des douze groupes les plus tournés vers les zones émergentes (part de leur chiffre d'affaires en 2016) affiche une réduction de l'effectif en France à l'image de Seb, de Schneider ou de Lafarge. Encore une fois,

²⁹⁷ Solivellas, Benoît. « Renault à Tanger : Pourquoi il ne faut pas y voir un scandale ». CNet France, 10 févr. 2012

une précision d'importance s'impose : le recul des salariés sur les sites français ne découle pas nécessairement de licenciements et de délocalisations, il peut provenir de cessions d'actifs français ou de départs à la retraite non remplacés.

Tableau 33: L'investissement dans les pays émergents au détriment des effectifs français

	Part des pays émergents dans le chiffre d'affaires de 2016	Evolution des effectifs en France entre 2006 et 2016
Lafarge	60,0%	-45,0%
Vallourec	59,0%	-32,0%
Seb	53,0%	-22,0%
Airbus	52,0%	9,0%
Technip	47,0%	36,0%
Schneider	45,0%	-28,0%
Pernod-Ricard	40,0%	-7,0%
L'Oréal	39,0%	21,0%
LVMH	38,0%	46,0%
Vicat	36,0%	-13,0%
Eramet	36,0%	5,0%
Renault	35,0%	-32,0%

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

2.2.3 La localisation des actifs corporels français en chute

Dans l'univers de la stratégie, on parle de « global insider ». Une sorte de mot d'ordre prononcé par les consultants ou les directeurs de branche à l'attention des patrons de multinationales. L'idée consiste à revendiquer une présence réelle, physique et même productive sur les grands marchés mondiaux. Au milieu des années 1980, les firmes se devaient, conformément aux préceptes du professeur Kenichi Ohmae, d'acquérir une « existence triadique » : Etats-Unis, Europe, Japon. Aujourd'hui, le champ du « global insider » s'est élargi à toute l'Asie, à l'Inde et à l'Amérique du Sud mais le

principe reste le même : pour capturer la croissance mondiale, pour bénéficier de la richesse en construction des pays émergents, pour diversifier son portefeuille géographique, il faut plus de filiales à l'étranger et y loger davantage d'actifs.

Les résultats des pointages sur les « immobilisations » publiées dans les documents de référence reflètent parfaitement l'internationalisation des actifs corporels et incorporels (usines, matériels, brevets ...). Sur une période assez courte (2006-2016) et marquée par une crise majeure, les 50 firmes industrielles françaises augmentent très significativement leur présence productive hors de leur pays d'origine et même hors de l'Europe. Le Vieux Continent (hors Europe de l'Est) abritait 63% des usines et autres immobilisations en 2006 contre 44% en 2016. Naturellement, la France voit son importance baisser dans les bilans pour passer d'un tiers à un quart des actifs. Les deux zones prennent en revanche plus d'ampleur : l'Amérique du Nord (de 17% à 22%) et surtout les pays émergents (de 18% à 33%). Un tiers des firmes de l'échantillon triple la valeur de leurs actifs immobilisés dans les pays émergents. La moitié détient désormais la moitié ou plus de leur richesse corporelle et incorporelle hors de l'Europe. Quant à la France, une quinzaine de sociétés y affiche en valeur absolue une baisse de leurs positions. Assez logiquement, ces variations d'actifs coïncident avec la ventilation géographique des salariés vue plus haut. A une différence près toutefois : conformément aux règles comptables IASB²⁹⁸, les sociétés valorisent leurs actifs aux prix du marché (méthode dite « markt to market ») de sorte que les variations peuvent provenir non seulement de l'évolution des périmètres (achat ou vente d'une société dans tel ou tel pays) mais également de l'évolution des valeurs de marché. Dans le bilan d'une firme internationale, une zone comme la Chine peut peser de tout son poids si les firmes y réalisent des profits sans modification du périmètre, et, *a contrario*, l'Europe occidentale voit son importance décroître alors même que la société-mère n'y a réalisée aucune cession. Le recul assez marqué de l'Europe occidentale provient dans

²⁹⁸ Cf. *supra* 2.1

une certaine mesure des valorisations « à la baisse », liées aux effets de la crise économique sur la période, en particulier dans le Sud du continent.

Tableau 34 : Evolution et importance des immobilisations au bilan des 50 firmes industrielles françaises selon la zone géographique

Pays/Zone	Evolution des actifs immobilisés entre 2006-2016	Part par rapport à l'ensemble	
		en 2006	en 2016
France (1)	+0,8%	33,7%	24,6%
Europe occidentale	-10,5%	63,3%	43,5%
Amérique du Nord	+71,1%	16,5%	21,6%
Pays émergents	+146,1%	17,6%	33,2%
Monde	+30,5%	-	-

(1) Echantillon de 40 sociétés, information non disponible au niveau "pays" pour 10 sociétés ne donnant pas les informations.

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Le principal enseignement que nous tirons des données et des résultats de leur travail s'énonce en ces termes : les firmes industrielles françaises poursuivent à un rythme très soutenu l'internationalisation de leurs actifs en dépit de la crise économique. Cet incontestable mouvement infirme une idée défendue par beaucoup d'observateurs économiques (Rodrik D)²⁹⁹, médiatiques (Lenglet F)³⁰⁰ et intellectuels (Guénaire M)³⁰¹ selon lesquels cette crise signerait la fin de la mondialisation, l'avènement de la démondialisation et le début d'un nouveau paradigme fait de doutes sur les bienfaits du libre-échange et de la dérégulation financière. Effectivement, l'Etat interventionniste signait son grand retour au plus fort de la crise en 2009 avant de reculer sur fond de rigueur budgétaire, comme en témoigne la baisse des dépenses

²⁹⁹ Rodrik, Dani, *The Globalization Paradox : Democracy and the future of the world Economy*, W.W Norton and Company, 2011.

³⁰⁰ Lenglet, François, (2013), *La fin de la mondialisation*, Fayard.

³⁰¹ Guénaire, Michel, (2013), *Le retour des Etats*, Grasset

publiques dans les pays du G7 (de 44,1% à 39,4% du PIB)³⁰². Sur le plan réglementaire, les Pouvoirs Publics semblent poursuivre le vaste mouvement de libre-échange sur la foi des comptages de la CNUCED publiés dans son rapport sur les investissements dans le monde en 2017. Sur les 124 mesures prises par les gouvernements en matière de politiques d'investissement en 2016, 79% allaient dans le sens de la libéralisation, un ratio comparable à celui de 2006 (80%). Quant aux multinationales, la confrontation aux indicateurs publiés par la CNUCED sur les investissements directs étrangers bat en brèche la thèse de la démondialisation. Avant la crise (moyenne entre 2005 et 2007), le stock d'investissement étranger extérieur réalisé par les multinationales avoisinait 13 000 milliards de dollars³⁰³; en 2016, il se monte à 26 000 milliards de dollars³⁰⁴. Ce doublement se retrouve d'ailleurs à l'échelle française : le stock de capitaux français à l'étranger s'établit à 1 194,8 milliards d'euros en 2006, contre 625 milliards dix ans plus tôt. Derrière ces données globales, des spécificités sectorielles et même individuelles ressortent à la lecture détaillée de nos pointages sur les actifs (immobilisations).

Tableau 35 : L'importance des actifs situés hors de l'Europe selon les secteurs

Secteur ⁽¹⁾ Société	Evolution en pts de % du poids des actifs logés hors d'Europe
<u>Les plus fortes évolutions</u>	
Produits chimiques	+23,5
... dont Air Liquide	+34,0
Equipementier Auto	+19,8
... dont Faurecia	+30,0
Boissons	+19,5
... dont Pernod-Ricard	+34,0
Biens ménagers et décoration	+18,0
... dont Seb	+20,0
Alimentation	+14,5
... dont Danone	+21,0

³⁰² Source : FMI. World Economic Outlook Databases April 2018, imf.org

³⁰³ Source : CNUCED, World Investment Report 2008, Tableau 2, p.5

³⁰⁴ Source : CNUCED, World Investment Report 2017, base de données sur les IED et les entreprises multinationales, Tableau 3 p.17.

Secteur ⁽¹⁾ Société	Evolution en pts de % du poids des actifs logés hors d'Europe
Les plus faibles évolutions	
Equipement et Services de santé	+1,0
... dont Essilor	-8,0
Equipement Electronique et électrique	+2,3
... dont Rexel	-6,0
Mines et Métaux industriels	+3,0
... dont Eramet	-4,0
Aéronautique	+4,0
... dont Safran	-15,0
Vêtements et accessoires	+4,0
... dont Hermès	+1,0

(1) Hors secteurs non représentatifs par manque de sociétés y figurant. Exemple : compagnie pétrolière, mines, pharmacie et équipement technologique (désengagement d'Alcatel aux Etats-Unis)

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Ces distinctions sectorielles rappellent les travaux sur la nouvelle division internationale du travail réalisés à l'échelle européenne par Lionel Fontagné³⁰⁵. La Chine dispose d'avantages structurels dans les branches à fort contenu de main d'œuvre comme le petit matériel informatique ou électroménager. Et les industriels, à travers leur choix de localisation, semblent *in vivo* le valider.

Le cas du groupe Air Liquide exprime à plusieurs égards la stratégie de localisation suivie par le monde industriel français. Entre 2007 et 2016, les actifs dits non courants³⁰⁶ logés en France augmentent de 45% mais ceux en Asie et dans le Pacifique bondissent de 131%. L'industriel au célèbre logo tricolore, prisé de longue date par les « petits porteurs » (33% du capital à fin 2016) valorise ses actifs français au tiers de ses positions asiatiques. Dans le même intervalle, les effectifs en France se maintiennent en nombre de salariés mais leur poids s'effondre pour représenter désormais 17% de l'ensemble sur fond de gestion très rigoureuse des ressources humaines. Saint-Gobain s'impose

³⁰⁵ Fontagné, Lionel, *op.cit*

³⁰⁶ Cf. définition *supra* p.

aussi comme un prototype en la matière : ses investissements industriels sur les années 2004-2005-2006 s'élevaient à 5,6 milliards d'euros avec, au bénéfice des sites français une enveloppe de 1,3 milliard (soit 23% du total). Dix ans plus tard, sur les années 2014-2015-2016, la France recueille 784 millions d'investissements, soit pratiquement la moitié entre les deux périodes. Les sites en dehors de l'Europe voient en revanche leur financement se maintenir aux alentours de deux milliards d'euros. Ces choix stratégiques concordent d'ailleurs avec l'évolution des salariés : les effectifs en France chutent de 23%, ceux des pays émergents augmentent de 13%. Depuis le modèle conçu par John Dunning en 1977 et résumé par le célèbre acronyme OLI (Ownership, Localisation et Internalisation Advantages), le management sait mesurer le risque de passer « à côté » du gisement de croissance, quitte à s'exposer ensuite à un emballement des prix de transactions et à des déconvenues. Dans une étude sur les choix de localisation des firmes suédoises et allemandes, Sascha Becker et Karolina Ekholm³⁰⁷ mesurent l'importance dans la décision d'investir de la taille du pays en termes de richesse nationale et de croissance. Une hausse du PIB de 1% augmente de 0,5% à 0,8% la probabilité de devenir l'hôte d'investissements étrangers. Cet effet explique sans nul doute la place faite aux Etats-Unis dans la cartographie des investissements français. Un pays en croissance – même avec des prix de transactions élevés et une main d'œuvre onéreuse – attirent les capitaux. La croissance américaine sur la période 2006-2016 (1,5% en moyenne à prix constants selon la base de données du FMI³⁰⁸) dépasse largement celle de la France (0,9%). De même, la demande des produits manufacturés aux Etats-Unis progresse entre 2006 et 2015 sur un rythme annuel moyen deux fois supérieur à celui de la France³⁰⁹. Les filiales américaines pèsent

³⁰⁷ Becker, Saacha et Ekholm, Karolina, « Location Choice and Employment Decisions : A Comparaison of German and Swedish Multinational ». Séminaire à Berlin, 11 août 2005.

³⁰⁸ Source : FMI. World Economic Outlook Databases April 2018, imf.org

³⁰⁹ Artus, Patrick, « Les entreprises industrielles françaises ne font ni des investissements de modernisation (alors qu'ils seraient nécessaires), ni des investissements de capacité », Natixis, Flash Economie Recherche Economique, n°56, 14 janvier 2016.

désormais 21,6% des actifs immobilisés français contre 16,5% en 2006. L'Amérique du Nord représente plus de 40% des actifs immobilisés de fleurons industriels français comme Air Liquide, BioMérieux ou Dassault Aviation. « La croissance du secteur est l'une des données de base de l'évolution de toute entreprise qui le constitue » remarquait déjà, en 1968, Alain Cotta dans son livre majeur « Les choix économiques de la grande entreprise ». Plus loin encore, les thèses de Simon Kuznets conçues dans les années 1950, constituent une invitation à investir Outre-Atlantique pour quiconque croit aux vertus de la consommation. Le prix Nobel d'économie américain notait en effet une propension à consommer croissante avec le revenu et non déclinante³¹⁰. Les industriels français ne connaissent pas tous ces thèses mais, comme le suggèrent les données ci-dessous, ils voient bien l'opportunité de poser des jalons là où les débouchés permettent de remplir les carnets de commandes. Par contraste, le délaissement relatif de la zone euro depuis la crise économique correspond de ce point de vue à un calcul managérial assez cohérent.

Tableau 36: L'importance des Etats-Unis dans les bilans des grandes industries françaises

	Part des actifs immobilisés par rapport au total en 2016	
	en Amérique du Nord	en France
Technicolor	58%	19%
Air Liquide	54%	5%
Biomérieux	53%	NC
Alcatel	47%	31%
Pernod-Ricard	43%	NC
Zodiac Aerospace	42%	14%
Vallourec	41%	NC
Essilor	41%	NC
Dassault Aviation	40%	60%

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

³¹⁰ Villieu, Patrick, *Macroéconomie, Consommation et épargne*, La Découverte, (2008)

Pour autant, considérer le choix de localisation à la seule aune des débouchés reviendrait à faire l'impasse sur les logiques de délocalisation. Le choix d'implantation ne tient pas toujours à un motif de vente sur place mais de production à moindre coût dans la perspective de réexportation sur les lieux de consommation.

2.2.4 Les logiques de délocalisation dans les nouvelles stratégies d'implantation

L'internationalisation des firmes depuis le milieu des années 1980 posa très vite la question de ses effets sur l'économie du pays d'origine. Jean-Louis Mucchielli³¹¹ dresse quatre logiques possibles avec pour chacune d'elles des répercussions fort différentes sur les emplois :

- La logique de substitution : la production de la filiale étrangère remplace celle du pays d'origine avec pour conséquence une réduction des effectifs. Les biens produits à l'international peuvent « revenir » sur le marché national pour servir une demande intérieure. Développé à partir du milieu des années 1980 (cf. : *supra* la deuxième mondialisation), ce phénomène existait déjà dans les années 1970. Selon les calculs du B.I.P.E cités par Christian Stoffaës³¹² : la production française de postes de radio couvrait les volumes de consommation nationale en 1960 alors qu'en 1975, les deux tiers des postes achetés provenaient de l'étranger.

- La logique de stimulation : les filiales étrangères font appel à la société mère pour la fourniture de services, de pièces, de biens intermédiaires. Par le truchement de cette nouvelle demande, les emplois se développent dans le pays d'origine et les exportations s'en trouvent stimulées. Lionel Fontagné parle de

³¹¹ Mucchielli Jean-Louis *Multinationales et mondialisations*, Paris, Seuil, 1998. p. 290-291.

³¹² Stoffaës, Christian, *op.cit*, p. 83.

« bouclage macro-économique » quand des emplois supprimés en interne par recours aux importations en provenance des pays émergents créent des emplois ailleurs sur le territoire national³¹³.

- La logique de qualification : la production à l'étranger provoque un glissement d'emplois dans le pays d'origine. La société mère investira dans des fonctions de Recherche et Développement et/ou dans des produits à plus forte valeur ajoutée. L'essor des emplois qualifiés dans le pays d'origine compense la diminution d'emplois moins qualifiés. Selon l'effet dit « Stolper-Samuelson », le commerce international égalise ainsi les rémunérations factorielles³¹⁴. En 2001, Ronald Jones et Henryk Kierzkowski valident ce mécanisme de ré-allocation des emplois³¹⁵. Gilbert Benhayoun et Yvette Lazzeri parlent, quant à eux, de « restructurations intersectorielles » marquées par un désengagement des branches les plus intensives en main d'œuvre au bénéfice de celles tournées vers des produits plus sophistiqués³¹⁶. Dans le secteur technologique, l'industriel Didier Lombard³¹⁷ constate à partir de son expérience une autre répartition géographique : les firmes européennes – et à plus forte raison françaises – réalisent les efforts de R & D pour la réalisation d'un produit mais confient la production à des groupes en Asie puis l'intégration et la vente à des groupes américains.

³¹³ Fontagné, Lionel et *alli. op.cit*

³¹⁴ Cité par Mouhoud E.M « Mondialisation et délocalisation des entreprises » Troisième Edition La Découverte, 2011. p.75.

³¹⁵ Jones, Ronald et Kierzkowski, Henryk « Globalisation and consequences of international fragmentation », *Money, Factor Mobility and Trade : Festschrift in Honor of Robert Mundell*, MIT Press, Cambridge cité par cité par Mouhoud E.M, *op.cit*

³¹⁶ Lazzeri, Yvette et Benhayoun, Gilbert « Vulnérabilité des zones d'emploi au commerce international », rapport de Prospective Perroux, « La localisation des activités économiques et les stratégies de l'Etat à l'horizon 2015 », Commissariat Général du Plan, 2005, p.110-123.

³¹⁷ Lombard, Didier, *Nouvelle économie, nouvelle industrie*, Odile Jacob, 2017. p.82-84.

- La logique d'accompagnement : la firme réduit sa production nationale mais fait appel à des services périphériques créateurs de richesses et d'emplois indirects. Le recours à des services de consultants, d'avocats, de traductions y contribue. De leur côté, les salariés peu qualifiés du secteur industriel se trouvent, eux, bien en peine de retrouver un emploi. Selon l'INSEE, d'après les observations faites entre 2000 et 2010, 47% d'entre eux seulement y parviennent trois ans après leur licenciement³¹⁸.

Ces quatre logiques opèrent souvent simultanément mais de nombreuses analyses théoriques et empiriques tentent d'évaluer dans quelle proportion et parviennent à des conclusions différentes.

Attardons-nous sur la logique de substitution, qui fait l'objet de nombreux chiffreages. Et pour cause, elle équivaut à mesurer l'ampleur des délocalisations. Mais avant d'en évaluer l'étendue, encore faut-il en définir clairement les contours. Selon Gabriel Colletis, une opération de délocalisation, pour se voir qualifiée comme telle, doit remplir trois conditions : « la fermeture - ou la désactivation partielle - d'une unité de production dans le pays d'origine, le transfert de la production dans un pays étranger - par exemple grâce à une sous-traitance locale - [et] le rapatriement de la production réalisée vers le marché d'origine^{319 320} ».

³¹⁸ INSEE, panel DADS, taux de retour à l'emploi par secteur d'origine, 2000-2010, cité par La Fabrique de l'industrie, Les synthèses de la Fabrique, n° 16, décembre 2017, p.5.

³¹⁹ Colletis, Gabriel, *L'urgence industrielle !* Edition Le Bord de l'Eau, 2012, p.4

³²⁰ Le rapport parlementaire de Jean Arthuis déposé en 1993 considérait les délocalisations dans une acception très large : la perte d'une production française au profit d'une production étrangère révélait une délocalisation. Cela revient à considérer tout flux d'importation comme une forme de délocalisation. - L'incidence économique et fiscale des délocalisations hors du territoire national des activités industrielles et de service -Rapport d'information de M. Jean ARTHUIS, fait au nom de la commission des finances n° 337 (1992-1993) - 4 juin 1993

Charles-Albert Michalet distingue trois types de délocalisation selon son espace de réalisation³²¹ :

- Délocalisation horizontale, principalement Nord-Nord : une firme investit dans un pays développé (Europe occidentale, Japon, Etats-Unis) et y transfère des actifs pour rationaliser sa production (éviter les doublons, économie d'échelles ...) et l'exporter au sein de ses filiales.
- Délocalisation verticale de substitution, principalement Nord-Est : l'unité de production vernaculaire peine à exporter ses produits, à la compétitivité faiblissante. La société mère transfère alors sa base productive en des lieux « capable[s] d'absorber la quasi-totalité de la chaîne de valeur [...]. [Cela nécessite d'] avoir des capacités industrielles performantes et des ressources humaines bon marché » explique Charles-Albert Michalet. Les pays de l'Est dits aussi Pecos correspondent assez finement au signalement. Mais, selon Suzanne Berger, ce type de délocalisation concerne désormais les pays émergents : « les entreprises peuvent envoyer à l'étranger toute une gamme d'emplois qualifiés et embaucher des ingénieurs en Chine, en Inde et en Russie pour des coûts réduits de moitié³²² ».
- Délocalisation verticale de complémentarité, principalement Nord-Sud : elle porte sur des segments de production et non sur l'ensemble et s'inscrit ainsi dans le cadre de la DIPP (Décomposition internationale des processus productifs, cf. *supra* 1.1.3.3). La firme d'origine ne disparaît pas mais change de physionomie sous l'effet d'externalisation d'activités réalisées à moindre coût.

³²¹ Michalet, Charles-Albert, « Délocalisations : une nouvelle grande menace industrielle ? », rapport de Prospective Perroux, « La localisation des activités économiques et les stratégies de l'Etat à l'horizon 2015 », Commissariat Général du Plan, 2005, p.124-125

³²² Berger, Suzanne, *op.cit*, p. 150-151.

Les définitions des délocalisations font globalement consensus dans la communauté scientifique mais en va-t-il autrement sur l'évaluation et le chiffrage de ses effets en Europe comme en France ?

Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi consacrent un rapport entier à cette question intitulé « Désindustrialisation, Délocalisation³²³ » et ils concluent à « une ampleur limitée », en contraste avec les résonnances médiatiques qui suivent les annonces de transferts productifs vers des pays à bas salaires. Selon les deux auteurs, la concurrence du Sud contribue en France, à 10% de la désindustrialisation au maximum sur la période 1970-2002. « Dans le cas français, la désindustrialisation a donc été *jusqu'ici* [N.D.A : rapport publié en 2005] principalement liée à des facteurs internes ». Selon leurs estimations, réalisées d'après les données CHELEM-CEPII et OCDE, sur un ensemble plus large de pays, ce taux serait de 15% aux Etats-Unis, de 21% au Japon et dans l'ensemble des pays développés de 15%. Sur une période comparable, Patrick Aubert et Patrick Sillard minorent davantage l'ampleur du phénomène : les délocalisations en France concerneraient à peine 13 500 postes par an ou 2,4% des emplois supprimés³²⁴. Barlet et *al.*³²⁵ corroborent à quelques unités près (14 975 emplois) cette évaluation. Des calculs réalisés par l'EMCC (European Monitoring Center of Change) à l'échelle de l'Europe confirme la modestie du rôle joué par la délocalisation dans les opérations de suppressions d'effectifs entre janvier 2002 et juillet 2014 : 7,14% (6,3% en France) alors que les faillites ou les fermetures expliqueraient 22,7% des restructurations³²⁶. Moins rassurants, Guillaume Daudin et Sandrine Levasseur estiment la part des délocalisations dans la destruction d'emplois

³²³ Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé, *op.cit*

³²⁴ Aubert, Patrick, et Sillard, Patrick, « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », G 2005/3, INSEE, Rapport sur les comptes de la Nation 2005-2006, avril 2005.

³²⁵ Barlet, Muriel, Blanchet, Didier, Crusson, Laure, Givord Pauline, Picart Claude, Rathelot Roland et Sillard, Patrick « Flux de main d'œuvre, flux d'emplois et internationalisation », *L'économie française : comptes et dossiers*, édition 2007, Insee-Références, Paris.

³²⁶ Cité par Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé, *op.cit*.

industriels au cours des années 1990 à un niveau situé entre 10% et 20%³²⁷. Selon Lilas Demmou, l'ampleur du phénomène va dépendre de la méthodologie retenue : « L'évaluation de l'impact de la concurrence étrangère [dans la désindustrialisation en France] apparaît moins précise puisque son rôle a été estimé entre 13 % (à l'aide d'une approche comptable) et 40 % (à l'aide d'une approche économétrique) des destructions d'emplois observées³²⁸ ».

Tableau 37: Les estimations des délocalisations

Auteur(s)	Année de publication	Période d'observation	Part estimée des délocalisations dans la perte d'emplois industriels
Boulhol, H	2004	1970-2002	15%
Fontagné, L et Lorenzi, J-H	2005	1970-2002	10%
EMCC Dublin	2005	2002-2004	6%
Aubert, P et Sillard, P	2005	1995-2001	2,4%
Daudin, G et Levasseur, S	2005	1990-2000	10% à 20%
Malgouyres	2018	2001-2007	13% ⁽¹⁾

(1) Part du déclin industriel lié à la concurrence chinoise. Travail personnel, à partir de la littérature

Si chacun y va de sa propre méthodologie³²⁹, la plupart de ces résultats – aux ordres de grandeur assez modestes - trouvent leur origine dans une donnée centrale : les importations en provenance de ces pays émergents et/ou à main d'œuvre peu chère. Elles représentaient en 2000, 16% seulement des importations manufacturées françaises. Selon Louis de Gemel³³⁰, en 1999, seuls 12% des importations intragroupes

³²⁷ Daudin, Guillaume, et Sandrine Levasseur. « Délocalisations et concurrence des pays émergents : mesurer l'effet sur l'emploi en France », *Revue de l'OFCE*, vol. n° 94, no. 3, 2005, pp. 131-160.

³²⁸ Demmou, Lilas. « Le recul de l'emploi industriel en France entre 1980 et 2007. Ampleur et principaux déterminants : un état des lieux », *Economie et statistique*, n°438-440, 2010. Aspects de la crise. pp. 273-296

³²⁹ Utilisation de quatre méthodes : balance en emplois (logique de substitution), équilibre général (prise en compte de la redistribution du facteur capital), IDE (transferts de capitaux) et importations industrielles (données micro-économiques).

³³⁰ Gemel (de), Louis, en compléments du rapport *ibid.* Repères quantitatifs sur les délocalisations industrielles à partir des relations extérieures avec les pays émergents ou à bas salaires, p.163-188

de biens manufacturés réalisés par les groupes internationaux et principalement industriels en France provenaient des pays dits de délocalisation. Pour Lionel Fontagné et Farid Toubal, il suffit pour comprendre ces chiffres de regarder la cartographie des investissements directs étrangers « majoritairement le fait de pays du Nord investissant au Nord³³¹ ».

Or, Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi reconnaissent eux-mêmes « une dynamique récente [qui] conforte les inquiétudes des industriels³³² ». Ils ajoutent d'ailleurs avec un certain sens de la formule : « Le film s'accélère ». Des chiffres plus récents apportent du crédit à cette prédiction faite en 2005. Effectivement, la ventilation géographique des IDE (CNUCED 2017) révèle une moindre importance du commerce Nord-Nord au bénéfice des pays émergents et/ou en développement. En 2002, les pays développés à l'origine de 90% des investissements à l'étranger recueillaient simultanément 71% des investissements. Autrement dit, les zones les plus riches logent alors presque les trois quarts de leur investissement en leur sein. En 2016, la route des flux change singulièrement de trajet : les pays développés dirigent 59% de leurs investissements vers des états riches. Une réduction de 12 points en seulement 14 ans. Les calculs de Louis de Ginel, réalisés entre 1993 et 2003, le soulignaient déjà : la part des importations de biens manufacturés en provenance des pays de délocalisation par rapport au reste du monde est passé de 9,3% à 16,2%³³³.

Or, la tendance se poursuit à en juger par nos calculs faits à partir de la publication des douanes (cf. *supra* Tableau 9 les détails par secteur). En 2002, les importations françaises de biens industriels en provenance des pays en développement ou émergents s'établissaient à 47,5 milliards d'euros, soit 18% du total. En 2016, elles se montaient à 124 milliards d'euros (31% du total). Depuis une quinzaine d'années, la cartographie des partenaires industriels de la France s'est radicalement modifiée au

³³¹ Fontagné, Lionel et Toubal, Farid, *op.cit*, p.29.

³³² Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé, *op.cit*. p.79

³³³ Gemel (de), Louis, *op.cit*

bénéfice des pays émergents. Ainsi, des lois observables dans les années 1990 se retrouvent infirmées par les nouvelles voies commerciales, comme le suggère Nicole Madariaga³³⁴ : entre 1984 et 1994, un dollar investit à l'étranger par une firme française donnait lieu à 24 centimes d'importations supplémentaires mais à 55 centimes d'exportations en sus. Mais de 2002 à 2008, la relation semble s'inverser puisque « chaque nouveau milliard d'euros de stock d'IDE à l'étranger entraînerait en moyenne une hausse de 9,6% des exportations et de 17,9% des importations dans l'industrie considérée et vis-à-vis du partenaire considéré ».

Les évaluations de délocalisation appellent donc réserves et prudenances pour au moins deux raisons. D'abord, les résultats révèlent une grande amplitude en fonction des choix méthodologiques. Ensuite, les données prises en considération évoluent très vite avec le temps et empêchent dès lors des conclusions par trop définitives. Avec une prudence de bon aloi, Patrick Aubert et Patrick Sillard parlent d'ailleurs de « présomptions » de délocalisation à partir de deux conditions : forte réduction des effectifs dans un des établissements et augmentation concomitantes des importations. Une telle approche appliquée à des sociétés nommément désignées semblerait un peu aventureuse. Précautionneusement, à la manière des faits stylisés, nous identifierons pour chacune des valeurs de notre échantillon (50 groupes industriels) cinq éléments concomitants capables, non pas de mesurer des délocalisations *stricto sensu*, mais d'indiquer des logiques de substitution entre production nationale et production internationale.

³³⁴ Madariaga, Nicole in « Investissement direct étranger et performances des entreprises » in Fontagné, Lionel et Toubal, Farid, *op.cit*, p.183.

Tableau 38 (Elément 1) : Réduction des effectifs en France et hausse des effectifs dans les pays émergents entre 2006 et 2016

Nom	Secteur	Baisse des effectifs français entre 2006 et 2016	Hausse des effectifs pays émergents entre 2006 et 2016
Kering ⁽¹⁾	Distribution ==> Luxe	-93%	13%
Alcatel	Equipement technologique	-63%	10%
Faurecia	Equipementier Auto	-41%	36%
Arkema	Produits chimiques	-35%	214%
Legrand	Equipement Electronique et électrique	-35%	51%
Bic	Biens ménagers et décoration	-33%	16%
Renault	Constructeur Automobile	-32%	47%
Vallourec	Equipements industriels	-32%	41%
Schneider	Equipement Electronique et électrique	-28%	100%
Imerys	Mines	-28%	63%
TOTAL⁽²⁾		-118 480 salariés	+171 765 salariés

1) Dans le cadre de sa transformation de société de distribution en groupe de luxe, Kering (ex-PPR) a essentiellement cédé ses filiales françaises (Printemps, La Redoute, Conforama ...)

2) Total des 19 sociétés ayant concomitamment baissé leurs effectifs en France et augmenter leurs effectifs dans les pays émergents.

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Entre 2006 et 2016, quelque 19 sociétés sur les 46 de l'échantillon³³⁵ réduisent leurs effectifs en France (de 118 480 salariés) et concomitamment augmentent les emplois dans les pays émergents (de 171 765 salariés). Ces mouvements très amples traduisent une certaine flexibilité des périmètres : le *turn over* (défini ici comme la somme des évolutions des employés en France et dans les pays émergents français) représente pratiquement 300 000 personnes soit un tiers de l'effectif total actuel de ces 19 firmes. Une proportion très importante en seulement dix ans. Les secteurs placés sur des compartiments dits « moyenne gamme » avec une sensibilité au prix de vente

³³⁵ Informations manquantes pour quatre sociétés

semblent sur-représentés comme en atteste la présence de groupes comme Bic, Alcatel ou Renault. D'autres, plus sensibles aux aléas de conjoncture, (produits chimiques, équipementier électronique et automobile) vont chercher en Asie ou en Amérique du Sud des zones de croissance pour prendre le relais du ralentissement européen au cours de la période étudiée.

Tableau 39 (Elément 2) : Réduction des effectifs en France et hausse du chiffre d'affaires en France entre 2006 et 2016

Nom	Secteur	Evolution de 2006 à 2016	
		des effectifs en France	du chiffre d'affaires en France
PSA Groupe	Constructeur Automobile	-40%	8%
Alstom	Equipements industriels	-39%	2%
Bic	Biens ménagers et décoration	-33%	9%
Seb	Biens ménagers et décoration	-22%	11%
Plastic Omnium	Equipementier Auto	-20%	10%
Bouygues	Bâtiments & Travaux Publics	-15%	8%
Pernod-Ricard	Boissons	-7%	2%

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Tableau 40 (Elément 3) : Taux de réduction des effectifs en France supérieur à celui du chiffre d'affaires en France entre 2006 et 2016

Nom	Secteur	Evolution de 2006 à 2016	
		des effectifs en France	du chiffre d'affaires en France
Alcatel	Equipement technologique	-63%	-26%
Schneider	Equipement Electronique et électrique	-28%	-1%
Legrand	Equipement Electronique et électrique	-35%	-8%
Renault	Constructeur Automobile	-32%	-16%
Areva	Mines et Métaux industriels	-19%	-4%
Saint-Gobain	Matériaux de construction	-23%	-9%
Lafarge	Matériaux de construction	-45%	-35%
TOTAL		-18%	-7%

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

L'idée de comparer l'évolution des effectifs avec celle du chiffre d'affaires en France éclaire sur le décalage entre la base productive et le lieu de facturation. Ce rapprochement met en évidence plusieurs profils. Des groupes réduisent leurs effectifs en France mais y conservent le volume de leur clientèle comme PSA Groupe, Bic ou Seb. La progression des ventes dans le pays d'origine et symétriquement le recul des effectifs suggère soit un rapatriement des productions réalisées hors du pays d'origine (« importation inverse³³⁶ »), soit une meilleure productivité des salariés combinée le cas échéant à une hausse des prix de vente.

Les deux tiers des firmes de l'échantillon (63%) affichent une évolution de leurs salariés français inférieure à celle de leurs ventes locales. Des entreprises parviennent peu ou prou à caler l'évolution de leurs effectifs en France sur celle de leur vente. Danone réduit de 24% ses effectifs en France mais son chiffre d'affaires recule dans les mêmes proportions (25%). Hermès emploie 81% de salariés français supplémentaires en dix ans mais son chiffre d'affaires en France augmente de 148%. Certains groupes en revanche, souvent de moindres dimensions comme Bénéteau et Manitou, maintiennent leur effectif dans leur pays d'origine en dépit du recul des ventes réalisées. Au total, les 44 firmes de l'échantillon³³⁷ ont baissé en France de 18,4% leurs effectifs et de 7,3% leur chiffre d'affaires.

³³⁶ La formule est de Gabriel Colletis, « L'urgence industrielle ! » *op.cit*, p. 47.

³³⁷ Les 44 firmes de l'échantillon pour lesquelles toutes les informations sont disponibles

Tableau 41 (Elément 4) : Réduction des actifs immobilisés en France et hausse dans les pays émergents

Nom	Secteur	Evolution entre 2006 et 2016 des actifs immobilisés	
		France	Pays émergents
Legrand	Equipement Electronique et électrique	-46%	39%
Faurecia	Equipementier Auto	-30%	332%
Manitou	Equipements Industriels	-28%	41%
Lafarge	Matériaux de construction	-24%	80%
Alstom	Equipements industriels	-23%	0%
Valéo	Equipementier Auto	-21%	221%
Eiffage	Bâtiments & Travaux Publics	-21%	8%
Imerys	Mines	-20%	70%
Renault	Constructeur Automobile	-11%	100%
Total	Compagnie pétrolière	-9%	291%

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

La confrontation de ces deux évolutions révèle les priorités d'investissement des firmes : les actifs immobilisés corporels (usines, immobiliers, matériels ...) et incorporels (brevets, logiciels ...) logés en France dépasse encore ceux des pays émergents. Mais les écarts se resserrent surtout entre les deux zones au fur et à mesure des cessions réalisées en France et des acquisitions en Asie ou en Amérique Latine. Quelque 12 firmes sur les 37 pour lesquelles l'information est complète présente un recul de leurs actifs français. Les équipementiers automobiles comme Faurecia et Valéo font des pays émergents le réceptacle de leurs investissements au détriment de leur pays d'origine. Cet arbitrage ne permet pas de chiffrer ou d'évaluer l'ampleur des délocalisations éventuellement associées à cette stratégie mais montre clairement l'ordre des prévalences géographiques.

Les mêmes faits s’observent à l’aune du nombre de filiales consolidées inscrites au bilan des sociétés étudiées. Les filiales immatriculées en France représentent 24% de l’ensemble en 2016 contre 28% en 2006. Le poids des filiales françaises diminue pour 70% de l’échantillon, dans des proportions très importantes pour Bénéteau, Legrand, Kering ou Vicat (respectivement -30, -22, -21 points). Là encore, le recul français au détriment de l’international ne coïncide pas strictement avec les délocalisations. Une filiale française peut quitter le périmètre d’un groupe suite à une cession et non à une fermeture. En revanche, des logiques sectorielles apparaissent et concordent avec les présomptions de délocalisation vues plus haut. Les secteurs déjà très internationalisés poursuivent leur marche vers l’étranger (équipementiers automobiles et électroniques), ceux auparavant à l’écart suivent rapidement le courant porteur (BTP et Aéronautique).

Tableau 42 (Elément 5.1) : Les filiales françaises moins importantes dans les bilans

	Part des filiales françaises par rapport au total (unités)		
	en 2006	en 2016	variation en pts de %
Beneteau	61%	31%	-30
Legrand	28%	6%	-22
Kering	31%	9%	-21
Vicat	48%	33%	-16
Vallourec	33%	19%	-14
Safran	35%	21%	-14
Eiffage	94%	80%	-14
Bic	30%	16%	-13
Alcatel	36%	24%	-12
Trigano	69%	57%	-12
Moyenne des 50 firmes	28%	24%	-4

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

Tableau 43 (Elément 5.2): Les secteurs les plus internationalisés poursuivent leur chemin, les moins implantés à l'étranger suivent le courant porteur

Secteur	Part des filiales étrangères par rapport au total (unités)		
	en 2006	en 2016	var. en pts de %
Les secteurs les plus internationalisés poursuivent leur chemin			
Equipement Electronique et électrique	85%	89%	+4
Biens ménagers et décoration	82%	85%	+3
Equipementier Automobile	80%	85%	+5
Produits chimiques	77%	85%	+8
Les moins internationalisés se lancent à leur tour dans la mondialisation			
Bâtiments & Travaux Publics	30%	39%	+9
Equipement technologique	65%	73%	+8
Aéronautique	71%	78%	+7

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés

2.3 Approche empirique et explicative du patriotisme industriel en France

Fondé sur des données individuelles d'entreprises, l'état des lieux réalisé ci-dessus révèle le rythme soutenu et grandissant d'internationalisation des grands groupes industriels français. Tous les critères passés en revue concourent à l'affirmer : augmentation des effectifs et de l'activité hors du pays d'origine et hausse des actifs logés dans les pays émergents. Dans certains cas, cette marche vers l'international se fait non en addition des positions industrielles en France mais par substitution. Ces réalités empiriques, forts différentes selon les firmes analysées comme le suggère le chapitre précédent, permettent d'établir un indice de patriotisme selon une série de critères, et de constituer ainsi des groupes selon le degré d'attachement au pays d'origine (faible, moyen, fort). Une fois ces trois groupes constitués, le travail

consistera à déceler pour chacun d'eux des caractéristiques communes, autrement dit de repérer les facteurs explicatifs du patriotisme. Comment expliquer qu'une firme montre un attachement patriotique fort et une autre, un lien plus faible à son pays d'origine ?

2.3.1 La construction analytique de trois ensembles de firmes

2.3.1.1. *Principes généraux de la construction analytique*

Toutes les multinationales de l'échantillon ne se détournent pas de la France et certainement pas dans les mêmes proportions. Elles ne suivent pas non plus les mêmes politiques dans la localisation de leurs actifs, de leurs effectifs ou de leurs investissements. Autrement dit, il faut les distinguer et les hiérarchiser à l'aune de leur « patriotisme » industriel défini par la batterie de critères développés plus haut³³⁸.

Quelques études existent déjà pour mesurer le degré d'internationalisation des firmes. La CNUCED publie chaque année un « indice de transnationalité » construit sur la moyenne arithmétique de trois éléments : part des actifs situés à l'étranger, part des emplois implantés à l'étranger et part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger. Cette méthode ignorerait la profondeur de nos données (actifs immobilisés par exemple). D'autre part, cent firmes dans le monde figurent dans cet indice de la CNUCED parmi lesquelles seulement huit de nationalité française et appartenant à un secteur industriel. Dennis Sullivan³³⁹ compléta, en 1994, cette mesure notamment par une approche plus financière (les performances à l'étranger de la firme). Mais c'est surtout grâce à l'indice Herfindahl-Hirschman³⁴⁰ qu'une mesure de mondialisation est utilisée.

³³⁸ Cf : 2.3.1.2

³³⁹ Sullivan, Dennis, « Measuring the Degree of Internationalization of a firm », *Journal of International Business Studies*, 1994 cité par Mucchielli Jean-Louis, *Multinationales et mondialisations*, Paris, Seuil, 1998. p. 23

³⁴⁰ Herfindahl Orris, « Comment on Rosenbluth's measures of concentration, in : *Business Concentration and Price Policy* », ed., Princeton University Press, Princeton(1955) cité par Rój, Justyna « Competition

Les auteurs la conçoivent pour calculer le degré de concentration mondiale d'une multinationale dans un secteur d'activité. Mais construire un indice de patriotisme par une sorte de « symétrique » et faire ainsi des sociétés les moins internationales les plus « patriotiques » confine à une sorte de raccourci méthodologique et revient à définir le patriotisme économique comme une mondialisation inversée.

Dans le but de promouvoir une comptabilité sociétale et environnementale, Max de Chantérac et Gaël Giraud propose d'instituer un actif immatériel valorisé notamment selon l'attitude de l'employeur au regard de son réputation auprès de ses clients, de ses consommateurs, de ses salariés mais aussi des collectivités locales. Une dimension « patriotique » ou « infra-patriotique » (région, département commune ...) se dégagerait de cette nouvelle comptabilité³⁴¹

Plus proche de notre problématique cette fois, Pierre-Yves Gomez, et Simon Rossi³⁴² ont réalisé une typologie des grandes sociétés françaises en fonction de leurs effectifs, de leur chiffre d'affaires et de leurs actionnaires allant des « nationales » au « déracinées » mais sans toutefois traiter du patriotisme économique dans son acception « volontariste ».

Notre méthode de classification va reposer sur une palette plus large de données relatives aux effectifs, à l'activité réalisée en France, au nombre de filiales sur le territoire et à la valeur des actifs immobilisés sur le territoire. Cette notation se fera surtout sur un plus grand nombre de critères quantitatifs. Ils vont permettre de répartir en groupes ou familles les 50 firmes. Chacune d'entre elle va donc se voir affecter une notation en fonction de leur écart par rapport à la moyenne arithmétique

measurement of Hospitals in Poland : The Herfindhal-Hirschman Index Approach », *Ekonomika* Vol. 95(1), 2016.

³⁴¹ Chantérac (de), Max et Giraud, Gaël. « Pour une comptabilité sociétale et environnementale » *in* *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, sous la direction de Giraud, Gaël et Renouard, Cécile, Paris, Flammarion, 2012 (première édition, 2009), p. 286-310.

³⁴² Gomez, Pierre-Yves et Rossi, Simon, « Les grandes entreprises sont-elles (encore) françaises ? », Cahiers « Preuves à l'appui n°6, IFGE-EM Lyon, novembre 2017.

de l'échantillon. Ainsi, quelle que soit sa taille en termes d'effectifs ou d'activité, chaque groupe « pèse » le même poids. Dans la mesure où nous les estimons comparables les uns ou autres, cette méthode dite équi pondérée correspond à la philosophie de notre approche. L'écart retenu par rapport à la moyenne est de 20%. Sur la base de cet intervalle, chacune des sociétés pour chacun des critères se verra allouer une note : 1 point au-dessus de 20% ; -1 point au-dessous de 20% et 0 point dans l'intervalle.

Par exemple, un des critères repose sur le pourcentage des effectifs en France. La moyenne de l'échantillon s'établit à 34%. Les sociétés au-delà de 40,8% ($34\% \times 1,2$) acquiert « 1 point », celles au-dessous de 27,2% ($34\% \times 0,8$) recueillent « -1 point » et celles entre les deux bornes « 0 point ». Ainsi, la méthode attribuera à l'équipementier Valéo – où seulement 16% des salariés travaillent en France – la note de « -1 point ». Répétée sur chacun des onze critères, cette méthode de classement attribue ainsi onze notations aux 50 groupes de l'échantillon. La somme de ces notes permettra de répartir l'échantillon en trois groupes selon le degré de patriotisme industriel :

- Groupe 1 : patriotisme fort ou firmes « insérées »
- Groupe 2 : patriotisme médian ou firmes multinationales
- Groupe 3 : patriotisme faible ou firmes globales.

Les firmes « insérées » montrent au travers des différents critères un attachement au territoire national et intègrent à ce titre le Groupe 1 où s'exerce un patriotisme fort. Les firmes multinationales se déploient largement dans plusieurs pays via leurs nombreuses filiales mais gardent un territoire d'attache par l'entremise de la société mère à la nationalité clairement établie. Souvent exportatrices, elles produisent autant que faire se peut en France et appartiennent au Groupe 2, celui d'un patriotisme médian. Enfin, le dernier groupe rassemble les firmes globales ou « caméléon » conçues pour s'adapter aux couleurs de leurs marchés locaux, pour faire lien avec chaque nation.

2.3.1.2. Les onze critères retenus

A l'aune des informations publiées dans les « documents de référence », nous avons retenu onze critères fondés sur plusieurs dimensions.

Trois critères concernent strictement l'emploi français dans les effectifs du groupe :

- La part des effectifs français fin 2016 en pourcentage du total : de façon très intuitive, ce critère indique le nombre de salariés employés en France par rapport à l'ensemble. Il donne une prime aux groupes encore très implantés en France. La moyenne³⁴³ de l'échantillon ressort à 34%, soit un tiers des effectifs.
- L'évolution en pourcentage du nombre d'emplois en France entre fin 2006 et fin 2016 : ce critère traduit la dynamique de création ou de réductions d'emplois en France (suite à des licenciements, à des délocalisations mais aussi plus simplement à des cessions de filiales ou d'actifs français). Si en moyenne, le nombre des effectifs français accuse une perte de 10%, environ un tiers de l'échantillon augmente ses effectifs sur le territoire national.
- L'évolution du poids de la France dans les effectifs globaux : ce critère s'exprime en points de pourcentage. Il compare deux ratios entre deux dates : le poids des effectifs français en 2006 comparé à celui de 2016. Ce rapprochement permet de prendre en considération l'évolution générale des effectifs et par là même la santé économique des entreprises. Par exemple, au cours de la décennie étudiée, le groupe LVMH augmente ses effectifs français en valeur absolue mais embauche beaucoup plus à l'étranger. Le « poids » de la France passe de 32% en 2006 à 20% en 2016. A contrario, des groupes en difficulté baissent leurs effectifs mais ménagent leur base industrielle française. Areva baisse ses effectifs en France de 19% mais de 40% au niveau du groupe. Le poids des employés sur le sol national augmente mécaniquement.

³⁴³ Dans cette partie, les moyennes indiquées seront systématiquement exprimées arithmétiquement, chacune des sociétés de l'échantillon pèsera le même poids.

Trois critères prennent en considération le chiffre d'affaires réalisé en France par le groupe industriel :

- L'évolution en France du chiffre d'affaires : cette donnée exprime la variation en pourcentage du chiffre d'affaires réalisés en France en euros courants entre 2006 et 2016. Il témoigne de l'importance du marché local dans l'activité global du groupe.
- La part des effectifs en France en 2016 par rapport à la part du chiffre d'affaires en France en 2016 : ce critère pourrait s'apparenter à un indice de « non-délocalisation ». Exprimé en points de pourcentage, il reflète l'inclination pour le groupe considéré à produire en France pour vendre à l'exportation. Certains groupes industriels vendent peu dans leur propre pays mais y emploient l'essentiel de leur main d'œuvre. Des groupes peuvent ainsi s'internationaliser à marche forcée et maintenir voire développer leurs emplois locaux. D'autres préfèrent produire au plus près de leur client et n'hésitent pas à fermer des sites en particulier si leur propre marché montre des signes d'essoufflement ou leur semble arriver à maturité. L'Oréal réalise seulement 10% de son activité en France mais y emploie 37% de ses effectifs. Le spécialiste des matériaux de construction Saint-Gobain met au diapason ses emplois en France (25%) avec son chiffre d'affaires (25%).
- L'évolution des effectifs français comparée à celle du chiffre d'affaires en France : ce critère représente la version « dynamique » du critère ci-dessus. Il indique la tendance du groupe entre 2006 et 2016 à produire sur le sol national quand son marché s'internationalise ou au contraire à embaucher ailleurs pour répondre à une demande mondiale. En moyenne, les effectifs baissent en France et le chiffre d'affaires y stagne. Mais certains groupes comme Thalès parviennent à accroître leurs effectifs en France dans des proportions supérieures à leur activité. Arkema ou Safran subissent de plein fouet une baisse de leur activité domestique mais limitent la casse sur le front de l'emploi local.

Un critère se fonde sur l'avantage tiré de la fiscalisation des profits hors de France³⁴⁴. En moyenne, par la taxation de leurs bénéficiaires à des taux inférieurs à ceux pratiqués en France, les groupes de l'échantillon gagnent en moyenne 5,4%³⁴⁵. Cet avantage marque la propension d'une firme à réaliser ses profits à l'étranger et de surcroît dans des pays peu taxés.

Un critère apprécie le périmètre du groupe ou plus exactement l'évolution de ses filiales consolidées. Il consiste à comparer entre deux dates, en l'occurrence 2006 et 2016, la part des filiales domiciliées en France parmi l'ensemble des filiales consolidées. De façon générale, l'échantillon³⁴⁶ alignait en moyenne au cours de l'année 2006, 28,5% de sociétés françaises, contre 23,8% en 2016. Soit un recul de 4,7 points, révélateur de la perte relative des positions françaises au sein des grands groupes.

Trois critères concernent les actifs immobilisés en France et en Europe :

- La part des actifs immobilisés fin 2016 en pourcentage du total : ce critère comptable indique l'importance des usines, des machines mais aussi de la valeur des brevets et des marques logés en France par rapport à l'ensemble des actifs. Il hiérarchise les sociétés selon le pourcentage inscrit comptablement en France. La moyenne³⁴⁷ de l'échantillon ressort à 33%, soit un tiers de la valeur totale.
- L'évolution en pourcentage des actifs immobilisés en France entre fin 2006 et fin 2016 : ce critère renseigne sur les dynamiques territoriales en termes d'investissements industriels mais aussi de recherche & développement. Ces actifs comptabilisés sur le sol français ont augmenté en moyenne de 18% sur la

³⁴⁴ Voir explication 3.3.1.

³⁴⁵ Y compris ArcelorMittal de droit luxembourgeois et Airbus de droit néerlandais. Les chiffres publiés *infra* (3.3.2) ne tiennent pas compte de ces sociétés, d'où des différences au niveau des moyennes publiées.

³⁴⁷ Dans cette partie, les moyennes indiquées seront systématiquement exprimées arithmétiquement, chacune des sociétés de l'échantillon pèsera le même poids.

période. Mais, environ un tiers de l'effectif déclare une réduction des actifs français depuis dix ans.

- L'évolution du poids des actifs immobilisés non européens : ce critère exprimé en points de pourcentage rapproche deux ratios, l'un en 2016 et l'autre en 2006 et souligne les flux d'investissement réalisés dans les pays émergents au cours de la décennie étudiée. Par exemple, en 2006, les actifs non européens représentaient 18% de l'ensemble des actifs du constructeur Renault. En 2016, cette proportion se montait à 33%. Soit 15 points de plus.

2.3.1.3. *La distribution des sociétés industrielles françaises au regard des onze critères de patriotisme*

Tableau 44 : Le classement des firmes industrielles françaises selon les 11 critères de patriotisme

Nom	Nombre de points total sur les 11 critères *
Lisi	10
Areva	8
Hermès	7
Safran	6
Beneteau	5
Bouygues	5
Dassault Aviation	5
Soitec	4
Thalès	4
Airbus	3
Vilmorin	3
Vinci	3
Eiffage	2
Eramet	2
L'Oréal	2
PSA Groupe	2
Technip	2
Trigano	2
Arkema	0
LVMH	0
Zodiac Aerospace	0

Nom	Nombre de points Total sur les 11 critères *
Biomérieux	-1
Essilor	-1
Remy Cointreau	-1
Total	-1
Manitou	-2
Michelin	-2
Sanofi	-2
ArcelorMittal	-3
Danone	-3
Pernod-Ricard	-3
Air Liquide	-4
Alcatel	-4
Alstom	-4
Imerys	-4
Saint-Gobain	-4
Schneider	-4
Valéo	-4
Vicat	-4
Renault	-5
Vallourec	-5
Bic	-6
Rexel	-6
Technicolor	-6
Lafarge	-7
Legrand	-8
Plastic Omnium	-8
Faurecia	-9
Kering	-9
Seb	-9

*somme des points alloués à chacun des 11 critères de patriotisme industriel sur la base de la notation : « +1 », « 0 » et « -1 » en fonction de l'écart positif ou négatif par rapport à la moyenne de l'échantillon.

Source : calculs personnels.

La constitution des trois groupes reproduira l'ordre du tableau ci-dessous. Mais selon quel découpage exact ? Le choix se portera naturellement à partir du nombre de points obtenu. Pour obtenir des groupes numériquement équivalents :

- Le groupe 1 du « patriotisme fort » correspond aux firmes « insérées » et comprend 18 sociétés entre 1 et 10 points : Lisi, Areva, Hermès, Safran,

Beneteau, Bouygues, Dassault Aviation, Soitec, Thalès, Airbus, Vilmorin, Vinci, Eiffage, Eramet, L'Oréal, PSA Groupe, Technip, et Trigano

- Le Groupe 2 du « patriotisme médian » agglomère les firmes multinationales et comprend 13 sociétés entre 0 et -3 points : Arkema, LVMH, Zodiac Aerospace, Biomérieux, Essilor, Rémy-Cointreau, Total, Manitou, Michelin, Sanofi, ArcelorMittal, Danone et Pernod-Ricard.
- Le Groupe 3 du « patriotisme faible » - celui des firmes globales - comprend 19 sociétés entre -4 et -9 points : Air Liquide, Alcatel, Alstom, Imerys, Saint-Gobain, Schneider, Vicat, Renault, Vallourec, Bic, Rexel Technicolor, Valéo, Lafarge, Legrand, Plastic Omnium, Faurecia, Kering et Seb.

2.3.1.4. *Validation des groupes par l'Analyse en Composantes Principales (ACP)*

La méthode dite « ACP » va permettre de donner à l'échantillon une représentation graphique. La démarche consiste à comparer la « cartographie » de la distribution et les groupes constitués ci-dessus en fonction du placement des 50 sociétés de l'échantillon sur un tableau rectangulaire de données. Les onze critères de patriotisme économique échelonnés de « -1 » à « 1 » forment les variables quantitatives. Les 50 sociétés industrielles constituent les unités ou individus³⁴⁸. A travers la représentation graphique ci-dessous, obtenue à l'aide du logiciel XLSTAT, cette méthode permet de valider l'échantillonnage en trois groupes selon une structure simple :

- A droite du plan, se regroupent les sociétés industrielles à inclination patriotique (Groupe 1). Au regard des structures de liaisons linéaires, ils se

³⁴⁸ Cf : Support de cours AgroParisTech de C.Duby, S. Robin, Institut National Agronomique-Paris-Grignon, Département O.M.I.P, 10 juillet 2006.

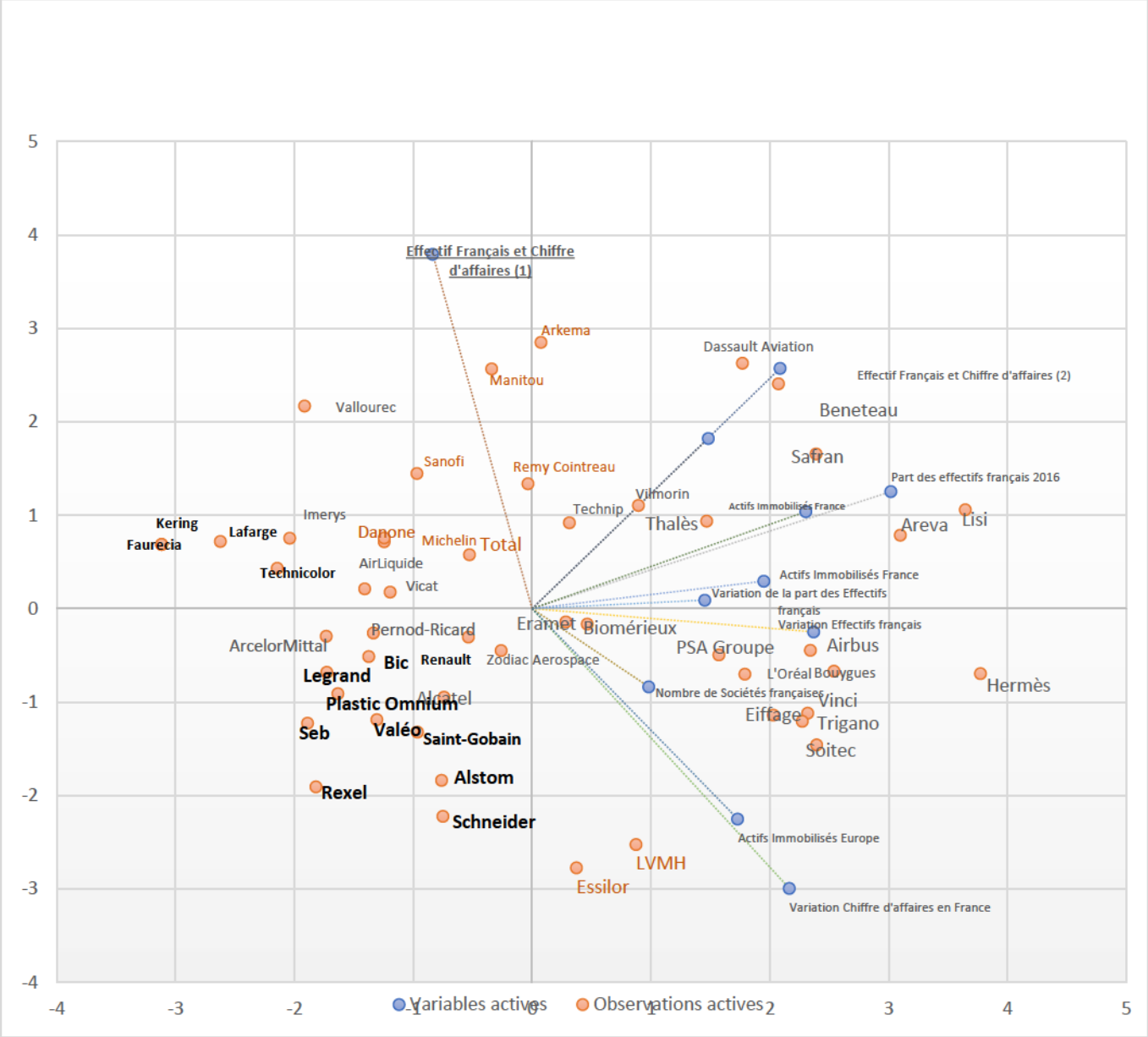
caractérisent plutôt par l'évolution favorable de leurs effectifs en France sur la décennie observée (2006-2016) mais aussi par la part importante de leurs effectifs français comparé à leur chiffre d'affaires réalisé en France (indice de « non-délocalisation »). Leurs actifs immobilisés en France supérieurs à la moyenne constituent aussi un critère discriminant.

- Au croisement des deux axes, se rassemblent les groupes industriels considérés comme médian (Groupe 2) : sur les variables corrélées entre elles (effectifs en France, actifs immobilisés français, variation des effectifs français au regard du chiffre d'affaires), ces firmes semblent effectivement se masser autour d'une position moyenne.
- A gauche du plan, se positionnent ceux à faible inclination patriotique (Groupe 3) : par symétrie avec le Groupe 1, ces sociétés industrielles obtiennent des scores inférieurs à la moyenne essentiellement sur des critères relatifs aux effectifs français (taille, poids, évolution) et aux actifs immobilisés comptabilisés en France.

Certains groupes ne communiquent pas dans leur document de référence toutes les données sur la France relatives aux actifs immobilisés (Vallourec, Pernod-Ricard, Michelin ...) et au chiffre d'affaires (Airbus, Zodiac ...) ³⁴⁹. Ils les publient en revanche au niveau européen. Pour ne pas laisser de « trous » dans le recueil de données, nous avons reconstitué les mêmes notations selon la même méthodologie mais à l'échelon européen. Ainsi, Michelin qui mentionne la part de ses actifs immobilisés en Europe (et non précisément en France) sera comparé à la moyenne européenne (et non française) de l'échantillon. La note obtenue est ensuite consignée dans le recueil général de données ³⁵⁰.

³⁴⁹ Malgré la sollicitation par nos soins du service « Investisseurs » ou « Actionnaires ». A noter que certains groupes qui ne communiquent pas ces informations dans leur rapport annuel ou document de référence, nous ont donnés par courriel ou téléphone les données demandées.

Figure 3 : Répartition en groupes des firmes selon leur degré de patriotisme selon une Analyse en composante principale



---- Groupe 1 : Patriotisme fort --- Groupe 2 : Patriotisme médian --- Groupe 3 : Patriotisme faible

Source : Calculs personnels

2.3.2 Les déterminants du patriotisme économique

Regardés « à l'œil nu », ces groupes de firmes constitués selon leur attachement patriotique, ne semblent pas présenter des caractéristiques communes. Au sein de l'ensemble « Patriotisme fort », cohabitent par exemple le groupe de luxe Hermès, le groupe de BTP Bouygues et le semencier Vilmorin. Celui du « Patriotisme faible » voit se côtoyer l'équipementier télécom Alcatel et le constructeur Renault. Le présent chapitre consistera à évaluer des hypothèses d'association (test du khi²) et de corrélation (indicateur de régression linéaire R²) pour repérer les déterminants du patriotisme économique.

2.3.2.1. Le secteur d'activité

Tous les groupes ne peuvent véritablement pas demeurer égaux face au patriotisme économique, tous ne bénéficient pas des mêmes attributs pour exprimer avec une force équivalente une préférence pour leur pays d'origine. Certaines activités selon leur nature ou plus trivialement selon les conditions de marché en vigueur rencontreront plus de difficultés à favoriser une zone géographique ou un pays. Un « biais sectoriel » va incontestablement jouer un rôle clé dans l'inclination patriotique d'une firme.

Sur la base de la notation affectée (voir *supra* 2.3.1), le secteur aéronautique ressort comme le plus patriote de l'échantillon. En 2016, il augmente ses effectifs en France de 4% entre 2006 et 2016 pour représenter 42% de l'ensemble. Ainsi Airbus emploie 36% de ses effectifs en France et réalise 32% de son chiffre d'affaires en Europe. Plus encore Dassault Aviation privilégie la production locale destinée à l'exportation, à la place d'une installation au plus près du client étranger. Cette stratégie tient évidemment au caractère « sensible » et « de souveraineté » du secteur aéronautique et défense.

Le secteur des Bâtiments et Travaux publics (BTP) renferme également les firmes de l'échantillon parmi les plus patriotes avec des effectifs français en légère hausse (+2%).

En dépit de leur internationalisation, Bouygues, Vinci et Eiffage logent entre 77% et 95% de leurs actifs (immobilisations) dans leur pays d'origine.

Les firmes du secteur « Matériaux de constructions » établissent en revanche à l'étranger entre 90% et 75% de leurs actifs et la ventilation de leurs effectifs évoluent en conséquence : en l'espace de seulement dix ans (2006-2016), les salariés français de Saint-Gobain, Lafarge et Vicat voient leur nombre baisser de 17 000 personnes, ceux installés dans les pays émergents sont 5 500 de plus. Ce phénomène de transfert vers le Sud et/ou l'Est se déploie plus largement encore avec les équipementiers automobiles de l'échantillon : Plastic Omnium, Faurecia, Valéo et Michelin réduisent ensemble de 19 000 salariés leurs effectifs en France et augmentent dans le même temps de 52 000 leurs effectifs hors d'Europe. Leurs usines, matériels et brevets en France pesaient pour un tiers de l'ensemble en 2006 contre 15% en 2016.

Tableau 45: Le biais sectoriel dans le patriotisme économique

Le patriotisme économique selon les secteurs auxquels appartient l'échantillon des 50 firmes industrielles

	Nombre de points moyen par secteur ⁽¹⁾	Pourcentage de firmes au patriotisme		
		fort	médian	faible
Aéronautique	4,8	80%	20%	0%
Bâtiments & Travaux Publics	3,3	100%	0%	0%
Mines et Métaux industriels	0,8	50%	25%	25%
Équipements industriels	-3,7	0%	66%	33%
Matériaux de construction	-5,0	0%	0%	100%
Équipementier Auto	-6,3	0%	0%	100%
Équipement Electronique et électrique	-6,0	0%	0%	100%

(1) Points affectés selon les 11 critères de patriotisme économique (voir *supra* 2.3.1).

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

Ce tour d'horizon des spécificités sectorielles au regard de l'inclination du patriotique confirme assez fidèlement les analyses d'Hugues Jennequin, Luis Miotti et El Mouhoub Mouhoud. Dans un article intitulé « Mesurer et anticiper la vulnérabilité des

territoires face aux risques de délocalisation³⁵¹ », ils distinguent quatre classes d'activités en fonction de la sophistication des produits, des contraintes de proximité et de la qualification des emplois. Symétriquement, les firmes les plus patriotes se trouvent les plus éloignées de ces facteurs de délocalisation. Le tableau que nous proposons ci-dessous en fait la synthèse :

Tableau 46: Cinq facteurs qui rendent plus difficile le patriotisme économique

	Sensibilité-prix du produit (effet bas ou milieu de gamme)	Produit pondéreux ou fragile (incitation à produire sur place)	Main d'œuvre peu qualifiée (vulnérabilité à la DIPP *)	Maturité du marché dans le pays d'origine (incitation à trouver ailleurs des relais de croissance)	Sensibilité du secteur à la conjoncture (incitation à investir dans les pays émergents)
Luxe (LVMH, Hermès)					
Alimentation (Danone, Vilmorin ...)	X		X		
Aéronautique (Airbus, Safran ...)		X			X
Bâtiments & Travaux Publics (Bouygues, Vinci ...)		X	X		X
Mines et Métaux industriels (ArcelorMittal, Eramet ...)	XX	XX	X	X	XX
Equipements industriels (Vallourec, Alstom ...)	X			X	XX
Matériaux de construction (Saint-Gobain, Vicat ...)	XX	XX		X	XX
Équipementier Automobile (Valéo, Faurecia ...)	XX		X	X	XX
Équipement Électronique et électrique (Schneider, Legrand ...)	X			X	X
Produits chimiques (Air Liquide, Arkema)	X	X		X	X
Constructeur Automobile (Renault, PSA Groupe)	X	X	X	X	XX

*Décomposition internationale des processus productifs X : oui ; XX : oui beaucoup

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

³⁵¹ Jennequin, Hugues ; Miotti, Luis et Mouhoud EM, *op.cit.*

L'analyse sectorielle ne saurait suffire à opérer une classification définitive des facteurs de patriotisme. Elle souffre deux limites méthodologiques qui nécessitent de poursuivre plus avant le travail explicatif :

- Certains secteurs comme la chimie, la pharmacie ou les constructeurs automobiles ne comportent en leur sein que deux firmes (exemple : PSA Groupe et Renault). Ces sociétés présentent des caractéristiques communes mais tirer des conclusions avec peu d'éléments paraît aventureux.
- Pour mesurer réellement le degré de patriotisme d'une firme, il conviendrait de la comparer non à une autre firme d'un secteur différent – avec des caractéristiques intrinsèques propres - mais à une firme du même secteur. Même si une part importante des critères retenus concerne la dynamique des localisations (différence entre 2006 et 2016) et non une photographie (à fin 2016), il importe de procéder à des comparaisons « intra-sectorielles » qui auront lieu dans le cadre de comparaisons internationales (voir *infra* 3.2).

2.3.2.2. *L'actionnariat*

L'industrie française traverse de profondes mutations sous l'effet de la mondialisation. Les productions changent, les procédés se renouvellent, les usines se transforment, les salariés s'adaptent mais la structure du capital se métamorphose tout autant et même davantage depuis le milieu des années 1980 au travers des vagues de privatisations et d'un vaste mouvement de dérégulation. Une « nouvelle géographie du capital et de la propriété a fait basculer la France du capitalisme d'Etat vers un nouveau modèle [...]

dominé par la finance et internationalisé » résume Dominique Plihon³⁵². Dès 1968, John Kenneth Galbraith voit venir la séparation entre les dirigeants des grandes firmes et leurs actionnaires et estime inéluctable le transfert de pouvoir des premiers vers les seconds. La dernière étude d'Euronext publiée en 2018 sur la composition du CAC 40³⁵³ par type d'actionnaires place ainsi les gestionnaires d'actifs au premier rang avec 26% du capital total, devant les familles et fondateurs (10%). Une étude de la Banque de France³⁵⁴, cette fois sur la nationalité des actionnaires, chiffre à 44,5% la part des non-résidents au capital des sociétés françaises du CAC 40.

Cette nouvelle géographie du capital influe-t-elle sur les stratégies de localisation d'actifs et de salariés opérées par les patrons des sociétés industrielles françaises ? Pour répondre à cette question, nous avons classé les firmes de notre échantillon selon la nationalité et le statut de premier actionnaire (pas nécessairement majoritaire mais avec une part dans le capital ou des droits de vote supérieurs à 4%).

Tableau 47: La nationalité du premier actionnaire et la stratégie de localisation

Nationalité du premier actionnaire :

	Française	Etrangère
Nombre de sociétés sur un total de 48 ⁽¹⁾	37 soit 74%	11 soit 26%
Evolution du nombre de salariés en France (2006-2016)	-12,9%	-27,8%
Evolution de la proportion des	de 47,9% à 38,3%	de 17,4% à 14,1%

³⁵² Plihon, Dominique, « La nationalité des entreprises et le patriotisme économique sont-ils solubles dans la mondialisation ? », Revue internationale et stratégique 2006/2 (n°62), p. 65.

³⁵³ « Qui sont les actionnaires du CAC40® ? » étude Euronext 30 janvier 2018, à l'occasion de la 7^{ème} Conférence annuelle du marché boursier <https://www.euronext.com/fr/actualite/qui-sont-les-actionnaires-du-cac-40-euronext-devoile-son-etude-inedite>

³⁵⁴ Guette-Khieter, Christophe. (2017). La détention par les non-résidents des actions des sociétés françaises du CAC 40 à la fin de l'année 2016. Bulletin de la Banque de France (213), p 5-14.

salariés en France (2006-2016)	soit -9,6 points	soit -3,3 points
Evolution de la valeur des actifs dans les pays émergents (2006-2016)	+23,1%	+35,7%
Evolution de la proportion des actifs pays émergents (2006-2016) par rapport au total	de 14,9% à 34,5% soit 19,6 points	de 22,8% à 30,6% soit 7,8 points
Evolution de la part du chiffre d'affaires en France (2006-2016)	de 29,9% à 25,4% soit -4,5 points	de 13,5% à 11,5% soit -2,0 points

1) Deux sociétés (Rexel et Michelin) n'ont pas d'actionnaires avec plus de 4% du capital ou des droits de vote.
Source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

La nationalité du premier actionnaire constitue un élément explicatif fort, même si les écarts se creusent entre les firmes à capital français et celles à capital étranger comme le révèle l'évolution convergente des actifs logés dans les pays émergents. Passé à l'épreuve du Khi², cet élément discriminant se trouve confirmé. Le lien entre la nationalité du premier actionnaire et le niveau de patriotisme économique ressort comme très fort (risque d'erreur : 1,8% ou p.value 0,018).

Tableau 48 : Nationalité du premier actionnaire et Patriotisme par le test du Khi²

Groupe des firmes	Premier actionnaire		
	Etranger	Français	Total
Patriotisme fort	1	17	18
Patriotisme médian	2	10	12
Patriotisme faible	8	10	18
Total	11	37	48

Khi ² (Valeur observée)	8,059
Khi ² (Valeur critique)	4,605
p-value	0,018

Tableau 49: Le statut premier actionnaire et la stratégie de localisation

Statut ⁽¹⁾	Actionnaire Familial	Actionnaire éclaté (Fonds ⁽²⁾)	Collectif (Etat et Salariés ⁽³⁾)
Nombre de sociétés sur un total de 49 ⁽⁴⁾	22 soit 45% dont LMVH (famille Arnault) Kering (famille Pinault) L'Oréal (famille Bettencourt-Meyers) Bic (famille Bich)	12 soit 24% dont Air Liquide (fonds BlackRock) Danone (Massachusetts Financial Services) Technicolor (DNCA Finance) Alcatel (Odey Asset Management)	15 soit 31% dont Safran (Etat) Areva (CEA) Airbus (Etats français, allemand, espagnol) Thalès (Secteur Public-TSA)
Evolution du nombre de salariés en France (2006-2016)	-10,8%	-30,3%	-7,4%
Evolution de la proportion des salariés en France (2006-2016)	de 43,2% à 28,6% soit -14,6 points	de 22,0% à 14,0% soit -8,0 points	de 44,0% à 39,6% soit -4,4 points
Evolution des actifs dans les pays émergents (2006-2016)	+55,30%	+116,70%	+264,30%
Evolution de la proportion des actifs pays émergents (2006-2016)	de 15,3% à 25,2% soit +9,9 points	de 20,6% à 31,3% soit +10,7 points	de 18,7% à 40,9% soit +22,2 points
Evolution de la part du chiffre d'affaires en France (2006-2016)	de 20,8% à 19,9% soit -0,9 point	de 16,3% à 10,0% soit -6,3 points	de 29,5% à 20,8% soit -8,7 points

1) Statut au 31 décembre 2016

2) Y compris firmes avec aucun actionnaire titulaire d'au moins 4% des titres ou des droits de vote

3) Nous avons associé l'Etat et les actionnaires salariés sous la dénomination « actionnariat collectif ». Le manque de variables observables concernant l'Etat exposait à un risque d'approximation trop grand.

4) Une firme de l'échantillon est détenue par une autre société (Sanofi), elle n'apparaît sous aucun des statuts juridiques mentionnés plus haut.

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

Le statut juridique du premier actionnaire conditionne de manière déterminante la localisation des actifs et des investissements des firmes. Quand les salariés ou l'Etat pèsent un poids non négligeable au tour de table, ils parviennent à maintenir l'emploi

français. La société Eiffage, détenue à hauteur de 21% par ses salariés, voit ses effectifs français augmenter de 2006 à 2016. L'actionnariat collectif (salariés et Etat) ne semble pas, en revanche, jouer un rôle décisif sur la cartographie de l'activité puisqu'en l'espèce la France représente désormais un cinquième de l'activité. Si l'Etat et les salariés actionnaires apparaissent comme des freins à la délocalisation ou au délaissement du territoire national quand ils s'imposent comme le premier actionnaire (en particulier Areva et Safran), ils semblent faire des pays émergents un relais de croissance.

Quant aux fonds d'investissement (français ou non), leur problématique se présente sous des traits stratégiques plus simples. Quand ils revendiquent la place de premier actionnaire (même avec une part inférieure à 10%), les firmes font peu de cas du pays d'origine (-30% de salariés français entre 2006 et 2016). Plus le capital apparaît comme « éclaté », plus les variations de périmètre gagnent en amplitude et en rapidité. Danone et Schneider par exemple multiplient par deux le poids de leurs actifs immobilisés dans les pays émergents. Du point de vue de ces investissements « lointains » empreints d'un certain risque, l'actionnariat familial fait montre d'une plus grande réserve. Si toutes les sociétés familiales ne sauvegardent pas systématiquement les effectifs français ou les filiales françaises, elles semblent mettre à l'abri l'activité en France comme si les dirigeants menaient conjointement une stratégie économique pour maximiser les bénéfices et une vision patrimoniale pour conserver la valeur de leurs investissements sur le sol d'origine. Sans doute par souci de prudence, il hésite à investir très loin de leurs terres originelles. La part de leurs actifs dans les pays émergents pèsent un quart de leurs actifs contre un tiers pour l'ensemble de l'échantillon.

Attention toutefois à ne pas se montrer trop définitif dans les conclusions. Les chiffres ci-dessus procèdent d'une moyenne arithmétique susceptible d'accorder trop d'importance à une firme de grande taille. Le test du Khi² réserve à chacune des données un poids identique, son équipondération permet ainsi de contourner cet

écueil méthodologique et de valider le lien entre les différents statuts de l'actionnaire principal et l'inclination au patriotisme économique. De même, le test du Khi² recommande la plus grande prudence selon des lois d'approximation quand l'examen statistique repose sur moins de dix à douze variables. D'où la nécessité d'associer sous le terme d'actionnariat collectif, les sociétés où l'Etat figure comme premier actionnaire et celles où les salariés actionnaires revendiquent la part du capital la plus élevée.

Sociétés familiales et stratégies de localisation

Test du Khi²: Lien entre sociétés familiales et patriotisme économique

Risque d'erreur d'affirmer l'existence d'un lien entre le fait d'avoir pour premier actionnaire les fondateurs familiaux et ...

... une inclination au patriotisme économique (somme des 11 critères) : 24% (khi² valeur observée : 2,9 ; khi² valeur critique 3,2)

... la variation favorable des actifs immobilisés en France entre 2006 et 2016 : 7% (khi² valeur observée : 5,5 ; khi² valeur critique 3,2)

Ces tests confirment la prudence des sociétés familiales à investir dans des zones émergentes et une certaine disposition à prendre en compte les intérêts du pays d'origine dans les logiques de ressources humaines comme dans l'allocation des investissements.

Test du Khi²: Lien entre firmes avec un fonds d'investissement comme premier actionnaire et patriotisme économique

Risque d'erreur d'affirmer l'existence d'un lien entre le fait d'avoir pour premier actionnaire un fonds³⁵⁵ et ...

³⁵⁵ Y compris les firmes au capital très éclaté sans aucun actionnaire au-dessus de 4% des actions ou des droits de vote

... une faible inclination au patriotisme économique (somme des 11 critères) : 1% (χ^2 valeur observée : 8,4 ; χ^2 valeur critique 3,2)

... la variation défavorable des actifs immobilisés en France entre 2006 et 2016 : 7% (χ^2 valeur observée : 5,5 ; χ^2 valeur critique 3,2)

Ces tests apportent foi aux résultats constatés plus haut : les firmes sans actionnariat stable ou dominé par des fonds d'investissements vont plus loin dans les logiques de déracinement des activités et des actifs.

Test du χ^2 : Lien entre sociétés « collectives » avec l'Etat ou les salariés comme principaux actionnaires et patriotisme économique

Risque d'erreur d'affirmer l'existence d'un lien entre le fait d'avoir pour premier actionnaire l'Etat ou les salariés³⁵⁶ et ...

... l'inclination au patriotisme économique (somme des 11 critères) : 22% (χ^2 valeur observée : 3,0 ; χ^2 valeur critique 3,2)

... la variation favorable des actifs immobilisés en France entre 2006 et 2016 : 54% (χ^2 valeur observée : 1,2 ; χ^2 valeur critique 3,2)

Quand un investisseur public ou des actionnaires salariés revendiquent le titre de premier actionnaire, la firme fait montre d'une « prédisposition patriotique » mais celle-ci semble s'étioler aux vues du poids déclinant des actifs en France (40,9% des actifs totaux en 2016 contre 18,7% en 2006). L'Etat ne saurait devenir apatride mais peut-être éprouverait-il la tentation, dans la droite ligne des « champions nationaux », de planter son drapeau sous de multiples latitudes par souci de prestige et pas seulement de profit.

L'importance du statut de l'actionnaire dans les stratégies de localisation fait écho à toute une littérature sur le rapport des multinationales et a fortiori des dirigeants avec le temps long. Un horizon de rentabilité assez lointain favorise la stabilité du capital et

³⁵⁶ Y compris statut de coopérative comme Vilmorin.

des actifs. Par « atavisme », les sociétés familiales inscrivent leur activité dans le temps, se sentent héritières d'une longue lignée à perpétuer et éprouvent ainsi un sentiment de fidélité aux équipes, aux territoires, aux actifs, plus généralement à toutes les parties prenantes. Cette continuité peut expliquer la relative constance des sociétés familiales de l'échantillon dans la gestion de leurs effectifs, leurs activités et leurs actifs. A l'inverse, les firmes détenues par des fonds portent en elles une forme de disjonction entre le management et le capital répliquée dans les stratégies de localisation. Comme le défend l'économiste Gaël Giraud, la financiarisation du capital tend à favoriser « le culte du dépassement de soi dans une compétition sans limites [...] ou encore la culture agonale (du combat, *agôn* en grec) » et porterait ainsi en elle une logique de divergence d'intérêts entre les parties prenantes, notamment les salariés et l'Etat du pays d'origine³⁵⁷. A l'éloignement « de gouvernance » - détenteurs du capital sans fonction exécutive - correspondrait un détachement géographique.

Gabriel Colletis et Fred Rychen observent, s'agissant des groupes, que certains fonctionnent sur la base d'une convention centralisée alors que d'autres disposent d'une convention décentralisée. L'autonomie des filiales est évidemment beaucoup plus forte dans le second cas ainsi que le potentiel d'ancrage territorial³⁵⁸.

De même, dans une étude sur la géographie de l'actionnariat, des effectifs et du chiffre d'affaires de 99 sociétés françaises, entre 2005 et 2015, les deux auteurs Pierre-Yves Gomez et Simon Rossi évoquent la catégorie des « déracinées » pour qualifier leur éloignement au regard de ces trois dimensions (capital, salariés, activité)³⁵⁹. Toute la théorie de l'agence développée par Michael Jensen et William Meckling en 1976 repose d'ailleurs sur un séparatisme – en l'occurrence juridique - entre l'actionnaire et le

³⁵⁷ Giraud, Gaël, *Illusion financière*, Ivry-sur-Seine, 2014 (Première Edition 2012), p.80.

³⁵⁸ Colletis, Gabriel et Rychen, Fred. « Entreprises et territoires : proximités et développement local » in *Economie de proximité*, coordonné par Pecqueur, Bernard et Zimmermann, Jean-Benoît, Edition Hermès, Paris, 2004.

³⁵⁹ Gomez, Pierre-Yves et Rossi, Simon, « Les grandes entreprises sont-elles (encore) françaises ? », Cahiers « Preuves à l'appui n°6, IFGE-EM Lyon, novembre 2017.

dirigeant aux conséquences très concrètes en termes de priorités économiques. « Si les deux parties veulent maximiser leur utilité, il y a de bonnes raisons de croire que l'agent [N.D.A : le dirigeant de la firme] n'agira pas toujours dans le meilleur intérêt du principal [N.D.A : les actionnaires]³⁶⁰ » estiment les auteurs. Au regard de notre travail, cette divergence d'intérêt soulignée quatre décennies plus tôt par Jensen et Meckling pourrait tenir à une triple distance : contractuelle (théorie de l'agence), géographique (éloignement entre le lieu de décision et celui de production) et temporelle (distinction entre les exigences de court terme du capital flottant et les possibilités de long terme des structures familiales). Dans la plupart des cas, les fonds d'investissements devenus premiers actionnaires des firmes de notre échantillon demeurent immatriculés à l'étranger et principalement aux Etats-Unis. A la fluidité de leur capital doit correspondre la fluidité des sites productifs de la firme dans laquelle ils investissent. D'un certain point de vue, la distinction faite par l'approche Hecksher-Ohlin-Samuelson entre le capital mobile et le travail immobile s'estompe avec la mondialisation. Sous l'injonction des investisseurs institutionnels, les deux facteurs deviennent flottants et doivent se déplacer en des lieux où l'espérance de rentabilité apparaît la plus forte à court terme. « Les localisations industrielles opportunistes sont elles-mêmes facilitées par la dématérialisation de la production et de son contrôle³⁶¹ » ajoutent Dominique Namur et Jean-Louis Truel. Cette double mobilité (capital-travail) conduit depuis le milieu des années 1990 à des modifications substantielles de périmètre : les firmes multinationales tendent à céder les activités à la périphérie de leur centre d'intérêt et à se spécialiser pour occuper la place de leader dans un secteur précis. Cas d'école : Danone se concentre sur ses gammes dites « core business » (produits laitiers, eaux minérales, nutrition infantile et nutrition médicale), multiplie

³⁶⁰ Jensen, Michael et Meckling, William, « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 1976, p.306

³⁶¹ Namur, Dominique et Truel, Jean-Louis, « Maîtrise des ressources financières et désindustrialisation : l'économie réelle sous influence » in *Désindustrialisation, délocalisation, op.cit.*, p.255-284

les acquisitions dans ces secteurs et vend massivement les marques historiques essentiellement dans l'épicerie (Amora, Panzani, William Saurin, etc. ...). Ce basculement stratégique conduit à internationaliser davantage les filiales et les effectifs³⁶² sous la pression de fonds désireux d'investir dans un « leader mondial ». Du point de vue de la théorie économique, Charles-Albert Michalet voit très vite dans cette nouvelle division internationale du travail, inscrite dans le droit fil de la financiarisation, un « pied de nez » historique : « La redistribution des cartes qui se développerait au sein des oligopoles internationaux commanderait en fin de compte l'insertion de chaque pays dans le système de l'économie mondiale. Pour résumer cette orientation potentielle, on pourrait dire que D. Ricardo cède le pas à A. Smith³⁶³ ». Et effectivement, cette théorie du « core business » tend à faire prévaloir l'avantage absolue sur l'avantage relatif. La liberté de circulation des capitaux produit aussi la mobilité des industries, du moins quand l'actionnariat se présente sous une forme très éclatée. Pour « amener les acteurs économiques et financiers à respecter les impératifs nationaux ou régionaux », l'économiste Dominique Plihon suggère notamment d'assujettir les investisseurs « à des coefficients d'emploi de leurs ressources, sous forme de placements stables dans des actifs nationaux publics et privés³⁶⁴ ».

2.3.2.3. *Rémunération des salariés : quelle influence dans les stratégies de localisation ?*

Quels ressorts profonds poussent un chef d'entreprise à investir au-delà de ses frontières ? Depuis Jean-Baptiste Say, penseurs et théoriciens concèdent quelques embarras dans la réponse à apporter. L'auteur du *Traité d'Economie Politique* lui-même

³⁶² Sur ce sujet voir Peyrelevade, Jean, *Le capitalisme total*, Paris, Edition Seuil, 2005.

³⁶³ Michalet, Charles-Albert, L'adaptation des stratégies des multinationales à la crise, in ouvrage collectif, *Les multinationales en mutation*, édité par Cotta, Alain et Ghertman, Michel, Paris, PUF-IRM, 1983.

³⁶⁴ Plihon, Dominique, *op.cit*, p. 73.

distingue l'entrepreneur « gestionnaire de la production³⁶⁵ », enclin à trouver les meilleures conditions de l'offre aux quatre coins du monde, et l'entrepreneur « gestionnaire de risque », à « l'esprit d'ordre et d'économie [pour ne pas] compromettre sa fortune et, jusqu'à un certain point son honneur³⁶⁶ ». Cette question du mobile principal se pose aujourd'hui avec une acuité particulière à l'heure où la mobilité du capital et celle du travail facilite la recherche du moindre coût pour gagner en compétitivité. Les 50 patrons des grandes firmes industrielles ici étudiées traversent-ils les frontières pour servir un marché local en expansion – en particulier en Asie - ou pour baisser le prix de revient des biens produits ? Les documents publics et les rapports annuels ne permettent malheureusement pas de réaliser la « traçabilité » de leurs exportations et importations entre leurs filiales et donc de répondre avec assurance et robustesse à la question. En revanche, chacune des firmes de l'échantillon donne très précisément les charges de personnel (salaires, cotisations sociales, participation aux bénéfices ...) au niveau du groupe consolidé (donc à l'échelle mondiale sans distinction nationale dans l'immense majorité des cas). Des rapprochements peuvent ainsi se faire entre la variation des rémunérations par salarié et l'évolution de la localisation. Quelles politiques de rémunération mènent depuis dix ans ces firmes de plus en plus investies en Asie où les coûts du travail demeurent bas en dépit des récentes augmentations de salaire et des mouvements de grève ?

Pour commencer, un premier résultat global : entre 2006 et 2016, la rémunération (charges de personnel selon l'expression consacrée) par personne, exprimée en euros, augmente de 1,83% en rythme annualisé. A première vue, la localisation hors des pays riches et au détriment des positions françaises n'implique pas forcément des économies de main d'œuvre mais les hausses moyennes de rémunérations ressortent

³⁶⁵ Steiner, Philippe, « La théorie de l'entrepreneur chez Jean-Baptiste Say et la tradition Cantillon-Knight » L'Actualité économique, vol. 73, n° 4, 1997, p. 611-627

³⁶⁶ Say, Jean-Baptiste, *Traité d'Economie Politique*, Livre second, chapitre 7 wikisource https://fr.wikisource.org/w/index.php?title=Discussion_Page:Say_-_Trait%C3%A9_d%E2%80%99%C3%A9conomie_politique.djvu/371&action=edit&redlink=1

de nos calculs comme inférieure à l'indice d'inflation mondial du Fonds Monétaire International (+4,1% en rythme annuel)³⁶⁷. Seules 7 firmes (soit 14% de l'effectif) baissent sur la décennie étudiée la rémunération par personne mais à peine dix d'entre elles augmentent de 3% annuellement les salaires par personne.

Tableau 50: La rémunération par salarié dans les 50 firmes industrielles françaises

Nom de la firme	Secteur	Evolution annualisée entre 2006 et 2016 des charges de personnel par salarié
Les plus fortes hausses		
Alcatel	Equipement technologique	+8,73%
Technip	Equipement pétrolier	+7,34%
Danone	Alimentation	+5,55%
Pernod-Ricard	Boissons	+5,50%
Bouygues	Bâtiments & Travaux Publics	+5,27%
Eramet	Mines et métaux industriels	+4,34%
Les plus fortes baisses		
Lafarge	Matériaux de construction	-2,39%
Areva	Mines et Métaux industriels	-2,18%
Seb	Biens ménagers et décoration	-1,79%
Plastic Omnium	Equipementier auto	-1,55%
PSA Groupe	Constructeur automobile	-0,99%
ArcelorMittal	Mines et métaux industriels	-0,77%
TOTAL des firmes de l'échantillon		+1,83%

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

Au-delà de ces données brutes, à prendre d'ailleurs avec prudence aux vues des différentes devises et de leurs évolutions, un ratio mérite une attention particulière : le rapport entre « rémunération » et « chiffre d'affaires » et son évolution dans le temps. Ce rapport permet d'une part de neutraliser « l'effet devise » et, surtout, il donne une

³⁶⁷ Source : Statistiques financières internationales et autres fichiers de données du Fonds Monétaire International. Site Banque Mondiale : <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/fp.cpi.totl.zg>

idée approchante de la productivité par salarié. Dans les chapitres consacrés à la politique salariale, les documents de référence le mentionnent souvent. Ainsi, en 2016, la part de la rémunération dans le chiffre d'affaires de l'ensemble des firmes de l'échantillon³⁶⁸ s'établissait à 17,6%, contre 16% en 2006. Soit une augmentation de +1,6 point pour l'ensemble. Même si ce calcul diffère du partage de la valeur ajoutée, il indique en moyenne une part légèrement croissante des salaires par rapport à l'ensemble de l'activité mais ce ratio baisse pour un tiers des firmes de l'échantillon. Mises en place via le CICE en janvier 2013 pour réduire le coût du travail et ainsi conserver son rang voire gagner des places dans la course mondiale à la compétitivité³⁶⁹, les théories dites de l'offre semblèrent donc déjà appliquées concrètement dans l'industrie. Ces calculs globaux recouvrent des disparités selon les multinationales mais aussi selon les secteurs.

Tableau 51: La part des rémunérations par rapport au chiffre d'affaires (par firme)

Nom de la firme	Secteur	Part des rémunérations par rapport au chiffre d'affaires		
		en 2006	en 2016	Evol. du ratio
En baisse				
Hermès	Vêtements et accessoires	25,0%	18,0%	-7,0
PSA Groupe	Constructeur automobile	15,7%	8,7%	-7,0
Plastic Omnium	Equipementier automobile	20,3%	13,5%	-6,8
Valéo	Equipementier automobile	26,2%	19,5%	-6,7
Technicolor	Biens ménagers et décoration	27,2%	21,8%	-5,4
Lafarge	Matériaux de construction	18,9%	14,9%	-4,0
En hausse				
Vallourec	Equipements industriels	14,7%	33,6%	+19,1
Soitec	Equipement technologique	15,2%	30,4%	+15,2
Technip	Equipement pétrolier	13,7%	25,3%	+11,6
Areva	Mines et métaux industriels	29,9%	37,0%	+7,1
Eramet	Mines et métaux industriels	16,3%	22,6%	+6,3
Manitou	Equipements industriels	9,8%	15,4%	+5,6

³⁶⁸ L'échantillon sur ces données est de 49 firmes, le groupe Bic ne donnant pas d'informations.

³⁶⁹ Sur ce sujet cf. Cohen, Elie et Buigues, Pierre-André, *op.cit* p. 52.

TOTAL ensemble de l'échantillon	16,0%	17,6%	+1,6
---------------------------------	-------	-------	------

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

Tableau 52: La part des rémunérations par rapport au chiffre d'affaires (par secteur)

Secteur	Part des rémunérations par rapport au chiffre d'affaires ^o		
	en 2006	en 2016	Evol. du ratio
Mines et métaux industriels	19,7%	24,1%	+4,4
Bâtiments & Travaux Publics	21,8%	23,4%	+1,6
Aérospatiale	29,2%	29,0%	-0,2
Équipementiers automobile	23,1%	19,4%	-3,8

(*) Moyennes équipondérées : chacune des firmes pèsent le même poids dans le calcul quel que soit sa taille tant en termes de charges de personnel que de chiffre d'affaires.

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

Des particularités sectorielles émergent de ces comparaisons : comme mentionné plus haut (cf. chapitre consacré aux effectifs), les domaines où dominent les logiques de coûts et la mobilité des biens, tendent à resserrer les gratifications salariales. En particulier en France où l'industrie reste très dépendante de sa compétitivité-prix³⁷⁰. Les équipementiers automobiles représentent à cet égard un exemple relativement éclairant. En l'espace de dix ans, Plastic Omnium triple son chiffre d'affaires mais double les charges de personnel. Même parcours pour Valéo avec une hausse du chiffre d'affaires au rythme annuel de 6,8%, à comparer avec une progression de moitié (3,6%) pour les rémunérations salariales. Comme le note Suzanne Berger³⁷¹, la pression sur les prix pousse à une sorte de convergence dans la recherche mondiale des réductions de coûts. Witold Henisz et Andrew Delios³⁷² insistent quant à eux sur le

³⁷⁰ Sautard, Romain ; Tazi, Amine et Thubin, Camille, « Quel positionnement "hors-prix" de la France parmi les économies avancées ? », Trésor-Eco, n°122, janvier 2014.

³⁷¹ Berger, Suzanne, *op.cit.*, p. 147.

³⁷² Henisz, Witold J. and Delios, Andrew, « Uncertainty, Imitation, and Plant Location : Japanese Multinational Corporations, 1990-1996 ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, 2001

phénomène d'imitation à l'œuvre dès les années 1990 au Japon sur fond de gestion du risque. Autrement dit, arrivé à un certain étiage de mondialisation des échanges, un entrepreneur considère le risque d'aller produire loin de chez lui inférieur à celui de rester dans ses murs, il perdrait ainsi en compétitivité par immobilisme géographique. Une tendance observée à l'aune des données et des exemples ci-dessous :

Lien entre rémunération des salariés et stratégies de localisation :

- Le risque d'erreur³⁷³ d'affirmer l'existence d'un lien entre une évolution *défavorable* des rémunérations³⁷⁴ et une hausse supérieure à la moyenne des actifs (immobilisations) dans les pays émergents est de 4,7% (χ^2 valeur observée : 4,0 ; χ^2 valeur critique 1,6). Soit, un lien avéré.

- Le risque d'erreur³⁷⁵ d'affirmer l'existence d'un lien entre une évolution *défavorable* des rémunérations³⁷⁶ et une augmentation supérieure à la moyenne de la part des effectifs dans les pays émergents : 11,9% (χ^2 valeur observée : 2,4 ; χ^2 valeur critique 1,6). Soit, un lien plutôt robuste.

- Le risque d'erreur³⁷⁷ d'affirmer l'existence d'un lien entre une évolution *favorable* des rémunérations³⁷⁸ est une évolution supérieure à la moyenne des effectifs en France : 0,8% (χ^2 valeur observée : 7,2 ; χ^2 valeur critique 1,6). Soit, un lien clairement avéré.

³⁷³ Niveau de signification 20%. Soit χ^2 valeur critique : 1,6

³⁷⁴ Evolution inférieure à la moyenne de l'échantillon

³⁷⁵ Niveau de signification 20%. Soit χ^2 valeur critique : 1,6

³⁷⁶ Evolution inférieure à la moyenne de l'échantillon

³⁷⁷ Niveau de signification 20%. Soit χ^2 valeur critique : 1,6

³⁷⁸ Evolution inférieure à la moyenne de l'échantillon

A la lecture de ces résultats, la baisse des coûts du travail apparaît comme centrale dans les stratégies de localisation des firmes. Mais le motif central peut paraître ambivalent. Les firmes peuvent tout aussi bien viser l'amélioration de leur compétitivité/prix que celle de leurs marges bénéficiaires (voir *infra* 3.3.4). Celles qui sont les plus tournées vers les pays émergents au cours des dix dernières années, appliquent en leur sein des rémunérations par salarié ou par chiffre d'affaire en baisse ou en stagnation. Cette affirmation confirme la thèse de « la substitution » révélée par un certain nombre d'études. Sascha Becker *et ali*³⁷⁹ travaillent sur les écarts salariaux entre une société mère en Allemagne et ses filiales en Europe de l'Est. Leur conclusion : 1 point d'écart en termes de rémunérations entre les deux zones de production pourrait détruire 760 emplois en Allemagne et en créer 4 620 dans ses filiales à bas coûts. D'autres études en revanche font de la rémunération une variable « secondaire » (20% du coût de production industrielle française³⁸⁰) et considèrent l'accès au marché comme le motif primordial de localisation et non la recherche de coûts bas. En conséquence, « l'effet de substitution » (au bénéfice de l'emploi dans le pays en développement, au détriment des salaires dans le pays d'origine) se trouve comme compensé par un « effet revenu », aux retombées positives sur l'une et l'autre des zones de production. Selon Giorgio Barba Navaretti, Davide Castellani et Anne-Célia Disdier, « l'implantation dans un pays low-cost ne provoque pas d'effets négatifs sur la société mère sur le long terme³⁸¹ ». Alexander Hizjen *et ali*. trouvent même un impact

³⁷⁹ Becker, Sascha ; Ekholm, Karolina, Jäckle, Robert et Muendler, Marc-Andreas, « Location Choice and Employment Decisions : A comparison of German and Swedish Multinationals », *Review of World Economics*, december 2005, volume 141, Issue 4, pp. 693-731.

³⁸⁰ Audition de Michel Yahiel, Commissaire Général de France Stratégie, du 1^{er} mars 2017, cité par Rapport CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental) mars 2018 Industrie : un moteur de croissance et d'avenir.

³⁸¹ Barba Navaretti, Giorgio., Castellani, Davide et Disdier, Anne-Célia (2006) : « How Does Investing in Cheap Labour Countries Affect Performance at Home ? », CEPR Discussion Papers, n° 5765, cités par Gazaniol Alexandre et Peltrault Frédéric, « Implantation à l'étranger des entreprises françaises : un impact différencié selon l'appartenance à un groupe », in Investissement Direct Etranger et Performances des Entreprises, Complément B, Rapport du CAE, 2010.

plutôt positif sur la productivité et l'emploi de la société-mère³⁸². Enfin, les calculs d'Alexandre Gazaniol et de Frédéric Peltrault sur les groupes français dits « primo-investisseurs » soulignent les conséquences positives sur l'emploi : trois ans après leur première implantation à l'étranger, les firmes françaises internationalisées revendiquent 25% de salariés en plus par rapport aux entreprises strictement domestiques au lieu de 10% avant leur décision d'investir en dehors de leurs frontières. Les différences de résultats entre ces études précitées et notre travail proviennent des dates de référence : souvent les années 1990 voire 1980 pour lesdites études et non la période « post-Lehman Brothers » 2006-2016. Or, comme le montre le présent travail, la vélocité des multinationales croît en période de crise et leur agilité dans la gestion de leurs actifs (acquisitions-cessions de filiales) ne lassent pas de surprendre. Mais, la grande différence des approches tient surtout à la taille des firmes de l'échantillon. Ces études sur les effets de l'internationalisation travaillent sur des panels très larges où se côtoient PME dynamiques à l'exportation, ETI bien installées et grands groupes multinationaux et non strictement sur les 50 premières firmes industrielles françaises implantées à l'international depuis fort longtemps.

Quand bien même l'implantation dans les pays émergents exercerait une pression baissière sur les salaires des pays riches, une large littérature considère ces logiques comme transitoires. Selon elle, la convergence des salaires entre pays devrait faire son œuvre et rendre caduque les stratégies de réduction des coûts dans les zones à bas salaires. « La présence des firmes étrangères élève le niveau moyen de productivité dans l'économie (spillover effect). Le niveau plus élevé des salaires dans les filiales étrangères crée un effet de démonstration » insistent Lionel Fontagné et *alii*³⁸³. Et

³⁸² Hizjen, Alexander, Jean, Sébastien et Mayer, Thierry « « The Effects at Home of Initiating Production Abroad : Evidence from Matched French Firms », Nottingham Working Paper, n° 2009/24 cité par Gazaniol Alexandre et Peltrault Frédéric *op.cit.*

³⁸³ Fontagné, Lionel ; Fouquin, Michel ; Gaulier, Guillaume ; Herzog, Colette et Signago, Soledad. *op.cit.*, p.87.

effectivement, selon une étude du CEPIL, les exportateurs dans les pays en développement paient en moyenne à leurs employés un salaire de 31% supérieur à leurs homologues non-exportateurs. La prime versée par une firme chinoise exportatrice se monte même à 42%³⁸⁴. Une étude du Boston Consulting Group^{385 386} apporte foi à cette thèse du rattrapage, appelée aussi « Stolper-Samuelson » : en 2005, la rémunération d'un salarié en Chine dans le secteur manufacturier ajustée de sa productivité représentait 21,7% (rapport de 1 à 4,6) du standard américain. En 2015, dix ans plus tard, le différentiel est de 43,5% (rapport de 1 à 2,3).

Les écarts se resserrent mais à une vitesse sans doute insuffisante pour faire disparaître le recours aux délocalisations. Un simple calcul sur la masse salariale répartie entre salarié selon leur localisation suffit à s'en convaincre. Un employé non européen de PSA Groupe coûte encore 19% moins cher qu'un employé en France. Dans un secteur comme l'automobile où les marges bénéficiaires sont restreintes, cette décote salariale joue encore un rôle déterminant. Plus éclairant encore, le cas de Vallourec, équipementier de l'énergie et de l'industrie : en 2006, les salariés brésiliens représentaient 29% des effectifs totaux et absorbaient 14% de la masse salariale. Aux Français, à peine plus nombreux (35% des effectifs mondiaux), le groupe versait 40% des salaires et traitements totaux. En 2016, les salariés des deux pays voient leurs salaires s'apprécier mais l'écart s'estompe peu (voir Tableau 53 ci-dessous). Selon les calculs du Conference Board, les écarts de rémunérations entre le Mexique et les Etats-Unis restent les mêmes (de 1 à 10) entre 1997 et 2016³⁸⁷.

³⁸⁴ Brambilla, Irene, Depetris Chauvin, Nicolas et Porto, Guilo, « Wage and Employment Gains from Exports : Evidence from Developing Countries », CEPP, Working Paper, n°2015-28. Juin 2015.

³⁸⁵ Etude réalisée avec les données de Economist Intelligence Unit et U.S Bureau of Economic Analysis.

³⁸⁶ Sirkin, Harold, Zinser, Michael, et Hohner, Douglas « Made in America, Again. Why Manufacturing will return to the U.S », The Boston Consulting Group, August, 2011.

³⁸⁷ The conference Board. International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing, 2016

Une nouvelle vague de délocalisation venue de la crise financière en 2007 touche désormais des pays « fraîchement émergés » comme la Chine ou la Turquie au profit de nouvelles terres « en voie d'émergence » et encore très décotées comme le Vietnam en Asie ou l'Egypte en Afrique où se pressent « une armée de réserve industrielle » comme disait Karl Mark. Ainsi, en 2008, Nokia fermait son usine allemande de Bochum pour la transférer à Jucu en Roumanie mais déplaçait finalement le tout trois ans plus tard au Vietnam³⁸⁸. Ces exemples abondent et tendent à expliquer la relative lenteur du rattrapage puisque, arrivé à un certain étiage de rémunération, ces pays finissent par connaître un ralentissement de leur progression salariale pour rester compétitifs face à des voisins bien moins chers.

Tableau 53 : L'exemple Vallourec : Les écarts de salaires s'estompent peu entre la France et le Brésil

	2006	2016
Effectif Monde	18 006	18 325
Masse salariale Monde	812 millions d'euros	994 millions d'euros

France

part des effectifs	34%	23%
part de la masse salariale	40%	27%
masse salariale par personne	51 620 euros	63 672 euros

Brésil

part des effectifs	29%	36%
part de la masse salariale	14%	21%
masse salariale par personne (en euros)	21 769	31 888
Ecart France/Brésil	x 2,37	x 2,00 ^m

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence 2006 et 2016.

³⁸⁸ Meignan, Géraldine, « Le combat sans fin du super low-cost », Décembre 2012-janvier 2013, L'Expansion, p.40-42.

(1) L'euro par rapport au réal brésilien s'est apprécié d'environ 20% entre les deux dates. La prise en compte de cette variation monétaire ne change pas fondamentalement les conclusions. L'écart est de 1,7.

2.3.2.2 Rentabilité et patriotisme économique : antinomique ou complémentaire ?

La théorie économique peut parfois coïncider avec la simple intuition. Arrivée à une certaine maturité, à un niveau de chiffre d'affaires, une firme se sent comme « à l'étroit » sur son marché d'origine et va chercher au-delà de ses frontières des nouveaux marchés pour augmenter ses volumes, profiter de sa notoriété, mettre à profit ses innovations. Comme l'explique Michel Dietsch³⁸⁹, les rentabilités finissent par décroître sur le lieu de production originel et « les flux de capitaux internationaux tendent à s'orienter vers les pays où les rendements sont croissants ». Naturellement, les firmes aux affinités internationales prennent un risque mais là encore, le marché fait son œuvre de sélection par l'ouverture et les meilleures d'entre elles « voient l'échelle de leur production augmenter, ce qui est source de gain d'efficacité » ajoute Lionel Fontagné *et alii*³⁹⁰. Et de conclure logiquement, « les entreprises les plus actives dans [l'organisation verticale de la production au niveau international] ont de meilleures performances et la probabilité de survie la plus élevée ». Un certain nombre d'études sur l'Italie³⁹¹, la France³⁹² ou Taïwan³⁹³ valident empiriquement ses conclusions. Mais, la majorité de ces contributions académiques opèrent une

³⁸⁹ Dietsch, Michel, « Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes » in Dossier « Le patriotisme économique à l'épreuve de la mondialisation », La Revue internationale et stratégique, n°62 (2006)

³⁹⁰ Fontagné, Lionel et alii, *op.cit.* p.88

³⁹¹ Borin, Alessandro et Mancin, Michele, « Foreign direct investment and firm performance : an empirical analysis of Italian firms » Review of World Economics., Vol. 152 Issue 4, Nov 2016, p705-732.

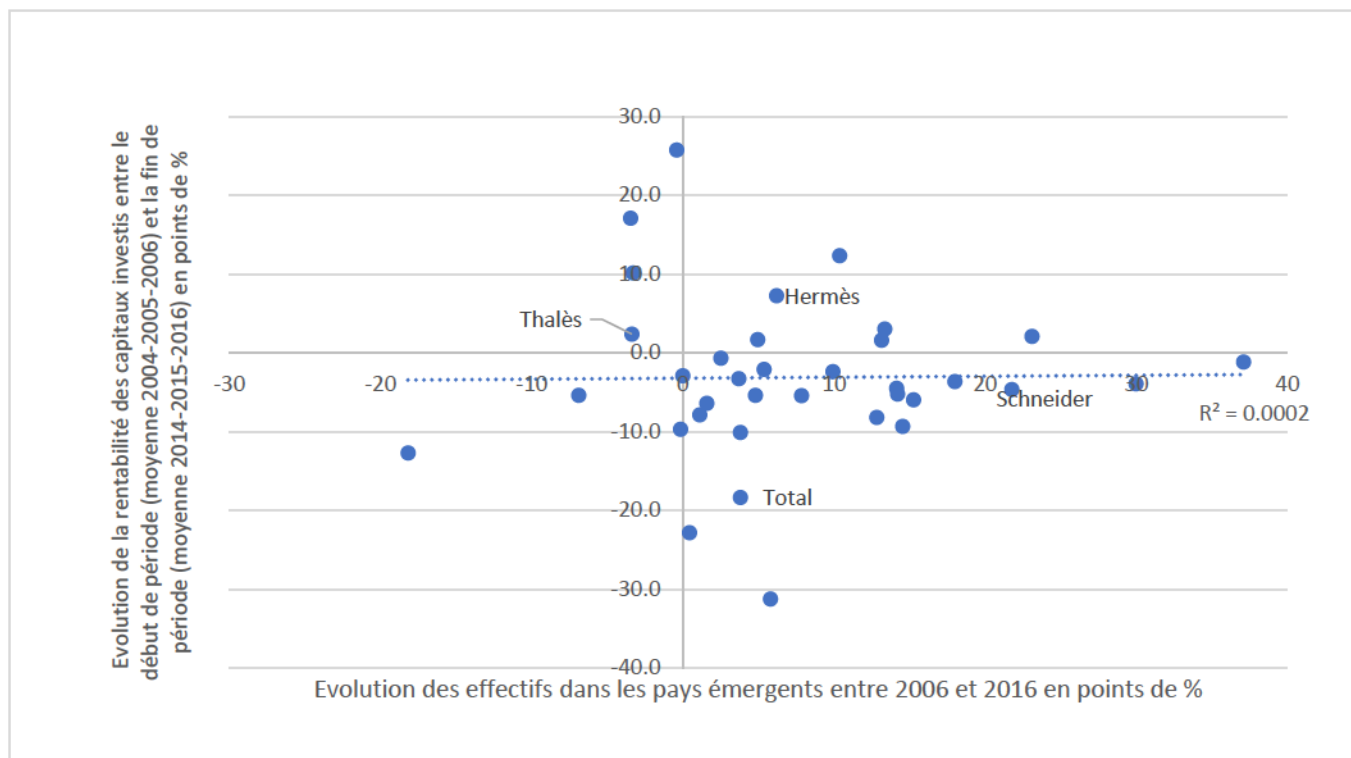
³⁹² Fontagné, Lionel et Toubal, Farid. *op.cit* p.214.

³⁹³ Chen, Tain-Jy et Ku, Ying-Hua T.J. « The Effect of Overseas Investment on Domestic Employment », NBER Working Paper, 10156, 2003 cité par Fontagné, Lionel et alii. « L'insertion de l'industrie européenne dans la Division Internationale du Travail : situation et perspectives », CEPII-CIREM.

distinction entre les firmes investies dans une logique d'internationalisation et celles strictement domestiques. Les premières affichent effectivement en moyenne des performances supérieures aux secondes. Notre échantillon, et *a fortiori* notre démonstration, portent sur des firmes qui sont toutes de grandes tailles et toutes déjà depuis bien longtemps actives hors de leur territoire d'origine. La question consiste plutôt à savoir si, entre 2006 et 2016, les stratégies d'internationalisation menées plus avant – en particulier vers les pays émergents et au détriment des implantations en France – se traduisent par une amélioration de la rentabilité. Et, par symétrie, si les multinationales les plus enracinées – « patriotes » - renoncent à un supplément de performance financière.

Les premiers tests ne permettent pas d'établir un lien évident entre stratégie de localisation et performance financière. Les firmes aux effectifs en forte hausse dans les pays émergents entre 2006 et 2016 n'augmentent pas leur rentabilité dans l'intervalle de temps, comparé aux autres firmes de l'échantillon comme le suggère le coefficient de corrélation proche de zéro (voir ci-dessous Figure 4, $R^2 = 0,0002$).

Figure 4 : Lien entre Hausse des effectifs dans les pays émergents et Rentabilité du groupe



Comme l'indique le graphique ci-dessus, fin 2016, l'équipementier électrique et électronique Schneider totalisait la moitié de ses effectifs dans les pays émergents contre un tiers dix ans plus tôt (de 33% à 55% soit + 19 points) mais ne parvenait pas à enrayer le recul de sa rentabilité (14,5% à 9,9% de retour sur capitaux investis entre le début et la fin de la période considérée³⁹⁴).

De même, dans le secteur de la défense cette fois, et sur la même période de temps, Thalès réduisait la part de ses employés dans les pays émergents (de 9,5% à 6% du total des effectifs) mais parvenait à rehausser sa rentabilité (de 14,7% à 17%). Certains groupes industriels (une minorité) détaillent la rentabilité de leurs activités selon le lieu d'implantation. Et à regarder les résultats en détail, il ne se dégage pas

³⁹⁴ Début de la période : moyenne de la rentabilité des capitaux investis sur 3 ans (2004-2005-2006) ; fin de la période : moyenne de la rentabilité des capitaux investis sur 3 ans (2014-2015-2016)

spontanément de lois économiques. A fin 2016, le spécialiste du matériel électrique Rexel réalise en Asie et dans le Pacifique 9,9% de son chiffre d'affaires mais seulement 2,6% de ses bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (Ebitda³⁹⁵) viennent de ces zones.

Autre exemple, les positions de Saint Gobain en zone émergente pèsent 32% de son résultat d'exploitation pour 20% de son chiffre d'affaires. Les cas des groupes Seb et Danone illustrent la variété des situations, si le premier tire de l'Asie l'essentiel de ses résultats, le second rencontre des difficultés à rentabiliser ses investissements en comparaison avec sa rentabilité en Europe.

Tableau 54 : L'Asie : très rentable pour Seb, pas pour Danone

	Danone	Seb
en 2006 ⁽¹⁾		
Asie	Contribution au :	Contribution au :
	Chiffre d'affaires : 17,3%	Chiffre d'affaires : 25,9%
	Résultat d'exploitation : 12,7 %	Résultat d'exploitation : 30,2%
Europe	Contribution au :	Contribution au :
	Chiffre d'affaires : 61,0%	Chiffre d'affaires : 50,1%
	Résultat d'exploitation : 67,7%	Résultat d'exploitation : 23,7%
en 2016		
Asie ⁽²⁾	Contribution au :	Contribution au :
	Chiffre d'affaires : 40,0%	Chiffre d'affaires : 42,0%

³⁹⁵ Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

	Résultat d'exploitation : 34,7%	Résultat d'exploitation : 71,4%
Europe	Contribution au :	Contribution au :
	Chiffre d'affaires : 39,0%	Chiffre d'affaires : 43,5 %
	Résultat d'exploitation : 50,0%	Résultat d'exploitation : 24,8%

(1) année 2008 pour Seb , information incomplète en 2006.

(2) Somme Asie et Amérique Latine pour Danone

source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

A contrario, peut-être faudrait-il alors accorder du crédit aux thèses « localistes » ? Un produit fabriqué sur le lieu de vente bénéficierait d'un *a priori* favorable des consommateurs prêts à payer davantage au grand bénéfice de la firme. Milica Mladenovic pointe aussi l'Etat comme partenaire éventuel de la firme locale. Les Pouvoirs Publics peuvent apporter une protection sur le marché intérieur, conférer ainsi un avantage à l'entreprise compatriote et exposer par là-même les multinationales étrangères à des déconvenues³⁹⁶. Les exemples de mésaventures abondent³⁹⁷, comme celles, en Chine, de Danone (affaire Zhong) et de Schneider (contrefaçon). L'Etat peut aussi apporter son aide aux firmes désireuses de « relocaliser » : certains groupes franchirent le pas comme Rossignol (produits pour les sports d'hiver) ou Athéna (sous-vêtement masculin) mais les cas de « retour » restent encore très marginaux³⁹⁸. Arbitrer au bénéfice du « local » ne constitue pas une garantie de succès financier.

En revanche, le fait d'augmenter ou de maintenir les emplois en France n'affecte pas les résultats de l'entreprise. Bien au contraire, les firmes où le poids des effectifs

³⁹⁶ Mladenovic, Milica « Le patriotisme économique versus le marché libre », Thèse Economies et Finances de l'Université de Nice Sophia Antipolis, 2014.

³⁹⁷ Lindimer-Giroudon, Caroline, « Les menaces liées à l'implantation en Chine », Sécurité et stratégie 2009/2, p. 32-40., -

³⁹⁸ Bost, François, « Les relocalisations industrielles en France : épiphénomène ou tendance de fond ? », Bulletin de l'Association des géographes français, 94-4, 2015 p. 480-494.

français dépassent 30% de l'ensemble des salariés affichent une rentabilité moyenne (2014 à 2016) de 14,8% et maintiennent sur dix ans ce niveau de profit en dépit de la crise. Les firmes les moins « franco-françaises » au regard de leurs effectifs n'affichent pas une aussi bonne performance (11,8% de rentabilité) et voient même leurs comptes se dégrader (-3,4 points).

Réciproquement, le même raisonnement s'applique avec les effectifs émergents : les plus gros employeurs français dans les pays émergents (de 31% à 80% des effectifs totaux) réalisent peu ou prou la même performance que leurs compatriotes les moins tournés vers l'Asie et l'Amérique Latine (autour de 12% des capitaux investis en moyenne).

Tableau 55: la localisation des emplois, des actifs et leurs effets sur la rentabilité

	Rentabilité ⁽¹⁾ moyenne en % (années 2014- 2015-2016)	Evolution de la rentabilité en pts de % entre début et fin de période ⁽²⁾
EMPLOIS		
Part des emplois en France en % en 2016		
Firmes supérieures à la moyenne (de 31% à 80% des effectifs totaux)	14,4%	+0,2
Firmes inférieures à la moyenne (de 5% à 26% des effectifs totaux)	11,8%	-3,4
Evolution des emplois en France en % (2006 à 2016)		
Firmes supérieures à la moyenne (de +81% à -7% entre 2006 et 2016)	15,8%	+0,7
Firmes inférieures à la moyenne (de -11% à -93% entre 2006 et 2016)	10,7%	-3,9

Evolution du poids des emplois en France dans l'effectif total (2006 à 2016)		
Firmes supérieures à la moyenne (de +9 points de % à -9 points de % entre 2006 et 2016)	12,5%	-3,7
Firmes inférieures à la moyenne (de - 11 points de % à -40 points de % entre 2006 et 2016)	13,4%	+1,3
Part des emplois dans les pays émergents en % en 2016		
Firmes supérieures à la moyenne (de 31% à 80% des effectifs totaux)	11,7%	-5,0
Firmes inférieures à la moyenne (de 5% à 26% des effectifs totaux)	12,4%	-1,0
Evolution du poids des emplois dans les pays émergents dans l'effectif total (2006 à 2016)		
Firmes supérieures à la moyenne (de + 8 points de % à +37 points de % entre 2006 et 2016)	11,9%	-3,7
Firmes inférieures à la moyenne (de -18 points de % à +6 points de % entre 2006 et 2016)	12,3%	-2,3

- (1) Rentabilité : Return on Equity ou Rentabilité des capitaux Propres source : FactSet Research Systems Inc.
 (2) début de période : moyenne des années 2005-2006-2007 ; fin de période : moyenne des années 2014-2015-2016
 source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés et de FacSet Research Systems Inc.

Tableau 56 (suite) : la localisation des emplois, des actifs et leurs effets sur la rentabilité

	Rentabilité ⁽¹⁾ moyenne en % (années 2014- 2015-2016)	Evolution de la rentabilité en pts de % entre début et fin de période ⁽²⁾
ACTIFS IMMOBILISES		
Part des actifs immobilisés en Europe ⁽³⁾ en % en 2016		
Firmes supérieures à la moyenne (de 52% à 99% des effectifs totaux)	14,1%	-0,8
Firmes inférieures à la moyenne (de 15% à 51% des effectifs totaux)	11,5%	-3,3
Evolution des actifs immobilisés en Europe en % (2006 à 2016)		
Firmes supérieures à la moyenne (de +17% à +119% entre 2006 et 2016)	15,2%	+0,4
Firmes inférieures à la moyenne (de -77% à +16% entre 2006 et 2016)	9,9%	-4,7
Evolution du poids des actifs immobilisés dans les pays émergents dans l'effectif total (2006 à 2016)		
Firmes supérieures à la moyenne (de -18 points de % à +8 points de % entre 2006 et 2016)	11,3%	-4,8

Firmes inférieures à la moyenne (de +9 points de % à +28 points de % entre 2006 et 2016)	12,7%	-1,4
--	-------	------

(1) Rentabilité : Return on Equity ou Rentabilité des capitaux Propres source : FactSet

(2) début de période : moyenne des années 2005-2006-2007 ; fin de période : moyenne des années 2014-2015-2016

Calculs réalisés pour l'Europe et non pour la France car échantillon trop restreint pour l'approche nationale source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés et de FacSet Research Systems Inc.

Ces chiffres réfutent dans leur grande majorité la stratégie d'internationalisation poussée comme accélérateur de rentabilité. Quelques tests du Khi² le montre :

- Le risque d'erreur à affirmer un lien entre l'évolution de la part des emplois dans les pays émergents entre 2006 et 2016 et l'évolution de la rentabilité du groupe entre les deux périodes est **68,6%**. L'augmentation des effectifs en Asie ne produit donc pas une augmentation de la profitabilité mais ne la dégrade pas non plus.
- Le risque d'erreur à affirmer un lien entre l'évolution de la part des actifs dans les pays émergents entre 2006 et 2016 et l'évolution de la rentabilité du groupe entre les deux périodes est de **27%**. L'importance croissante du poids des actifs immobilisés en Asie s'associe plutôt à une augmentation de la profitabilité mais pas suffisamment pour valider une telle thèse.

Les tests du Khi² révèlent un lien plus robuste entre une stratégie d'enracinement local et la rentabilité.

- Le risque d'erreur à affirmer un lien positif entre le degré de patriotisme (groupe 1, 2 ou 3) et l'évolution de la rentabilité entre les deux périodes³⁹⁹ est de **9,5%**. Soit, un lien robuste.
- Le risque d'erreur à affirmer un lien positif entre la part des emplois en France en 2016 et l'évolution de la rentabilité entre les deux périodes est de **13,3%**. Soit, un lien plutôt avéré.

³⁹⁹ Début de période : Moyenne des retours sur capitaux propres 2004-2005-2006 ; Fin de période : Moyenne des retours sur capitaux propres 2014-2015-2016.

Considérer la stratégie du Made in France comme la méthode la plus expédiente pour améliorer des résultats financiers appelle réserve et prudence : d'une part le test du khi² sur le patriotisme réalisé sur trois groupes – et non deux – fait apparaître des sous-ensembles trop petits (moins de 5). D'autre part, le test réalisé sur l'emploi en France à fin 2016 s'inscrit dans une démarche statique. Le même test sur l'évolution de l'emploi en France entre 2006 et 2016, donc selon une perspective dynamique, ne révèle pas un lien robuste. Etablir une association entre la hausse des effectifs français dans des proportions supérieures aux autres firmes de l'échantillon et l'amélioration de la rentabilité comporte un risque d'erreur de 60,7%.

A nouveau, une différenciation s'impose selon les profils des firmes. François Benaroya⁴⁰⁰ propose une typologie à propos des délocalisations parfaitement transposable à l'échelon plus général des stratégies d'internationalisation des groupes industriels. Des firmes investissent massivement à l'étranger pour des raisons *défensives* en vue de maintenir une compétitivité-prix ou de suivre leur donneur d'ordre (stratégie dite d'accompagnement). D'autres cherchent avant tout à accroître leur part de marché dans une perspective *offensive*. En matière industrielle et au regard de l'échantillon en question, cette dichotomie revient en fait à séparer les firmes sensibles au prix à celles inscrites dans une logique « hors-prix »⁴⁰¹.

Tableau 57 : Une distinction majeure : les stratégies « prix » et « hors-prix »

	Firmes avec une stratégie	
	Prix ⁽¹⁾	Hors Prix ⁽²⁾
Part des effectifs en France en 2016	21%	39%

⁴⁰⁰ Benaroya, François, « Le point sur ... les délocalisations » in Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé, « Désindustrialisation, délocalisation » Conseil d'Analyse Economique, 2005, p. 147-162.

⁴⁰¹ Répartition sectorielle inspirée de la classification de Jennequin, Hugues ; Miotti, Luis et Mouhoud EM, *op.cit.*

Evolution des effectifs français entre 2006 et 2016	-32%	+5%
Evolution de la part des effectifs en France entre 2006 et 2016 en pts de %	-9,7	-8,0
Evolution de la part des effectifs dans les pays émergents entre 2006 et 2016 en pts de %	+9,6	+5,4
Rentabilité des capitaux propre (moyenne 2014-2015-2016)	10,6%	14,5%
Evolution de la rentabilité sur 10 ans ⁽³⁾	-3,1	-0,8

(1) firmes appartenant aux secteurs Biens ménagers et décoration, Equipement électronique, électrique, automobile et industriels, Mines et métaux industriels et Constructeur automobile

(2) firmes appartenant aux secteurs Aéronautique, Défense, Pharmacie, Santé, Pétrolier

(3) Début de période : moyenne rentabilité des capitaux propres 2004-2005-2006, Fin de période : 2014-2015-2016, Source : Calculs personnels à partir des documents de référence et de FactSet Research Analytics Inc. pour la rentabilité

Incontestablement, les firmes engagées dans une stratégie de compétitivité-prix ont investis dans les pays émergents au détriment de leurs pays d'origine. Celles assises sur des stratégies dites « hors-prix » augmentent leur effectif en France mais ne laissent pas de côté les zones émergents (hausse du poids de ces pays dans les effectifs totaux).

Pour quel résultat économique ? Les firmes exposées à la concurrence des pays à bas coûts, en dépit de leur marche forcée vers les pays émergents, ne parviennent pas à maintenir leur rentabilité (recul de 3,1 points) mais restent tout de même profitable (10,6% en moyenne de rentabilité des capitaux propres). L'internationalisation n'apporte pas une solution clé en main à la dégradation des marges. Symétriquement, le patriotisme économique ou « l'enracinement stratégique » ne tient pas d'un « sacrifice » aux dépens des résultats financiers. Il pourrait représenter en revanche « un privilège » auxquels seuls les groupes en bonne santé financière ont accès. L'aéronautique, le luxe, le BTP et la pharmacie maintiennent leurs effectifs et leurs actifs en France à la faveur d'une rentabilité bien supérieure. Dans une enquête sur les leaders mondiaux et leurs stratégies, Hermann Simon décrit même une tendance chez

certain d'entre eux à l'auto-suffisance. « Pour protéger à la fois leurs avantages concurrentiels et leurs compétences centrales, [ces leaders mondiaux] préfèrent conserver chez [eux leurs] activités [de fabrication], même si cela peut être un handicap sur le plan des coûts [...]. Mercedes-Benz adopte une [telle] attitude [...] pour des composants critiques. Sa division camions, leader mondial des véhicules lourds, est le seul constructeur automobile allemand qui possède sa propre fonderie pour produire ses essieux, culasses et carters⁴⁰² ».

2.4 Focus : le secteur automobile français

L'automobile française jette une lumière crue sur la désindustrialisation du pays à l'œuvre depuis les années 1980. Fers de lance historique du savoir-faire manufacturier français, les deux grands constructeurs Renault et PSA Groupe charrient avec eux des représentations sociales (celles du modèle fordiste) mais aussi une image de la compétitivité française (celle de son commerce extérieur). Et de ces points de vue, le diagnostic ne souffre aucune ambiguïté. Sur le front de l'emploi, le secteur automobile occupe au sens large (effectifs induits) pratiquement 300 000 salariés de moins entre 2016 et 2006⁴⁰³. Les deux constructeurs contribuent largement à cette décreue (voir *supra* 2.4). Au niveau des échanges commerciaux, la dégradation de la balance commerciale du secteur peut se résumer en quelques chiffres : en 2006, il dégagait 3,1 milliards d'excédents commerciaux contre un déficit, dix ans plus tard, de 12,6 milliards d'euros⁴⁰⁴. « Un flux important d'importations résulte des délocalisations » avance

⁴⁰² Simon, Hermann, *Les Champions cachés de la performance*, Dunod, Paris, 1998, p. 130-131, édition originale Harvard Business School Press, 1996.

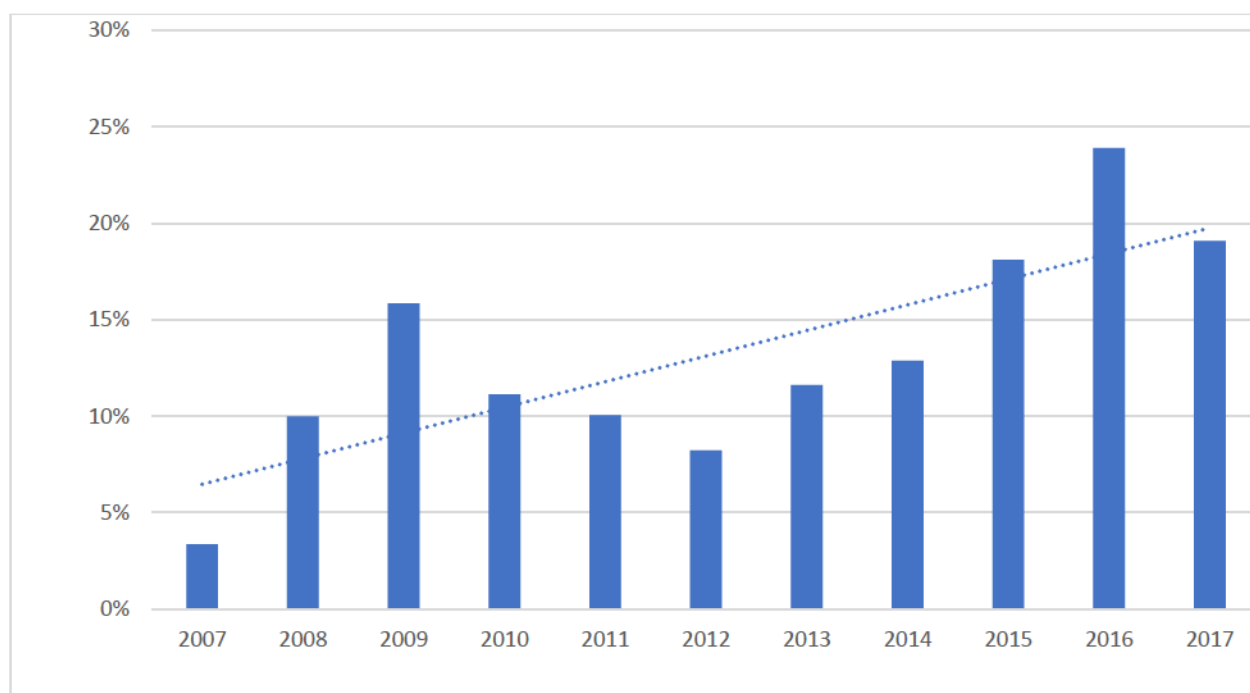
⁴⁰³ Comité des Constructeurs Français d'Automobiles CCFA, « L'industrie automobile française, analyses et statistiques 2018 » et « L'industrie automobile française, analyses et statistiques 2008 ».

⁴⁰⁴ Centre du commerce international, une agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et de l'Organisation des Nations unies (<http://www.intracen.org/>) cité par la Fondation ResPublica, « Une vue d'ensemble sur les relations commerciales internationales », 20 août 2018.

Gabriel Colletis⁴⁰⁵. A lui seul, ce déséquilibre commercial représente environ 20% du déficit commercial français tous postes confondus (voir ci-dessous Figure 5).

Comment expliquer cette dégradation aussi profonde et rapide ? Les spécialistes (consultants, chefs d'entreprise, auteurs de rapports) avancent des causes endogènes liés au positionnement commercial (la gamme automobile) et des raisons institutionnelles (le coût du travail). Ces explications méritent réflexions et questionnements au regard des données consignées au cours de notre travail.

Figure 5: Part du déficit commercial automobile dans le déficit total de la balance commerciale française



Source : Calculs personnels à partir du Centre du commerce international, une agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et de l'Organisation des Nations unies (<http://www.intracen.org/>) cité par la Fondation ResPublica, « Une vue d'ensemble sur les relations commerciales internationales », 20 août 2018.

⁴⁰⁵ Colletis, Gabriel, *op.cit.* p.52.

2.4.1 Les sites de production : une base productive située de plus en plus à l'étranger

Les constructeurs français revendiquent de longue date une présence à l'international. En 1914, Renault possède déjà cinq filiales sises aux Etats-Unis (« Renault Selling Branch »), en Allemagne ou en Russie. La marque au losange s'implante au plus près du client pour servir un marché supposément prometteur. Cette politique d'implantation demeurera au fil des ans et des modèles mais ces sites internationaux vont se retrouver transformés en « base arrière » d'où sortent des véhicules destinés à servir non pas seulement les marchés locaux mais des pays dits matures en Europe occidentale. Dans l'automobile en particulier, la fragmentation du processus productif (voir *supra* 2.4) s'opère avec une précision et une détermination inégalées depuis longtemps mais comme le montre notre travail, elle s'accélère depuis la crise de 2007. A cette date, les constructeurs français disposaient de 41 sites de production et d'assemblage contre 61 en 2017⁴⁰⁶. Soit une ouverture chaque semestre à l'étranger quand concomitamment, des sites français comme ceux d'Aulnay-Sous-Bois ou de Rennes (PSA Groupe) s'étriquaient. En 2017, sortent des chaînes de production françaises 1,4 million de véhicules particuliers contre 2,2 millions dix ans plus tôt (-33,7%). Symétriquement, la production internationale augmente fortement dans le même laps de temps. A fin 2017, le groupe Renault produit désormais 89% de ses véhicules hors de son pays d'origine. Certes, ce déplacement d'activités de la marque au losange provient des récentes acquisitions à l'international comme Dacia (Roumanie), Lada (Russie) ou Samsung (Corée du Sud) – de nature à « gonfler » les productions étrangères – mais pas seulement : les modèles de la marque historique viennent aussi d'ailleurs : 36% des Renault Clio et 24% des Twingo sortent des usines françaises, le reste provient de Slovaquie. Pas une seule Modus ou Captur sont « Made in France ». Du côté de PSA, les chaînes françaises contribuent davantage à la

⁴⁰⁶ Comité des Constructeurs Français d'Automobiles CCFA, « L'industrie automobile française, analyses et statistiques 2018 » et « L'industrie automobile française, analyses et statistiques 2008 ».

production mais deviennent minoritaires. Toutes les Citroën C1 et les Peugeot 108 voient le jour en République Tchèque ; les C4 Cactus en Espagne. Pas étonnant dans ces conditions de voir les constructeurs français produire moins de voitures sur leur sol qu'ils en immatriculent. En 2017, le solde s'inscrivait en négatif avec 700 000 véhicules de plus importés, quand dix ans plutôt la production et les immatriculations s'équilibraient. La crise de 2009, marquée par une réduction des immatriculations, révéla les surcapacités de production des sites français et précipita le transfert de production et d'assemblage vers des sites fraîchement ouverts en Europe Centrale, au Maghreb et en Turquie⁴⁰⁷. « Les importations directement liées aux délocalisations représenteraient le quart des importations automobiles » estiment Elie Cohen et Pierre-André Buigues⁴⁰⁸. Les deux auteurs emploient prudemment le conditionnel mais deux chiffres sur les pays de l'Est évoquent à eux seuls l'ampleur du phénomène : à fin 2017, les constructeurs français y vendent 1,5 million de véhicules neufs mais en produisent 4 millions.

Tableau 58 : Production voitures particulières Groupe Renault et Groupe PSA
Groupe

	2007	2017	Evolution
France	2 165 384	1 436 389	-33,7%
dont Groupe PSA	1 375 338	1 013 645	-26,3%
dont Groupe Renault	790 046	422 744	-46,5%
Part France	41%	21%	-20,0
dont Groupe PSA	45%	32%	-13
dont Groupe Renault	35%	11%	-24
Etranger	3 135 213	5 447 795	+73,8%
dont Peugeot PSA	1 649 215	2 148 475	+30,3%
dont Groupe Renault	1 485 998	3 299 320	+122,0%
Part Etranger	59%	79%	+20

⁴⁰⁷ Dahmani, Stéphane, Gazaniol, Alexandre et Rioust de Largentaye, « Quel avenir pour l'industrie automobile française ? » Ministère des finances et des comptes publics, Trésor-Eco, n°138, octobre 2014.

⁴⁰⁸ Cohen, Elie et Buigues, Pierre-André, *op.cit* p. 248

dont Peugeot PSA	55%	68%	+13
dont Groupe Renault	65%	89%	+23

source : Calculs personnels à partir du Comité des Constructeurs Français d'Automobiles Edition 2008 et 2018.

2.4.2 Le personnel et sa rémunération : la gestion par les coûts

Ce basculement productif du pays d'origine vers les zones émergentes s'accompagne forcément de changements majeurs dans la configuration des effectifs. Dans le monde de la manufacture, les chaînes de montage et les travailleurs marchent encore de conserve. Les données en la matière, collectées auprès des six principales firmes françaises du secteur automobile (constructeur et équipementier), n'en persuadent que mieux : entre 2006 et 2016, le nombre de salariés employés en France a baissé de 85 000 personnes (Tableau 58 ci-dessous). Les chutes vont de 20% (Plastic Omnium) à 40% (PSA Groupe) et coexistent avec une hausse des effectifs dans les pays émergents (Asie, Maghreb, Pays de l'Est ...) d'environ 40 000 salariés. Encore une fois⁴⁰⁹, le recul d'effectifs ne correspond pas à des licenciements, il inclut par exemple les plans de départs volontaires (utilisés chez PSA Groupe), les non remplacements des départs à la retraite ou des démissions.

A ce stade de la démonstration, une question se pose avec une acuité particulière : le marché des immatriculations et des équipements automobiles connaît-il le même chavirage géographique ? Au cours de cette décade (2006-2016) marquée par une crise économique d'immense ampleur (2008-2009), les six firmes de l'échantillon parvinrent à augmenter leur chiffre d'affaires mondial de 18,8% à la faveur de leurs volumes réalisés hors d'Europe (+93% sur la période). Une hypothèse interprétative : les groupes français préféreraient s'implanter localement pour répondre à une demande soutenue. Le recours aux importations de produits fabriqués dans des zones à faible

⁴⁰⁹ Voir *infra* Méthodologie générale 2.1

main d'œuvre pour alimenter l'Europe apparaîtrait donc comme exagéré. Encore une fois attention aux conclusions trop hâtives, si les marchés locaux en Asie et en Amérique du Sud font, au cours de la période, preuve d'un dynamisme indiscutable, la France tient le choc de la crise : le chiffre d'affaires des constructeurs et des équipementiers recule dans l'Hexagone de 10%, une baisse réelle mais sans commune mesure avec celle des effectifs égale à 35%. Même si le rapprochement des deux notions (chiffre d'affaires et emplois) dans des secteurs à coût fixe important comme ceux de l'automobile doit se faire avec prudence, le contraste n'en demeure pas moins saisissant. Au plus fort de la crise, le gouvernement français ne ménagea pourtant pas sa peine pour soutenir le marché local avec la prime à la casse (entre 500 et 1 000 euros par véhicule acheté entre décembre 2008 et décembre 2010), l'octroi de prêts dans le cadre du pacte automobile de février 2009 (3 milliards d'euros pour chaque constructeur) et les accords dits de « compétitivité » (flexibilité et modération salariale contre engagements d'activité en France).

Tableau 59 : La baisse drastique des effectifs domestiques dans le secteur automobile français

Nom	Secteur	Evolution des effectifs entre 2006 et 2016		
		en France		dans les pays émergents
		nbre de salariés		en %
PSA Groupe	Constructeur	-42 055	-40%	-15%
Renault	Constructeur	-21 817	-32%	+47%
Faurecia	Equipementier	-7 140	-41%	+36%
Valéo	Equipementier	-3 913	-23%	+62%
Plastic Omnium	Equipementier	-1 080	-20%	+64%
Michelin	Equipementier	-9 000	-31%	-7%

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

Comme le souligne Louis Schweitzer, ancien PDG de Renault, dans l'entretien publié plus loin (voir *infra* 3.4.5), les constructeurs français ne suivent pas une politique d'exportation comme leurs homologues allemands. La crise économique de 2008-2009 franchit pourtant le Rhin avec une violence redoublée mais les effectifs allemands des constructeurs et des équipementiers s'inscrivent en hausse de 32% toujours sur la décade (2006-2016). Le « Made in Germany » affronte avec succès la crise. Les résultats permettent aisément aux BMW (+ 92% du chiffre d'affaires entre 2006 et 2016), Volkswagen (+107%) et consorts d'embaucher dans leur pays d'origine.

Mais la réussite commerciale explique-t-elle tout ?

Tableau 60 : Automobile : Les effectifs domestiques en Allemagne progressent

Nom	Secteur	Evolution des effectifs entre 2006 et 2016		
		en Allemagne nbre de salariés		dans les pays émergents en %
BMW	Constructeur	+8 391	+10%	NC
Daimler	Constructeur	+3 441	+2%	+12%
Volkswagen	Constructeur	+111 053	+66%	NC
Continental	Équipementier	+27 177	+90%	+ 16%
Schaeffler	Équipementier	+4 882	+18%	+ 15%
Rheinmetall	Équipementier	+633	+6%	NC

source : Calculs personnels à partir des documents de référence des sociétés

2.4.3 Stratégie Française versus Stratégie Allemande

Le contraste entre les stratégies de localisation française et allemande apparaît donc clairement à l'aune des données ci-dessus. Plusieurs auteurs, souvent issus du monde

de la gestion, font des coûts de production le cœur de l'explication. « [Ils] sont devenus prohibitifs face à la concurrence directe de l'Europe de l'Est et de l'Allemagne » insiste Henri Lagarde⁴¹⁰ ⁴¹¹. Les économistes Elie Cohen et Pierre-André Buigues évoquent un écart de coût entre la France et les pays de l'Est d'environ 10% attribuables pour l'essentiel au différentiel de salaires⁴¹².

Tableau 61 : les salariés français de l'automobile moins rémunérés que leurs homologues allemands

Dépense par employé (en euros)	2 005	2 015	évol. en rythme annuel
France	48 300	57 300	+1,7%
Allemagne	63 100	76 500	+1,9%
Italie	36 300	47 100	+2,6%
Suède	47 200	66 000	+3,4%

source : Calculs personnels à partir du Comité des constructeurs français d'automobiles Edition 2008 et 2018.

A regarder les statistiques de plus près, les salaires français dépassent ceux des Italiens et progressent en dépit de la crise mais ils restent inférieurs à ceux pratiqués de l'autre côté du Rhin. La faible activité des chaînes de production et d'assemblage en France ne tient donc pas complètement au niveau des rémunérations. Des données individuelles (par groupe) établies par nos soins en attestent : dans le groupe PSA Groupe par exemple, les frais de personnel annuels (salaires et charges sociales) ramenés à chaque employé s'établissent, en 2016, à 52 237 euros à comparer avec une somme de 59 065 euros pour l'ensemble du groupe Volkswagen. Et, de surcroît,

⁴¹⁰ Lagarde, Henri, « La structure de coûts, mère de toutes les batailles de marque », Revue française de gestion, n°218-219/2011 p.159

⁴¹¹ Lagarde, Henri et Kopp, Clément « Les charges en France et en Allemagne : les vérités qui dérangent », Le journal de l'école de Paris du management 2011/6 (n° 92), p. 9-17.

⁴¹² Cohen, Elie et Buigues, Pierre-André, op.cit. p.257.

depuis dix ans, les rémunérations progressent en Allemagne en dépit des mesures de flexibilité contenues dans la loi dite Hartz IV quand, du côté des constructeurs français, elles stagnent (Renault) voire baissent (PSA Groupe).

Tableau 62 : Les rémunérations augmentent dans les firmes allemandes, pas dans les firmes françaises

Nom du constructeur	Nationalité	évol. annualisée des rémunérations ⁽¹⁾ par personne de 2006 à 2016
Volkswagen	Allemagne	+1,0%
Daimler	Allemagne	+0,9%
PSA Groupe	France	-1,0%
Renault	France	0,0%

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence 2006-2016 des sociétés

(1) Frais de personnel : Salaires, charges sociales, actions gratuites ...

Une autre idée, avancée cette fois par la classe politique et des cercles de réflexion⁴¹³, consiste à expliquer la compétitivité des sites allemands par leur positionnement haut de gamme. Pour résumer le propos à grand trait : moins sensibles au facteur « prix », positionnés sur des productions plus luxueuses, les constructeurs allemands peuvent fabriquer leurs belles berlines dans leur pays d'origine et apposer la précieuse estampille « Made in Germany ».

Un tel raisonnement appliqué aux marques françaises justifierait de produire les gammes supérieures en France à défaut des modèles économiques pour lesquels les marges sont plus faibles. Mais, là encore, les pratiques des groupes Renault et PSA Groupe contrarient cette hypothèse. Les modèles « moyenne gamme supérieure » et « luxe » du groupe PSA (C5, 508, DS5 ...) mais surtout de Renault (Kadjar, Espace,

⁴¹³ « Le gouvernement veut pousser l'industrie vers l'innovation "haut de gamme" », Challenges, 2 octobre 2017.

Talisman ...) sortent désormais d'usines étrangères dans des proportions presque équivalentes aux modèles dits économiques.

Un calcul réalisé par nos soins à partir des statistiques produites par le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) le souligne : sortent des sites français seulement 20% des modèles « haut de gamme » de la marque Renault (Espace, Talisman, Trafic, Kadjar et Koleos) en 2017, contre 75% dix ans plus tôt. Conclusion, aujourd'hui, la catégorie du véhicule n'entre plus en ligne de compte dans le choix de la localisation comme dix ans auparavant (voir Tableau 62 ci-dessous)

Tableau 63 : Automobile : Le haut de gamme « Made in France » en 2007, pas en 2017

Gamme moyenne supérieure, supérieure et luxe

	2007	2017
Part France		
PSA Groupe	92,8%	11,2%
Marques Peugeot Citroën	92,8%	13,5%
Groupe Renault ⁽¹⁾	75,4%	19,2%
Marque Renault	75,4%	19,3%
Part Etranger		
PSA Groupe	7,2%	88,8%
Marques Peugeot Citroën	7,2%	86,5%
Groupe Renault ⁽¹⁾	24,6%	80,8%
Marque Renault	24,6%	80,7%

Source : Calculs personnels à partir du Comité des constructeurs français d'automobiles Edition 2008 et 2018.

(1) hors Samsung-Motors et Lada

L'approche en termes de « biens intermédiaires » articulée autour des « segments productifs » (« Global Value Chains ») menée par Vincent Frigant⁴¹⁴ fournit une clé de compréhension bien plus robuste pour comprendre une telle différence entre les constructeurs allemands et français au regard de la localisation des sites de production et d'assemblage. L'auteur « désosse » la voiture en 43 composants et calcule pour chacun d'eux la dépendance (taux de couverture en 2010) aux fournisseurs étrangers. A la différence de l'Allemagne, les constructeurs français montrent des déficits dans les composants (durites, mousse ...) et les macro-composants (siège, cockpit, module arrière ...). Or, 51% de ces biens intermédiaires viennent plutôt d'Europe de l'Ouest – donc à prix plutôt élevé. L'Allemagne, elle, recourt plus volontiers aux composants venus de son hinterland oriental, donc à moindre coût et conserve des positions fortes sur des biens essentiels comme les châssis ou les sièges⁴¹⁵. « A l'opposé des Français, la stratégie des constructeurs allemands vise à valoriser un avantage concurrentiel acquis sur le territoire d'origine du constructeur, le "made in Germany", [...] justifiant des prix élevés » poursuivent Elie Cohen et Pierre-André Buigues⁴¹⁶. Leurs marges plus élevées autorisent des investissements en technologie sur leur sol d'origine pour gagner en qualité et en fiabilité.

Ce cercle vertueux bien classique se retrouve comptablement : entre 2006 et 2016, la valeur des immobilisations logées en Allemagne augmentait de 64% dans le bilan de BMW, doublait même dans celui du groupe Daimler, quand la valeur des immobilisations françaises baissait de 11% chez Renault.

⁴¹⁴ Frigant, Vincent, « Une comparaison de la fragmentation internationale des chaînes d'approvisionnement automobile », *Revue de la régulation*, 15, 1^{er} semestre, Printemps 2014.

⁴¹⁵ Sinn, Hans -Werner voit au contraire dans ce puzzle le signe d'une faiblesse des constructeurs allemands, « The pathological Export Boom and the Bazaar Effect : How to Solve the German Puzzle », *The World Economy*, 2006.

⁴¹⁶ Cohen, Elie et Buigues, Pierre-André, *op.cit*, p.269.

Dans ces conditions et compte tenu de leurs positionnements concurrentiels, les constructeurs français n'ont d'autres choix pour dégager une rentabilité de 5 à 10%⁴¹⁷ que de produire hors de France alors même que les salariés français ne coûtent pas plus chers que leurs homologues allemands.

2.4.4 Encadré : Entretien avec Jacques Mauge⁴¹⁸, Président de la Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules.

Les équipementiers automobiles doivent suivre leurs clients constructeurs quand ils s'installent à l'étranger. Concrètement comment se déroule cet accompagnement territorial ?

J.M : L'équipementier a besoin d'intégrer la liste des fournisseurs des constructeurs, ceux-ci étant peu nombreux mondialement (moins de 20) et très structurants dans le portefeuille clients de l'équipementier. En avoir peu est risqué car trop pesant en cas de conflit et déséquilibré sur l'échiquier mondial où les cycles hauts/bas de production varient d'un continent à l'autre. Y figurer constitue une victoire tant les barrières à l'entrée sont élevés. L'équipementier doit connaître du constructeur sa culture, ses

⁴¹⁷ Moyenne annuelle du rendement des capitaux propres de Renault et Groupe PSA sur la période 2014-2015-2016

⁴¹⁸ Entretien réalisé le 12 juin 2018.

exigences de qualité, sa cartographie (footprint industriel) et même les différents accès à ses usines, élément essentiel pour s'insérer dans son dispositif industriel et assurer des gains logistiques. Une fois lié au constructeur, l'équipementier « insider » a l'obligation de le suivre dans ses aventures à l'international. Pour réduire son exposition aux cycles de conjoncture économique, un équipementier vise à multiplier le nombre de ses constructeurs mais aussi de ses lieux d'implantation. D'ailleurs, sur un même lieu d'implantation, l'équipementier va s'efforcer de servir plusieurs clients avec idéalement le même produit – des boîtes de vitesse ou des alternateurs - pour maximiser les effets d'échelle.

La construction d'une usine à l'étranger se fait-elle par délocalisation ou est-ce le plus souvent de nouveaux investissements ?

J.M : Les équipementiers dits de proximité, sont généralement des fabricants de pièces fragiles, immenses et/ou couteuses comme les planches de bord (business model Faurecia) qui doivent être fabriquées au plus près du constructeur automobile, suivant la stratégie de leur client. Si celui-ci ferme une usine en France et la transfère dans des pays à bas coût de main d'œuvre, l'équipementier fera de même. Pour des pièces facilement transportables, comme des phares ou des alternateurs (business model de Valéo) et avec des délais de livraison plus long, la stratégie de l'équipementier va dépendre de sa structure de coût, de sa compétitivité intrinsèque selon l'effet volume dans son pays d'origine. Mais attention, un constructeur ne ferme pas -ou très rarement- son usine même peu compétitive. Les Pouvoirs Publics s'y opposent

ferme et l'image de marque en pâtissent. Dans le cas de pertes de volumes structurelles (crise économique ou stratégie produit en déséquilibre) les constructeurs sont contraints à réduire progressivement la production dans une usine pour l'augmenter dans une autre plus rentable. De leur côté, les équipementiers se retrouvent beaucoup plus libres pour fermer des usines. En effet, la disparition d'un marché détenu par une usine impose simplement à tous l'impossibilité du maintien du site. Résultat, quand un constructeur diminue les volumes en France, l'équipementier ferme le site de production situé à côté pour produire un peu plus loin, à proximité du site client offrant les plus gros volumes, répondant ainsi à l'obligation pour tout industriel d'adapter en permanence la structure à la charge sur l'ensemble de son appareil industriel. Pour ces plus faibles volumes nationaux résiduels, le coût de transport augmente mais le bilan économique reste favorable.

Dans quelle mesure ? Existence-ils des données financières dans le secteur sur le bilan des délocalisations ?

J.M : Chaque usine a son point mort. A dessous, un constructeur sort de son équation de compétitivité. Comme il doit baisser ses coûts mais garder à minima son usine en France, il fabrique des produits en Europe de l'Est pour servir le marché local mais en importe une partie pour les marchés français. L'équipementier, lui, va là où se trouvent les volumes de production du constructeur, autrement dit, il s'implante dans les zones à plus bas coûts de production (main-d'œuvre - fiscalité de production...), proche de son client, quitte à alimenter depuis ce lieu les usines à faibles volumes en France.

Comme responsable de Branche pour Faurecia, j'ai pu organiser la production à Trnava en Slovaquie pour alimenter l'usine PSA et j'envoyais une partie de la production de ces produits encombrants et livré en juste-à-temps pour servir une faible demande dans les Yvelines sur le site de Poissy au lieu de continuer à produire en région parisienne où la production se réduisait comme peau de chagrin. Au fond, plus un produit est transportable, plus l'équipementier peut centraliser sa production sur le site le plus compétitif (usine mère) soit dans une zone à bas coût, soit à coût élevés mais avec les meilleurs rendements et savoir-faire industriels, à partir duquel il pourra rayonner.

Pourtant, beaucoup de consultants considèrent comme secondaire la part des salaires dans la valeur ajoutée d'un produit industriel très sophistiqué. Autrement dit, la logique des délocalisations serait exagérée. Est-ce vrai ?

J.M : Pas tout à fait. Les différences de salaires entre pays émergents et pays matures peuvent représenter entre 5 et 10% du coût total, un écart important dans un univers très concurrentiel où la marge est de 5%. Même si l'écart tend à diminuer, à cela s'ajoutent les taxes de productions (impôts sur les sociétés, versement transport, taxe sur les salaires, forfait social, taxes FNAL, taxes CNSA régime de garantie des salaires, apprentissage, CSSS, CVAE, taxe sur le foncier bâti, taxe sur le foncier non bâti, cotisation foncière des entreprises, imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux, ...). En réalité, les gouvernements hôtes des investissements industriels tiennent à conserver une pérennité de leur avantage salarial et fiscal. Au Mexique, où Faurecia

possédait 14 usines, les autorités faisaient tout pour allier compétitivité industrielle par rapport aux Etats-Unis et bonne formation pour assurer une productivité forte. Le gouvernement misait tout sur l'automobile avec triple stratégie : marché local en expansion, proche exportation vers les constructeurs américains et grande exportation de pièces et produits finis (voitures) transportables aux quatre coins du monde. A contrario, quand le Brésil a voulu augmenter les salaires et faire exploser les taxes et coûts de productions pour alimenter une politique sociale électoraliste, le pays a immédiatement sombré dans une méga crise économique et inflationniste ainsi que dans la corruption. Le secteur automobile y a laissé une grande part de ses investissements (right-off), et certains acteurs ont été contraints d'en partir partiellement. Au niveau mondial, la convergence des salaires ne se fait pas aussi vite.

Comment évaluer la rentabilité dans les premières années de fonctionnement d'une nouvelle usine dans un pays émergent ? La stratégie de localisation à l'extérieur de son pays d'origine ne comporte-t-elle pas des risques ?

J.M : Tout industriel préfère utiliser les ressources dont il dispose plutôt que d'en créer de nouvelles. Les risques sont énormes (culturels, financiers, industriels...) les challenges nombreux (ressources humaines, compétences, délocalisation de l'organisation sur l'activité nationale en faveur de l'international, financements ...). Le constructeur d'ailleurs, refuse de porter le coût d'une nouvelle usine de son équipementier même s'il l'enjoint de le suivre sur place quand il monte une nouvelle usine. Pour un équipementier, il faut attendre en général entre 3 et 5 ans pour arriver

à l'équilibre. Le seul soutien que peut obtenir l'équipementier, pour diminuer les risques, c'est une promesse de renouvellement des commandes (entre 3 et 5 ans, selon les produits). Cette assurance encourage la construction d'usines dans de nouvelles zones surtout si les volumes augmentent et si la région, ce qui est souvent le cas, attire plusieurs constructeurs comme en Chine. Il ne faut pas perdre de vue cette logique de volumes : même avec des coûts élevés, un industriel ne fermera pas une usine avec une demande locale forte ; pas par bon cœur mais tout simplement par une logique d'arbitrage entre la rentabilité et le risque : mieux vaut garder une usine existante dans une zone à coûts élevés si l'on peut maintenir sa compétitivité dans son fonctionnement (via volumes, savoir-faire et investissements) mais avec des volumes, plutôt que de la fermer pour aller en ouvrir une ailleurs avec son lot d'imprévus. Par contre, si les volumes nationaux lui sont retirés par le Constructeur, l'usine est instantanément condamnée.

En matière d'équipement automobile, l'investissement à l'étranger se fait-il toujours ex-nihilo ou peut-il se faire par achat de filiale ?

J.M : En général, les équipementiers font les deux. Quand il s'agit de suivre un constructeur sur une « terre vierge » comme Fiat à Pernambuco au Nord-Est du Brésil, l'usine est montée de toute pièce en « *greenfield* ». Sur des zones plus industrielles, l'équipementier peut racheter des concurrents locaux en difficulté. La logique du

rachat coûte moins cher mais il faut compter le double (100% du prix d'acquisition) pour remettre à niveau. Deux fois sur trois, les industriels optent pour la logique « greenfield » pour rester maître du jeu. Plus riches et auréolés du prestige de leur constructeurs nationaux, les équipementiers allemands préfèrent très souvent monter leur propre usine quitte à payer plus cher. Mais là encore, le choix du constructeur au moment de l'attribution du marché, sur la méthode d'implantation de l'équipementier reste déterminant.

Justement, avez-vous observé une relation de solidarité entre constructeur et équipementier Outre-Rhin ?

J.M : Oui manifestement. Pour travailler avec Volkswagen, BMW ou Mercedes, Faurecia a développé des équipes commerciales quasi-strictement allemandes. Faurecia emploie plus d'employés en Allemagne qu'en France (volumes de production automobiles en Allemagne au double de la production française). Il faut leur donner le plus possible l'image d'un groupe « germanisé » pour compter parmi leurs fournisseurs. Même aux Etats-Unis, il a fallu mettre en place un « corporate » - une équipe dirigeante – complètement américaine pour travailler avec les constructeurs mais aussi pour négocier avec les syndicats et interfacer les pouvoirs publics.

3

**LE PATRIOTISME ECONOMIQUE FRANÇAIS : ANALYSE
COMPARATIVE AVEC LES GRANDS GROUPES
INDUSTRIELS EUROPEENS**

3. Le patriotisme économique français : analyse comparative avec les grands groupes industriels européens

Les principales firmes industrielles françaises tournent globalement le dos à leur pays d'origine depuis une dizaine d'années (2006 à 2016) et volent à tire d'aile vers les pays émergents. En témoignent, chiffres à l'appui, les évolutions de leurs effectifs, les changements de leur périmètre d'investissement et d'activité, les variations sensibles de leur bilan (immobilisations corporelles et incorporelles). Ce déplacement géographique des stratégies en général – et des effectifs en particulier – dépend d'une série de facteurs comme l'actionnariat, le secteur d'activité ou encore le niveau de rentabilité. Mais une fois le diagnostic posé et les explications avancées, des questions viennent assez vite à l'esprit : dans les autres pays, les pratiques diffèrent-elles ? Les homologues européens de ces groupes français poursuivent-ils la même « dénationalisation » de leurs stratégies ? Des comportements observés auprès des secteurs français du BTP, de l'automobile ou des matériaux de construction présentent-ils les mêmes traits en Allemagne, au Royaume-Uni ou en Suède ? Répondre à ces questions nécessitait d'opérer le même exercice empirique de recueil des données au sein d'un échantillon représentatif des principales firmes européennes concurrentes des groupes français.

3.1 Méthodologie et approche

3.1.1 Méthodologie comparative

Pour savoir si les tendances observées en France (*voir supra* 3.2) existent à l'étranger. Déterminer les dissemblances et les ressemblances selon les pays à l'aune de leur patriotisme économique commande de procéder au même examen avec un autre échantillon constitué de sociétés industrielles étrangères. En d'autres termes, effectuer une comparaison doit se faire à l'échelle européenne selon les mêmes critères : la

ventilation géographique du chiffre d'affaires et des effectifs Les sociétés cotées en Europe suivent en effet des règles d'information⁴¹⁹ et des normes comptables communes - IFRS et IAS⁴²⁰. L'échantillon des groupes industriels européens (hors France) se construira sur une base sectorielle et selon une règle simple : pour chacun des 21 secteurs industriels (plus précisément sous-secteur) étudiés dans l'échantillon français, trois sociétés européennes vont servir de comparaison. Ce sont celles dont la pondération est la plus importante au sein du secteur ou sous-secteur de l'Euro Stoxx 600⁴²¹. Pour coller au raisonnement des investisseurs - le plus souvent anglo-saxons-, l'indice Euro Stoxx s'entend dans une acception large, autrement dit s'ajoutent aux multinationales des Etats membres de l'Union Européenne, celles immatriculées en Suisse, au Royaume-Uni et en Norvège mais pas en Russie ou en Ukraine. Par exemple, le secteur Aérospatial - constitué en France de Dassault Aviation, ZodiacAerospace, Safran et Airbus - va avoir son équivalent européen (hors France) composé de MTU Aero Engines (Allemagne), de Rolls Royce (Royaume-Uni) et de Meggitt (Royaume-Uni). De même, au titre du secteur Alimentation, le français Danone se trouvera comparé à Nestlé (Suisse), Associated British Foods (Royaume-Uni) et Kerry (Irlande). Au total, sur la base de trois groupes européens par secteur, la liste se compose de 61 sociétés⁴²² issues de 12 nationalités différentes : Royaume-Uni (17 sociétés), Allemagne (12), Suisse (9), Suède (7), Finlande (3), Italie (3), Pays-Bas (3), Espagne (2), Irlande (2), Autriche (1), Belgique (1) et Norvège (1).

⁴¹⁹ Voir *supra* 2.1

⁴²⁰ Les normes comptables IFRS applicables en Europe ne s'imposent pas aux Etats-Unis où les sociétés appliquent la norme dite US GAAP moins disertes sur les critères de localisation à la lecture des documents de référence appelés 20F.

⁴²¹ La pondération la plus importante ne correspond pas forcément à la capitalisation la plus importante dans la mesure où les indices Euro Stoxx, comme la plupart des indices boursiers, vont prendre en compte la partie dite « flottante » du capital, autrement dit la fraction des actions susceptibles de « changer de main »

⁴²² A raison de 3 sociétés pour 21 secteurs, l'échantillon devrait être constitué de 63 sociétés. Et non 61. La différence provient du secteur Mines et Equipement technologique où il y a 2 sociétés européennes et non 3 concurrentes.

Tableau 64 : La liste des sociétés industrielles européennes et non françaises de l'échantillon (par secteur)

Nom	Pays	Secteur	capitalisation boursière en milliards (en euros) au 23/11/2017
MTU Aero Engines	Allemagne	Aérospatial	7,82
Rolls Royce	Royaume-Uni	Aérospatial	18,42
Meggitt	Royaume-Uni	Aérospatial	4,24
Kerry	Irlande	Alimentation	15,48
Associated British Foods	Royaume-Uni	Alimentation	27,34
Nestlé	Suisse	Alimentation	195,59
Hochtief	Allemagne	Bâtiments & Travaux Publics	9,48
Ferrovial	Espagne	Bâtiments & Travaux Publics	13,52
Skanska	Suède	Bâtiments & Travaux Publics	7,71
Henkel	Allemagne	Biens ménagers et décoration	46,18
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	Biens ménagers et décoration	50,75
Persimmon	Royaume-Uni	Biens ménagers et décoration	9,19
Anheuser-Busch Inbev	Belgique	Boissons	198,79
Heineken	Pays-Bas	Boissons	49,16
Diageo	Royaume-Uni	Boissons	73,36
ENI	Italie	Compagnie pétrolière	50,437
Royal DutchShell	Royaume-Uni	Compagnie pétrolière	219,76
BP	Royaume-Uni	Compagnie pétrolière	111,37
Volkswagen	Allemagne	Constructeur Automobile	84,86
Daimler	Allemagne	Constructeur Automobile	74,79
BMW	Allemagne	Constructeur Automobile	56
Leonardo	Italie	Défense	6,08
BAE Systems	Royaume-Uni	Défense	19,45
QinetiC	Royaume-Uni	Défense	1,37
Inditex	Espagne	Distributeurs généralistes ⁴²³	91,24
Marks & Spencer	Royaume-Uni	Distributeurs généralistes	5,45
H & M	Suède	Distributeurs généralistes	31,86
Halma	Royaume-Uni	Equipement Electronique et électrique	5,54
Indutrade	Suède	Equipement Electronique et électrique	2,78
DormaKaba	Suisse	Equipement Electronique et électrique	0,40

⁴²³ Kering, groupe de luxe, est classé par Euro Stoxx comme un distributeur généraliste il est donc comparé aux principaux groupes de ce secteur

Nom	Pays	Secteur	capitalisation boursière en milliards (en euros) au 23/11/2017
Fresenius	Allemagne	Equipement et Services de santé	25,36
Royal Philips	Pays-Bas	Equipement et Services de santé	31,35
Smith & Nephew	Royaume-Uni	Equipement et Services de santé	13,10
Nokia	Finlande	Equipement technologique	24,74
Ericsson	Suède	Equipement technologique	18,23
Continental	Allemagne	Equipementier Auto	42,77
Rheinmetall	Allemagne	Equipementier Auto	4,55
Nokian Tyres	Finlande	Equipementier Auto	5,01
Kone	Finlande	Equipements industriels	23,06
Atlas Copco	Suède	Equipements industriels	44,39
ABB	Suisse	Equipements industriels	5,49
CRH	Irlande	Matériaux de construction	24,86
Assa Abloy	Suède	Matériaux de construction	19,14
Geberit	Suisse	Matériaux de construction	13,64
Rio Tinto	Royaume-Uni	Mines	74,66
Anglo American	Royaume-Uni	Mines	21,07
Voestalpine	Autriche	Mines et Métaux industriels	8,59
Tenaris	Italie	Mines et Métaux industriels	17,33
Norsk Hydro	Norvège	Mines et Métaux industriels	13,20
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	Pharmaceutiques	72,15
Novartis	Suisse	Pharmaceutiques	188,59
Roche	Suisse	Pharmaceutiques	183,78
BASF	Allemagne	Produits chimiques	85,18
Linde	Allemagne	Produits chimiques	35,32
Givaudan	Suisse	Produits chimiques	17,86
Beiersdorf	Allemagne	Produits et soins personnels	24,61
Unilever NV	Pays-Bas	Produits et soins personnels	141,49
Essity	Suède	Produits et soins personnels	17,67
Burberry	Royaume-Uni	Vêtements et accessoires	8,39
Swatch Group	Suisse	Vêtements et accessoires	17,29
Richemont	Suisse/Luxembourg	Vêtements et accessoires	43,07

Sources : Calculs personnels à partir des classifications Euro Stoxx et des capitalisations boursières de Bloomberg.

(1) Parité euro/livre ; euro/couronne suédoise, euro/couronne norvégienne au 23 novembre 2017

3.1.2 L'intérêt d'une approche institutionnaliste

Toute une littérature, développée dans les années 1980 et 1990, pose comme un axiome universel, un processus de convergence des économies nationales. Le suivi plus ou moins scrupuleux d'un « benchmarking » social, budgétaire et politique conduirait chacune d'entre elles vers un modèle unique de type néolibéral. A chaque discipline, ses canons, ses auteurs, ses images et ses valeurs pour s'approcher de la pratique commune. Comme le souligne Robert Boyer dans « Economie politique des capitalismes »⁴²⁴, l'approche microéconomique standard prend l'image du commissaire-priseur. « [II] centralise l'ensemble des transactions et ne les autorise que lorsque le prix d'équilibre a été trouvé, à l'issue d'un processus de tâtonnement ». Chaque agent, mû par la volonté de maximiser son utilité, prend ses décisions en conscience sur la base du prix et du coût. La pointe ultime de cette approche consiste à faire fi de toute influence institutionnelle sur les comportements ou *a minima* de considérer la sphère politique comme neutre. Dans ces conditions, cette théorie de « l'économie pure » (Robert Boyer) ou de « l'individualisme méthodologique » (Colin Crouch et Wolfgang Streeck⁴²⁵) fait complètement abstraction du patriotisme économique : les chefs d'entreprise, en particulier ceux des grandes firmes internationales, s'émanciperaient de toute préférence – voire de référence - nationale dans leurs choix de localisation. A propos des modèles néoclassiques très abstraits, Gaël Giraud parlera même d'une « non-science » pour espérer « qu'enfin le monde réel ait droit de cité en économie⁴²⁶ ».

Dans l'univers de la gestion, les pratiques du *benchmarking* et des *best practices* conduiraient également par mimétisme managérial à des actions convergentes en

⁴²⁴ Boyer, Robert. *Economie politique des capitalismes : Théorie de la régulation et des crises*. Paris. Editions La Découverte collection Grands Repères. 2015, p. 113.

⁴²⁵ Crouch, Colin et Streeck, Wolfgang. *Les capitalismes en Europe*. Paris. Editions La Découverte. 1996. P.100

⁴²⁶ Gaël, Giraud, préface à l'ouvrage Keen, Steve, *L'imposture économique*, Les Editions de l'Atelier, Ivry-sur-Seine, 2017, p. 15 (éd. originale : *Debunking Economics. The Naked Emperor Dethroned ?*, London, 2011).

particulier sous l'influence d'une mondialisation supposée raccourcir les distances sur fond de libre circulation des capitaux et de progrès technologiques. Ce désir de standardiser les modèles, vieux comme le lit de Procuste, conduira même à voir s'approcher « la fin de l'histoire »⁴²⁷ avec l'avènement « de la démocratie libérale occidentale comme forme finale de tout gouvernement humain ». La crise économique de 2007 dite des subprimes et les suites déléteres de la faillite « Lehman Brothers » porteront un coup fatal à ce rêve de « Monde plat » pour reprendre le terme de Thomas Friedmann⁴²⁸.

Mais, les travaux de l'école institutionnaliste⁴²⁹ mettent très tôt en garde contre l'uniformisation des capitalismes et privilégient une approche holiste et non individualiste pour analyser la variété des modèles et par voie de conséquence la diversité des stratégies d'internationalisation suivies par les entreprises. L'un d'eux, l'économiste Robert Boyer observe « la permanence de notables différences dans les régimes politico-économiques⁴³⁰ ». Plus précisément, « la succession des recensements industriels ne fait absolument pas ressortir la convergence vers le niveau de productivité des firmes les plus performantes puisqu'à toute époque persiste une forte hétérogénéité des modalités d'organisation et des performances des firmes »⁴³¹. Les grands groupes industriels, même les mieux insérés dans la mondialisation, s'enracinent dans des traditions sociales et politiques. Des forces institutionnelles et même constitutionnelles les arriment en quelque sorte à un Etat ou plus généralement à un cadre national. Cet ancrage s'articule selon la taxinomie de Robert Boyer autour de cinq composantes : constitution, institution, organisation, routine, convention et

⁴²⁷ Fukuyama, Francis. « The End of History ? ». *The National Interest*, summer 1989.

⁴²⁸ *Op.cit supra*.

⁴²⁹ Il s'agit de l'école dite d'économie institutionnelle telle qu'elle a été initiée par John Rogers Commons ou Thorstein Veblen ou Westley Clair Mitchell. Pour une lecture de JR Commons se référer à *Institutional Economics. Its Place in Political Economy* (1934).

⁴³⁰ Boyer, Robert. *op.cit*, p186.

⁴³¹ Boyer, Robert, Association recherche et régulation. *L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003). Économie, institutions, pouvoirs*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2002, p. 153

habitus. Chacune d'elles va agir, se mêler les unes aux autres et former des variétés de capitalisme et ainsi assurer des différences de comportements managériaux. Ces capitalismes ne vivent pas pour autant en vase clos les uns à côté des autres mais vont interagir d'une part entre eux mais aussi avec les logiques même de mondialisation indéniablement à l'œuvre. Michaël Porter va plus avant dans la démonstration et observe une concomitance assez contre-intuitive entre deux phénomènes⁴³² : l'internationalisation croissante de la concurrence entre les nations et l'accentuation des différences entre les divers modèles d'avantage national. La mondialisation accentuerait les spécificités industrielles de l'Allemagne, les points forts de l'Italie, les créneaux historiques de la Suède ... Au lieu de les estomper. Selon Porter, ces avantages vont éclore sur un terreau national à travers des facteurs particuliers (qualifications de personnel, tradition des savoir-faire ...), une demande intérieure (préalable indispensable à l'émergence d'une production), enfin des industries amont et apparentées (logique de réseau entre fournisseurs et donneurs d'ordre) et la concurrence interne (rivalité entre les firmes nationales)⁴³³. Selon une approche empirique assez voisine, Suzanne Berger et son équipe du MIT arrive à une conclusion analogue : les questionnaires réalisés auprès de 500 firmes d'Europe, d'Amérique et d'Asie révèlent « une vraie diversité de stratégies⁴³⁴ », « il existe plusieurs façons de répondre aux mêmes défis économiques⁴³⁵ » sous l'influence « autant [de] l'expérience personnelle que [de] l'empreinte nationale⁴³⁶ ».

Il suit de ce constat une idée majeure pour bien saisir les spécificités nationales des grandes économies développées : la sphère institutionnelle et la sphère économique, le cadre légal et la vie des affaires, le politique et les entreprises s'influencent

⁴³² Porter, Michaël. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris, InterEditions, 1993 p. 299 – Edition originale : *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press. Macmillan, Inc., New York, 1990.

⁴³³ Porter, Michaël, *op.cit.*, p.79.

⁴³⁴ Berger, Suzanne. *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Editions du Seuil 2006, p.181

⁴³⁵ Berger, Suzanne. *Op.cit.* p.55

⁴³⁶ Berger, Suzanne *Op.cit.* p.75

mutuellement. Les agents établissent un compromis sur les règles à suivre et en intègre les contraintes pour en tirer au mieux partie. « Les demandes des entreprises émanent de l'action politique, tout comme les décisions politiques répondent aux demandes des entreprises » conclut Cornelia Woll, dans un ouvrage vivifiant intitulé « Le Lobbying à rebours⁴³⁷ ». Dans ces conditions, et pour poursuivre le fil de la codépendance entre sphère politique et stratégie d'entreprise, les firmes trouveraient un intérêt objectif à poursuivre des stratégies patriotiques en fonction des spécificités de leur pays d'origine. Si la variété des capitalismes s'impose comme une réalité, la pluralité des patriotismes économiques existent donc tout autant. Un manager, désireux de prendre en compte dans sa stratégie, l'intérêt de son pays d'origine ne renoncerait pas à la maximisation de ses profits au nom d'une « obligation patriotique » mais s'adapterait rationnellement à un contexte politique et économique donné pour gagner en influence, en parts de marché ou encore en profits. Les chiffres vus plus haut suffisent à s'en convaincre (voir *supra* 3.3.4) : les firmes françaises les plus patriotiques ne sacrifient pas une fraction de rentabilité mais au contraire affichent un surplus de résultats financiers. Preuve de la nécessité de mêler les *idées* et les *intérêts*. Pour la politologue Ellen Immergut : « Les institutions fonctionnent comme des filtres qui privilégient telle ou telle interprétation, que celle-ci porte sur les objectifs des acteurs politiques ou sur les meilleurs moyens d'atteindre ces buts⁴³⁸ ».

Si institutions et économie s'entremêlent, si sphère politique et vie des affaires s'influencent l'une l'autre, alors, de la variété des capitalismes découlerait une variété des patriotismes économiques. Mais, ces deux notions coïncident-elles ? Par exemple,

⁴³⁷ Woll, Cornelia. *Le Lobbying à rebours. L'influence du politique sur la stratégie des grandes entreprises*. Presses de la Fondations des Sciences Politiques, 2011. p.47.

⁴³⁸ Immergut, Ellen. *The Theoretical Core of the New Institutionnalism*, *Politics and Society*, 26 (1), 1998, p.20 cité par Cornelia Woll *op.cit.* P.38.

Peter Hall et David Soskice identifient deux types de capitalisme⁴³⁹ : les économies libérales de marché (Royaume-Uni, Etats-Unis) et les pays coordonnés de marché (Allemagne, Suède). Robert Boyer, lui, dresse une typologie en quatre capitalismes : libéral (anglo-saxons), rhénan (Allemagne, Japon), social-démocrate (Suède, Autriche) et étatique (France, Italie)^{440 441}.

Cette diversité pourrait-elle se retrouver en matière de patriotisme ? Aux vues de l'échantillon européen constitué et des résultats découverts, les deux typologies des capitalismes – celle de Peter Hall-David Soskice et celle de Robert Boyer - recourent assez bien les variantes de patriotisme économique : un modèle étatique (France), un modèle libéral (Royaume-Uni), un modèle coordonné (Allemagne) et un modèle social-démocrate (Suède). Mais, avant d'en décrire les contours, il convient au préalable de présenter les résultats selon la méthodologie évoquée plus haut (voir *supra* 3.1.1).

3.2 Quel patriotisme dans les autres pays européens : Etat des lieux.

La démarche comparative consiste à réaliser le même travail de recueil des données auprès des concurrents européens. Les 50 groupes industriels français appartiennent à 21 secteurs d'activités⁴⁴². Pour chacun d'eux, trois principaux concurrents (par ordre de poids au sein des indices sectoriels Stoxx Europe) sont analysés sur la base des

⁴³⁹ Peter Hall, David Soskice « Les variétés du capitalisme », in Association recherche et régulation, L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003), Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Annuels », 2002, p. 47-124. Ce texte est la traduction de l'introduction de l'ouvrage *Varieties of Capitalism, The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, dirigé par Peter Hall et David Soskice, publié en 2001 par Oxford University Press. Il a été traduit par Eduardo Diaz.

⁴⁴⁰ Boyer, Robert. « Le capitalisme étatique à la française » in *Les capitalismes en Europe*, sous la direction de Crouch, Colin et Streeck, Wolfgang, Edition La Découverte, Paris 1996, p. 97-137.

⁴⁴¹ Pour une autre typologie en cinq parties cf. Amable, Bruno. *Les cinq Capitalismes, Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Edition Seuil, 2005

⁴⁴² L'équipement de loisirs représenté par Trigano et Bénétteau ne font pas l'objet de comparaison internationale faute de secteur spécifiquement mentionné comme tel dans les indices Euro Stoxx. En conséquence, 48 sociétés françaises appartenant à 19 secteurs font l'objet de comparaison internationale.

critères « effectif salariés » et « chiffre d'affaires » au cours des dix années étudiées (2006-2016). L'échantillon international se compose de 61 sociétés. Certains secteurs étroits comme « les Mines » et « les Produits et Soins personnels » comportent moins de trois concurrents européens. Presque neuf firmes sur dix appartiennent à l'un de ces quatre pays : l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Suisse et la Suède. Les douze groupes industriels allemands de l'échantillon représentent un tiers des effectifs (fin 2016) et presque la moitié du chiffre d'affaires (fin 2016) de l'échantillon. Les groupes britanniques comptent dix-huit noms et pèsent ensemble 27% de la capitalisation boursière (en euros, sur la base des cours au 23/11/2017) de l'échantillon mais 18% des effectifs. Les neuf multinationales suisses comptent pour un quart de la capitalisation boursière de l'échantillon et représentent 16% des effectifs globaux. Quant à la Suède, sept groupes la représentent et occupent entre 5% et 8% des effectifs, de la capitalisation et du chiffre d'affaires de l'échantillon international.

Toutes nationalités confondues, les firmes suivent des tendances voisines : elles internationalisent leurs localisations et donc leurs effectifs, en particulier vers les pays émergents et même les Etats-Unis. Mais, comme l'indiquent les résultats ci-dessous, les groupes français suivent une stratégie d'internationalisation de leurs effectifs et de leur activité plus forte que celle développée par leurs concurrents européens.

Tableau 65 : Les effectifs domestiques baissent au sein des firmes françaises, pas chez leurs concurrents européens

	Evolution des effectifs locaux entre 2006 et 2016	Evolution des effectifs totaux entre 2006 et 2016
France ^ω	-17%	+1%
Ensemble des groupes étrangers (46 firmes) ^ω	+14%	+27%
Allemagne (11 groupes)	+28%	+28%
Royaume-Uni (13 groupes)	+13%	-2%
Suède (7 groupes)	-3%	+53%

(1) voir *supra* 2.2.1 (2) Certains groupes comme Givaudan, Unilever, Burberry ne donnent pas précisément les effectifs de leurs pays d'origine. Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou rapports annuels ou rapports financiers.

Tableau 66 : Le poids des effectifs domestiques baisse partout mais plus en France et en Suède

	Part des effectifs domestiques par rapport à l'ensemble		
	en 2006	en 2016	évol. en pt de %
Total France ⁽¹⁾	35,1%	28,8%	-6,3
Total Groupes Etrangers (46 firmes) ⁽²⁾	32,4%	29,6%	-2,8
Total Allemagne (11 firmes)	44,9%	41,4%	-3,4
Total Royaume-Uni (13 firmes)	28,3%	32,6%	+4,3
Total Suède (7 firmes)	17,0%	10,8%	-6,2

(1) voir *supra* 2.2.1

(2) Certains groupes comme Givaudan, Unilever, Burberry ne donnent pas précisément les effectifs de leur pays d'origine.

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou rapports annuels ou rapports financiers.

Tableau 67 : Les firmes françaises sur-représentées parmi les plus fortes réductions des emplois domestiques.

Noms	Pays	Secteur	Evol des effectifs domestiques en % de 2006 à 2016
Kering	France	Distributeurs ⁽¹⁾	-93%
Nokia	Finlande	Equipement technologique	-70%
Norsk Hydro	Norvège	Mines et Métaux industriels	-68%
Essity	Suède	Produits et soins personnels	-68%
Hochtief	Allemagne	Bâtiments & Travaux Publics	-64%
Alcatel	France	Equipement technologique	-63%
ENI	Italie	Compagnie pétrolière	-47%
Lafarge	France/Suisse	Matériaux de construction	-45%
Faurecia	France	Equipementier Auto	-41%
PSA Groupe	France	Constructeur Automobile	-40%
Alstom	France	Equipements industriels	-39%
ArcelorMittal	France/Luxembourg	Mines et Métaux industriels	-39%

(1) secteur de la distribution fin 2006, date du début de la période d'observation

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou rapports annuels ou rapports financiers.

Tableau 68 : Les firmes françaises sous-représentées parmi les plus fortes hausses d'emplois domestiques.

Noms	Pays	Secteur	Evol des effectifs domestiques en % de 2006 à 2016
H & M	Suède	Distributeurs généralistes	+116%
Indutrade	Suède	Equipement électronique et électrique	+106%
Richemont	Suisse/Luxembourg	Vêtements et accessoires	+92%
Lisi	France	Aérospatial	+91%
Continental	Allemagne	Equipementier Auto	+90%
Fresenius	Allemagne	Equipement et Services de santé	+83%
Hermès	France	Vêtements et accessoires	+81%
Associated British Foods	Royaume-Uni	Alimentation	+81%
Volkswagen	Allemagne	Constructeur Automobile	+66%
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	Biens ménagers et décoration	+61%
Voestalpine	Autriche	Mines et Métaux industriels	+56%
Swatch Group	Suisse	Vêtements et accessoires	+48%

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou rapports annuels ou rapports financiers.

L'ensemble des firmes européennes (hors françaises) parviennent au cours d'une période de crise économique (2006-2016) à augmenter leurs effectifs dans le monde (+27%) mais également dans leur pays d'origine (+14%). La singularité des firmes françaises apparaît dans sa vérité crue : elles maintiennent peu ou prou les effectifs mondiaux mais les réduisent dans leur propre pays contrairement aux autres firmes européennes pour atteindre une part de 29%, en recul de 6 points sur la décennie étudiée (2006-2016). Elles comptent d'ailleurs parmi les firmes aux effectifs domestiques les plus réduits sur la période (7 françaises sur les 12 plus importantes baisses) mais manquent à l'appel parmi les firmes avec les plus fortes hausses des effectifs locaux (2 françaises sur 12). Un contraste saisissant avec leurs homologues en

Allemagne où les employés locaux voient leur nombre fortement augmenter, sous l'effet du secteur automobile grand pourvoyeur d'emplois dans les usines d'Outre-Rhin (voir analyse sectorielle *infra* 2.4). Même au Royaume-Uni, l'industrie réputée en perte de vitesse parvient à conserver et même à augmenter le nombre de salariés britanniques. Les firmes suédoises augmentent leurs effectifs totaux suite à des acquisitions de grandes ampleurs (Ericsson, Indutrade ...) mais limitent les réductions et les cessions sur leur propre sol.

Un examen des stratégies régionales de localisation (Europe/Hors Europe) souligne avec plus de robustesse encore cette spécificité française mais pointe également le « retard » des firmes hexagonales hors d'Europe (Asie et Amérique du Nord) qu'elles s'emploient à combler à marche forcée. Cette logique de « rattrapage » apparaît particulièrement dans le secteur automobile (voir Tableau 68 ci-dessous). Les immobilisations logées en France au bilan des constructeurs et des équipementiers automobiles représentent désormais 41% du total contre 59% en 2006, soit une baisse de 18 points. Quand leurs homologues européens augmentent de 7 points les actifs dans leurs pays d'origine à la faveur d'investissements massifs dans l'appareil productif. La comparaison entre Schaeffler et Valéo révèle un contraste saisissant : en 2006, les deux équipementiers revendiquent chacun environ le tiers de leurs actifs immobilisés (usines, stocks, brevets ...) sur leur sol national, une décennie plus tard, le groupe allemand dévolue à son pays d'origine la même importance quand le groupe français réduit la France à une faible portion (14%). A la façon des vases communicants, les pays émergents montent en puissance au bilan des firmes françaises et le pays d'origine y réduit son importance. L'Asie, l'Amérique latine ou encore les pays de l'Est y pèsent un quart des actifs immobilisés, à comparer avec une part de 8% pour leurs concurrents européens. Les zones émergentes comptent pour un tiers des immobilisations de Renault contre 4% en sein du groupe Volkswagen. Cet écart de 1 à 8 en 2016 était de 1 à 4 en 2006.

Tableau 69 : Effectifs : Le « rattrapage » des sociétés françaises hors d'Europe

	part des effectifs hors d'Europe par rapport à l'ensemble		
	en 2006	en 2016	évol. en pt de %
Firmes françaises France ⁽¹⁾	37,0%	44,7%	+7,7
Firmes européennes-hors françaises ⁽²⁾	52,6%	55,4%	+2,8

(1) hors groupes comme Trigano et Bénéteau n'ayant pas d'équivalent en Europe dans les indices européens de Stoxx et hors des groupes ne donnant pas les informations par pays.

(2) Certains groupes comme Richemont, BP, Swatch Group ne donnent pas précisément les effectifs en Europe

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou rapports annuels ou rapports financiers.

Tableau 70 : L'industrie française se tourne résolument vers les pays émergents

Part dans le bilan total des constructeurs et équipementiers des immobilisations situées

	dans le pays d'origine	dans les pays émergents
Firmes françaises ⁽¹⁾	de 59% en 2006 à 41% en 2016 soit -18 points	de 13% en 2006 à 25% en 2016 soit +12 points
Firmes européennes (hors françaises) ⁽²⁾	de 37% en 2006 à 44% en 2016 soit +7 points	de 7% en 2006 à 8% en 2016 soit +1 point
dont Firmes Allemandes	de 36% en 2006 à 48% en 2016 soit +12 points	de 4% en 2006 à 6% en 2016 soit +2 points

(1) PSA Groupe, Renault, Faurecia, Michelin, Valéo, Plastic Omnium

(2) BMW (All.), Daimler (All.), Volkswagen (All.), Schaeffler (All.), Continental (All.), Rheinmetall (All.), Nokian Tyres (Fin.), Ferrari (It.), FiatChrysler (It.), GKN (Roy-Uni, chiffres exprimés en £).

source : Calculs personnels à partir des rapports annuels des sociétés ou documents de référence.

Les stratégies de localisation des effectifs comme des actifs diffèrent donc entre les firmes françaises et leurs concurrents européens. Mais ces disparités se retrouvent-elles en matière de chiffres d'affaires ? Autrement dit, la géographie des volumes de vente coïncide-t-elle avec l'emplacement des sites, des usines et donc des effectifs

Tableau 71 : Une tendance à la convergence dans la répartition géographique de l'activité

La part du pays d'origine baisse

	Part du Chiffre d'affaires réalisée dans le pays d'origine		
	en 2006	en 2016	Ecart en pts de %
Firmes Françaises ⁽¹⁾	24%	21%	-3
Firmes Européennes - hors françaises ⁽²⁾	22%	17%	-5
dont firmes allemandes (10 observations)	23%	18%	-5
dont firmes britanniques (10 observations)	31%	28%	-3

(1) hors Trigano et Bénéteau n'ayant pas d'équivalent en Europe dans les indices européens de Stoxx et hors les groupes ne donnant pas les informations par pays.

(2) Certains groupes comme Diageo, Heineken, Leonardo ne donnent pas précisément leur chiffre d'affaires de leur pays d'origine

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou rapports annuels ou rapports financiers.

La part des zones situées hors d'Europe augmente

	Part du Chiffre d'affaires réalisée hors d'Europe		
	en 2006	en 2016	Ecart en pts de %
Firmes Françaises ⁽¹⁾	44%	53%	+9
Firmes Européennes - hors françaises ⁽²⁾	52%	60%	+8
dont firmes allemandes (11 observations)	48%	52%	+4
dont firmes britanniques (12 observations)	63%	69%	+6

(1) hors Trigano et Bénéteau n'ayant pas d'équivalent en Europe dans les indices européens de Stoxx et hors les groupes ne donnant pas les informations par pays.

(2) Certains groupes comme Fresenius, Royal Dutch ou Smith & Nephew ne donnent pas précisément leur chiffre d'affaires hors d'Europe

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou rapports annuels ou rapports financiers.

Les firmes françaises réalisent 21% de leur chiffre d'affaires en France fin 2016, contre 24% dix ans auparavant. La part des ventes domestiques réalisée par leurs concurrents

européens connaît un recul similaire. Mais, globalement le marché local tient une place légèrement plus importante en France (21%) comparée aux autres pays européens comme l'Allemagne (18%). Dans des pays comme la Suisse et dans une certaine mesure la Suède, les grandes multinationales réalisent depuis longtemps une part très faible sur le marché intérieur naturellement « étroit » au regard des volumes globaux. Le groupe pharmaceutique helvétique Novartis réalise ainsi 2% de son chiffre d'affaire sur son marché domestique en 2016, l'équipementier technologique suédois Ericsson tombe même à 1%.

Cette convergence des profils par zones d'activité se retrouve peu ou prou au regard des chiffres d'affaires réalisés en dehors de l'Europe. Par-delà leur nationalité, les firmes poussent leur pion hors d'Europe pour y réaliser plus de la moitié de leurs volumes de ventes (à fin 2016). Les firmes françaises « en retard » sur leurs concurrents en 2006 tendent à combler leur écart, en particulier face aux firmes allemandes. Les premières réalisent 53% de leur chiffre d'affaires hors d'Europe, les secondes 52%.

A cette étape de la comparaison entre les stratégies de localisation des firmes industrielles françaises avec celles de leurs homologues européennes, deux lignes forces émergent simultanément et peuvent *a priori* sembler antinomiques : d'une part, une certaine disparité dans la répartition des effectifs salariés ; d'autre part, une relative convergence dans la géographie des chiffres d'affaires.

Etudier plus avant ce décalage entre la base productive et le lieu de facturation (comme exposé *supra*. 2.3.2.1) peut ramener à la question du patriotisme économique. Le rapprochement entre l'évolution géographique des effectifs et celle des ventes met en évidence plusieurs profils. Des groupes peuvent réduire leurs effectifs dans leur pays d'origine mais y conserver le volume de leur clientèle. La progression des ventes domestiques et le recul simultané des effectifs suggère soit un rapatriement des

productions réalisées à l'étranger (« importation inverse »⁴⁴³), soit une meilleure productivité des salariés combinée le cas échéant à une hausse des prix de vente.

Tableau 72 : Firmes françaises : dans leur pays d'origine, leurs chiffres d'affaires augmentent, leurs effectifs baissent

	Firmes Françaises ⁽¹⁾	Firmes européennes-hors françaises ⁽¹⁾
Effectifs		
Evolu. Moyenne des effectifs domestiques (2006 à 2016) ⁽²⁾	-11%	+12%
Proportion de firmes ayant augmenté leurs effectifs domestiques	12%	66%
Chiffre d'affaires		
Evolu. Moyenne des chiffres d'affaires (CA) domestiques (2006 à 2016) ⁽²⁾	+1%	+20%
Proportion de firmes ayant augmenté leur CA domestiques	41%	61%

Comparaison : évol. des effectifs domestiques et évol. du CA domestique

Proportion des firmes dont ...

... les effectifs domestiques baissent moins ou augmentent plus que le CA domestique (<i>présomption de patriotisme économique</i>)	25%	39%
... les effectifs domestiques évoluent comme le CA domestique ⁽³⁾ (<i>présomption de neutralité</i>)	12%	22%
... les effectifs domestiques baissent plus ou augmentent moins que le CA domestique (<i>présomption de délocalisation</i>)	63%	39%

(1) Seules firmes qui indiquent les données domestiques sur les effectifs et le chiffre d'affaires (non l'un ou l'autre mais les deux) – 41 observations pour les firmes françaises et 38 observations pour les firmes européennes non françaises.

(2) Moyenne dite équipondérée : toutes les firmes quelle que soit leur taille ont la même importance dans le calcul de la moyenne

(3) Différentiel inférieur à 4 points de % entre l'évolution des effectifs domestiques et celle du chiffre d'affaires domestique. Exemple : l'équipementier automobile allemand Rheinmetall augmente au cours de la période 2006 - 2016 ses effectifs de 6% en Allemagne et son chiffre d'affaires domestique de 7%

Source : Calculs personnels à partir des rapports annuels et documents de référence des sociétés concernées.

⁴⁴³ La formule est de Gabriel Colletis, « L'urgence industrielle ! » *op.cit*, p. 47.

Ces calculs corroborent l'idée d'un particularisme français : les 41 firmes observées parviennent à maintenir leur chiffre d'affaires en France mais baissent leurs effectifs locaux de 11%. Quand leurs homologues européennes (38 firmes de l'échantillon observé) augmentent l'un et l'autre.

Plus significatif, pratiquement deux tiers des groupes industriels tricolores baissent davantage leurs effectifs français que leurs chiffres d'affaires locaux (par exemple Lafarge, Faurecia). Ou, conduite équivalente, ils augmentent davantage leur activité en France que leurs emplois (par exemple Biomérieux, Eiffage). Les firmes européennes agissent de la sorte mais dans 39% des cas « seulement » (Nokia, DormaKaba). A contrario, certaines entreprises embauchent au sein de leur pays d'origine dans des proportions supérieures à l'évolution de leur chiffre d'affaires réalisé sur le même lieu. C'est le cas de 25% des firmes françaises mais de 39% de leurs homologues européens.

Cette étude comparative mêle une « approche pays » à une « approche sectorielle ». Chacune des firmes françaises se voit en effet comparée dans sa stratégie de localisation à son alter ego européen en termes d'activités. Cette méthodologie vise à « neutraliser » un éventuel biais sectoriel. Il reste tout de même nécessaire d'étudier, pour clore cet état des lieux des comparaisons internationales, les éventuelles spécificités françaises à l'intérieur des secteurs.

La prudence s'imposera toutefois quant aux conclusions à tirer dans la mesure où chaque secteur comporte dans le meilleur des cas seulement trois concurrents européens.

Tableau 73: Effectifs, les comparaisons par secteur

Secteur/ Composition		Part des effectifs dans le pays d'origine en 2016	Evolution des effectifs entre 2006 et 2016	
			dans le monde	dans le pays d'origine
Aérospatial				
Firmes Françaises	Airbus, Zodiac Aerospace, Safran, Dassault Aviation	42%	+21%	+5%
Firmes européennes (hors françaises)	MTU Aero Engines (All.), Rolls Royce (Roy-Uni), Meggitt (Roy-Uni)	46%	+29%	+1%
Bâtiments & Travaux Publics				
Firmes Françaises	Vinci, Bouygues, Eiffage	58%	+7%	+2%
Firmes européennes (hors françaises)	Ferrovial, Hochtief, Skanska	28%	-1%	-9%
Biens ménagers et décoration				
Firmes Françaises	Seb, Bic, Technicolor	20%	+14%	-24%
Firmes européennes (hors françaises)	Henkel (All.), Reckitt Benckiser (Roy-Uni), Persimmon (Roy-Uni)	29%	+14%	-11%
Constructeur Automobile				
Firmes Françaises	Renault, PSA Groupe	50%	-24%	-37%
Firmes européennes (hors françaises)	BMW (All.), Daimler (All.), Volkswagen (All.)	52%	+31%	+30%
Equipelement électronique et électrique				
Firmes Françaises	Schneider, Legrand	13%	+19%	-30%
Firmes européennes (hors françaises)	Halma (Roy-Uni), Indutrade (Suède), DormaKaba (CH)	15%	+105%	+21%
Equipelement et Services de santé				
Firmes Françaises	Essilor, Biomérieux	9%	+108%	-3%
Firmes européennes (hors françaises)	Fresenius (All.), Royal Philips (NL), Smith & Nephew (Roy-Uni)	9%	+28%	-3%
Equipelementier Auto				
Firmes Françaises	Michelin, Valéo, Faurecia, Plastic Omnium	16%	+19%	-12%
Firmes européennes (hors françaises)	Continental (All.), Nokian Tyres (Fin.), Rheinmetall (All.)	28%	+134%	+68%

Secteur/ Composition	Part des effectifs dans le pays d'origine en 2016	Evolution des effectifs entre 2006 et 2016	
		dans le monde	dans le pays d'origine

Matériaux de construction

Firmes Françaises	Saint-Gobain, Lafarge	20%	-19%	-26%
Firmes européennes (hors françaises)	CRH (Irl.), Assa Abloy (Suède), Geberit (CH)	4%	+26%	+11%

Produits chimiques

Firmes Françaises	Air Liquide, Arkema	22%	+58%	-14%
Firmes européennes (hors françaises)	Linde, BASF	35%	+19%	++12%

Vêtements et accessoires

Firmes Françaises	LVMH, Hermès	24%	+130%	+53%
Firmes européennes (hors françaises)	Richemont (CH), Swatch Group (CH)	40%	+74%	+60%

(1) Des secteurs comme la Défense, la Pharmacie ou les Boissons ne permettaient pas des comparaisons sur la base d'au moins 2 sociétés français versus 2 sociétés européennes (non françaises).

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou des rapports annuels.

Ces résultats permettent d'aller au bout d'une intuition et de la vérifier avec précision : les firmes françaises se détournent de leur pays d'origine dans les secteurs les plus sensibles aux prix comme la chimie, les matériaux de construction ou l'équipement électronique. Et cela, avec beaucoup plus de rudesse que leurs homologues européens. Dans le secteur « Bien ménagers et décoration » par exemple, les firmes européennes réduisent leurs effectifs domestiques dans des proportions deux fois inférieures à celles de leurs concurrents français. Confronté à des problématiques très comparables, pourquoi l'échantillon français se comporte-t-il différemment ? Les travaux de Lionel Fontagné et *ali*⁴⁴⁴ permettent d'apporter une explication à ce « darwinisme économique » français. Leur classement européen sur le niveau de spécialisation des

⁴⁴⁴ Fontagné, Lionel, Gaulier Guillaume et Zignago Soledad, *Economic Policy*, 2008, cité par Cohen, Elie et Buigues, Pierre-André, *op.cit* p. 93

secteurs souligne le déficit Haut de Gamme de la France, classée 9^{ème} sur 14 grands pays européens. Le cas de l'automobile paraît à cet égard exemplaire : le positionnement moyenne gamme de la production française rend les constructeurs et équipementiers très vulnérables et exposés aux délocalisations ou à tout le moins au désinvestissement en France. Le positionnement luxe des véhicules allemands expliquerait la hausse saisissante de l'emploi outre-Rhin depuis 10 ans (+30% contre -37% pour les effectifs français des firmes hexagonales). La bonne tenue du luxe français au regard de l'emploi domestique corrobore en revanche l'importance du facteur « haut de gamme ». De même pour l'aéronautique où la production à haute valeur ajoutée (Dassault Aviation, Airbus ...) infuse aux sites une sorte de sève productive pour garantir leur vigueur. A lire Michaël Porter, la concurrence intra-nationale – en l'espèce entre LVMH et Hermès – contribuerait à l'excellence internationale des dites firmes⁴⁴⁵. Cette photographie sectorielle éclaire sur les spécificités des firmes françaises au regard de leur spécialisation mais en décrire les contours de premier plan ne suffit pas à comprendre ses soubassements.

3.3 Pourquoi un « déficit patriotique » français ? Une approche quantitative

La comparaison chiffrée entre les groupes industriels français et leurs concurrents européens laisse apparaître clairement une baisse d'effectifs nationaux chez les premiers, en contraste avec une hausse chez les seconds. Cette différence tient à une série de facteurs mesurables à l'aune de plusieurs critères.

⁴⁴⁵ Porter, Michaël, *op.cit*, p. 74

3.3.1 Les critères de gouvernance

La composition du capital influe sur la stratégie de localisation menée par les grands groupes industriels français (*voir supra* 2.3.2.2). Une question plus générale survient quand le champ de l'étude s'étend à des firmes de diverses nationalités : le système de gouvernance agit-il partout de façon similaire sur la gestion territoriale de la base productive ?

3.3.1.1. La composition du capital

De fortes traditions financières enracinées dans l'histoire prédominant en Europe. Même si le capitalisme dérégulé à l'œuvre depuis le milieu des années 1980 tend à les éroder, elles se voient à travers la composition du capital des grandes firmes industrielles.

Tableau 74 : Quel type d'actionnariat dominant selon la nationalité des firmes ? Part des firmes dans l'échantillon avec pour premier actionnaire ⁽¹⁾ ...

	... un fonds d'investissement ⁽²⁾	... l'Etat, les salariés ou une coopérative (actionnariat collectif)	... une famille	Total
Firmes françaises	23%	35%	42%	100%
Firmes européennes (hors françaises)	52%	5%	43%	100%
dont firmes allemandes	50%	0%	50%	100%
dont firmes britanniques	90%	0%	10%	100%
dont firmes suédoises	38%	0%	62%	100%
dont firmes suisses	14%	0%	86%	100%

(1) participation supérieure à 5% du capital et/ou des droits de vote, au 31 décembre 2016. A ne pas confondre donc avec la notion d'actionnaire majoritaire.

(2) Y compris fonds de pension, actionnaire corporate (groupe industriel par exemple, participations croisées) et holdings

source : Calculs personnels à partir des rapports annuels ou documents de référence des sociétés

Les fonds d'investissement – essentiellement anglo-saxons – pèsent de tout leur poids dans pratiquement l'ensemble des firmes étudiées sans toutefois occuper la place d'actionnaire majoritaire. Les spécificités françaises apparaissent au grand jour : en dépit des vagues successives de privatisation, l'empreinte de l'Etat se voit encore dans la géographie du capital. De même, l'actionnaire familial revendique la place de premier actionnaire dans 42% des cas mais son importance est plus importante dans les firmes suédoises (Ericsson, Atlas Copco ...) et suisses (Richemont, Swatch Group, ABB ...). Leurs homologues allemandes se partagent entre un actionnariat familial fort (BMW, Henkel, Continental ...) et des fonds d'investissement ou de pension (Linde, Rheinmetall). La longue relation entre la banque et l'industrie dans la conduite des affaires comme au tour de table tend à s'estomper dans la géographie du capital mais à survivre dans les esprits. Fidèles à une tradition d'ouverture du capital, les firmes britanniques comptent neuf fois sur dix un fonds d'investissement ou une holding comme actionnaire principal.

Comme vu plus haut au sujet des firmes françaises (voir *supra* 2.3.2.2), avoir une famille comme actionnaire majoritaire tend à préserver l'emploi local et plus généralement à se montrer plus enclin aux thématiques patriotiques. Un fonds d'investissement en tête du capital contribue à négliger les actifs domestiques pour favoriser les acquisitions plus lointaines voire les délocalisations. John Maynard Keynes souligne déjà en 1933 le risque de voir apparaître « le divorce entre la propriété et la responsabilité réelle de la gestion [quand celle-ci] se trouve dispersée entre d'innombrables individus qui acquièrent leur participation un jour et la revendent le lendemain et qui, à la fois, ignorent ce qu'ils possèdent momentanément, et ne s'en sentent pas du tout responsables⁴⁴⁶ ». Sans *affectio societatis*, un patriotisme économique au sein des firmes ne pourrait pas prendre corps. Cette supposition se retrouve d'ailleurs dans les faits comme le montrent les calculs ci-après. Quand un

⁴⁴⁶ « National Self-Sufficiency » The Yale Review, vol. 22, n°4, (juin 1933), p. 755-769, reproduit dans John Maynard Keynes, La pauvreté dans l'abondance, Editions Gallimard, 2002, p. 200.

actionnaire familial dispose du plus grand nombre d'actions ou de droits de vote, la société parvient à augmenter ses effectifs domestiques de 16% en moyenne. La relative stabilité dans les effectifs locaux des industries suédoises (-3% au total) tiendrait à ce statut actionnarial. Idem pour leurs consœurs allemandes où le système de participations croisées entre les sociétés, les banques et les familles confinerait à une sorte d'« endogamie nationale », gage de stabilité pour les effectifs locaux. Et d'équilibre pour les structures managériales à en juger par l'attitude très rétive du patronat allemand face aux projets de libéralisation des capitaux en faveur des OPA hostiles portés par la commission européenne⁴⁴⁷. A l'inverse, l'actionnariat très financier (fonds de pension et d'investissement) des firmes britanniques ne joue d'ailleurs pas en faveur des salariés locaux (-5% des effectifs). Quant à l'actionnariat public, phénomène largement français, il ne garantit pas l'emploi dans les sites locaux. Toutefois, à regarder les résultats de plus près, une distinction s'impose au sein des firmes françaises détenues principalement par l'Etat : les actifs de « souveraineté » gardent constant leurs effectifs nationaux (Areva, Eramet, Thalès, Airbus ...) mais les groupes où la montée en puissance de l'Etat résulte d'opérations de sauvetage (Alstom et dans une certaine mesure de Renault⁴⁴⁸) réduisent la voilure dans leur pays d'origine.

Se dégagent ainsi deux profils déjà mis en lumière par l'économiste Bruno Amable⁴⁴⁹ : d'un côté, un capitalisme « patient » fondé sur l'intermédiation (en Allemagne avec les participations croisées⁴⁵⁰, en Suède avec l'actionnariat familial) ; de l'autre un

⁴⁴⁷ Voir à ce sujet : Amable, Bruno, *op.cit* p. 335.

⁴⁴⁸ Au 31 décembre 2016, après un accord avec le Ministère de l'Economie, l'Etat français revendique avec 19,74% des actions et 33,95% des droits de vote le statut de premier actionnaire devant Nissan suite à des achats

⁴⁴⁹ Amable, Bruno, *op.cit* p.327

⁴⁵⁰ La Deutsche Bank possédait un vaste portefeuille de participations avec parfois des minorités de blocage (dans le géant Daimler-Benz par exemple). Sur ce sujet voir Albert, Michel, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Editions du Seuil, collection Points Actuels, 1991, p.127-128 et Hall, Peter, et David Soskice. « Les variétés du capitalisme », Association recherche et régulation éd., *L'Année de la régulation* n° 6 (2002-2003). *Économie, institutions, pouvoirs*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2002, p.70

capitalisme de marché ouvert à des investisseurs institutionnels à la recherche de rendement rapide (Royaume-Uni). L'un assure une certaine stabilité dans la localisation des sites, l'autre réclame une flexibilité des bases productives où pour reprendre la célèbre formule de Karl Marx « la valeur se met en valeur ». Entre les deux profils apparaît le capitalisme français, fait d'hybridité où se mêlent, dans une bigarrure économique, le passé d'un Etat puissant actionnaire et la dynamique d'une forte ouverture financière (voir *supra* 3.4)

Tableau 75 : l'actionnariat familial, gage de stabilité pour les salariés locaux

Type d'actionnariat	Evolution des effectifs domestiques (2006 à 2016) ^{(1) (2)}
Collectif (Etat, Coopérative, Salariés)	
Ensemble des firmes	-13%
... dont firmes françaises	-16%
... dont firmes européennes (non françaises)	NS
Famille	
Ensemble des firmes	+16%
... dont firmes françaises	-1%
... dont firmes européennes (non françaises)	+34%
... dont firmes allemandes, autrichiennes et suisses	+32%
... dont firmes suédoises	+56%
Fonds	
Ensemble des firmes	-7%
... dont firmes françaises	-1%
... dont firmes européennes (non françaises)	-5%
... dont firmes britanniques	-4%

(1) Moyenne équipondérée : moyenne des variations de chacune des firmes, chacune d'entre elles pèse donc le même poids dans la moyenne quelle que soit sa taille.

(2) Seules les firmes où toutes les données sont complètes sont prises en compte : actionnariat détaillé et mention du nombre de salariés dans le pays d'origine. D'où la différence de résultat avec les données plus globales prenant en considération un nombre supérieur de firmes.

source : Calculs personnels à partir des documents de référence et des rapports annuels des sociétés

3.3.1.2. Les administrateurs salariés

Dans leur sabir, les financiers évoquent « le tour de table » pour désigner la composition du capital des firmes. Comme analysé plus haut (voir *supra* 2.3.2.2), le type de propriétaire (famille, fonds de pension, coopérative ...) joue effectivement un rôle sur la stratégie de localisation des actifs et des effectifs salariés. Mais, un autre « tour de table » - cette fois au sens non imagé du terme – exerce une grande influence sur l'inclination patriotique d'une firme industrielle : le conseil d'administration. Les canons de la « corporate governance » s'imposent désormais dans les grandes firmes cotées sous forme de *best practices* et finissent par uniformiser la composition des organes de direction, en particulier au regard des administrateurs indépendants. Mais, il existe encore quelques disparités entre les pays, principalement liées aux lois nationales et aux histoires sociales, à propos des administrateurs salariés. Pour reprendre la typologie de Robert Boyer⁴⁵¹, sur la Variété des Capitalismes (*Varieties of Capitalism* ou VOC) appliquée aux modalités institutionnelles du rapport salarial, le modèle rhénan où prévaut une puissante intermédiation syndicale laisse aux salariés⁴⁵² une place de choix dans les conseils d'administration (en l'occurrence les conseils de surveillance). Les firmes allemandes de l'échantillon leur attribuent chacune en moyenne 6,55 sièges. Toujours selon Boyer, le type d'accord tripartite (syndicat, patronat et Etat), propre cette fois au capitalisme social-démocrate appliqué en Suède et en Autriche, leur confie 3,5 sièges. Loin derrière, le modèle dit « étatique » à la française donne en moyenne 1 seul siège par firme industrielle. Quant au capitalisme dit de marché (dixit Peter Hall et David Soskice) du Royaume-Uni, le salarié n'entre dans aucun des conseils d'administration des firmes étudiées.

⁴⁵¹ Crouch, Colin et Streeck, Wolfgang, *op.cit.*, p.122.

⁴⁵² Les calculs prennent en compte les représentants des salariés (syndicat par exemple) mais aussi le cas échéant les représentants des actionnaires salariés.

Tableau 76 : Administrateurs salariés, la France à la traîne

	Nombre moyen d'administrateurs salariés par pays au sein des firmes de l'échantillon ⁽¹⁾	Type de capitalisme ⁽²⁾
Allemagne	6,55	Rhénan/Coordonné
Suède ⁽³⁾	3,50	Social-démocrate/Coordonné
France	0,98	Etatique
Royaume-Uni	0	Libéral/de marché
Ensemble de l'échantillon	1,54	

(1) au 31 décembre 2016

(2) typologies Robert Boyer et Peter Hall-David Soskice

(3) Y compris firmes autrichiennes

source : Calculs personnels à partir des documents de référence et des rapports annuels des sociétés

Or, la présence de salariés parmi les administrateurs prédispose la firme à préserver les actifs et les effectifs sur son sol d'origine. Quelques données relevées au sein de l'échantillon suffisent à s'en convaincre : les firmes dépourvues de salariés au conseil d'administration voient leurs effectifs nationaux reculer de 9% de 2006 à 2016 (calcul selon la valeur médiane). Pour les seuls groupes français le reflux atteint même 22% (voir Tableau 76). Environ trois quart (73%) des firmes sans salarié au conseil d'administration diminue le nombre de leurs effectifs en France. Le test du Khi² valide assez bien l'hypothèse d'un lien entre l'inclination au patriotisme économique⁴⁵³ et la présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration ou de surveillance (risque d'erreur de 17%).

⁴⁵³ Voir *supra* méthodologie générale 2.1.

Tableau 77 : Les administrateurs salariés garants des intérêts nationaux

Conseil d'administration ⁽¹⁾	Evolution des effectifs domestique de 2006 à 2016 (médiane)
Avec aucun administrateur salarié	
ensemble des firmes de l'échantillon	-9%
firmes françaises	-22%
Avec au moins un administrateur salarié	
ensemble des firmes de l'échantillon	+2%
firmes françaises	-13%
firmes allemandes	-9%
Avec plus de deux administrateurs salariés	
ensemble des firmes de l'échantillon	+6%
firmes françaises	-11%
firmes allemandes	+10%

(1) ou Conseil de surveillance

source : Calculs personnels à partir des documents de référence et des rapports annuels des sociétés

Tableau 78 : Quel lien, en France, entre la présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration et le patriotisme ?

Tableau de contingence

	Nombre d'administrateurs salariés au conseil d'administration des firmes françaises		
	Moins de deux	Deux ou plus	Total
Patriotisme fort	9	6	15
Patriotisme moyen	8	4	12
Patriotisme faible	15	2	17
Total	32	12	44

Répartition théorique

	Nombre d'administrateurs salariés au conseil		
	Moins de deux	Deux ou plus	Total
Patriotisme fort	10,9	4,1	15
Patriotisme moyen	8,7	3,3	12
Patriotisme faible	12,4	4,6	17
Total	32	12	44

Test d'indépendance (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	3,508
Khi ² (Valeur critique)	3,219
p-value	0,173

source : Calculs personnels à partir des documents de référence et rapports annuels des sociétés

Ce critère de gouvernance apparaît tout aussi discriminant avec les firmes allemandes : celles avec aucun ou un seul salarié au conseil d'administration baissent leurs effectifs locaux, celles avec au moins deux salariés au tour de table les augmente. Si l'étrouitesse de l'échantillon (environ 100 firmes françaises et européennes) impose la prudence ou du moins interdit les conclusions trop tranchantes, il existe sans conteste une présomption de lien entre la présence de salariés au conseil et la sauvegarde des effectifs locaux.

Reste à comprendre les ressorts profonds de cette « gouvernance patriotique ». Pour l'historien spécialiste de l'Allemagne, Edouard Husson⁴⁵⁴, l'attachement très particulier du patronat à son territoire ne repose pas sur l'Etat comme en France mais sur ces structures de « co-gestion » où s'élaborent des stratégies communes. Les administrateurs salariés, la plupart du temps de nationalité allemande doivent nécessairement élaborer avec leurs compatriotes dirigeants un consensus pour

⁴⁵⁴ Cité par Catherine-Thérèse Barreau. *Entreprise et patriotisme économique*, L'Harmattan, pp.121, 2008.

engager des investissements de longs termes et décider *de facto* des stratégies de localisation. Cette *Mitbestimmung* (ou co-responsabilité) produit simultanément une convergence d'intérêts capable de faire contrepoids au pouvoir actionnarial et aux administrateurs indépendants si prisés par les marchés financiers. Le code de l'AFG (Association Française de la Gestion financière) précise d'ailleurs : « Pour le calcul des seuils (NdR : des administrateurs indépendants), il est entendu que les représentants au conseil des salariés et salariés actionnaires ne se trouvent pas comptabilisés⁴⁵⁵ ». Ainsi, ce compromis entre capital et travail réaliserait un « infra intérêt général » au sein de l'entreprise. Historiquement, les Français appréhendent « le collectif » à l'échelle nationale par le truchement de l'Etat quand en Allemagne, il se conçoit de façon décentralisée dans les soubassements de la société. De façon assez surprenante, le Conseil d'administration peut très bien passer Outre-Rhin pour le lieu où se réalise un micro-patriotisme économique autour d'une union sacrée entre salariés locaux et des actionnaires allemands ou internationaux. « [Ce] compromis [...] reposait sur une faible mobilité internationale des facteurs de production » confirme Wolfgang Streeck⁴⁵⁶. Naturellement, cet esprit de solidarité entre direction et salariés peut faciliter la modération salariale et la flexibilité du travail quand la conjoncture économique ou le pouvoir politique le demande (exemple avec les lois Hartz⁴⁵⁷), et ainsi émousser ce particularisme rhénan mais il tient sa robustesse d'une longue histoire. Sur la foi de l'économiste Michel Albert, la cogestion allemande se glisse dans une forme juridique très ancienne (1848 donc antérieure à Bismarck) : le dualisme où le Directoire, composé des dirigeants en charge de la gestion, cohabite avec le Conseil de surveillance, élu par les actionnaires et missionné pour superviser l'organe

⁴⁵⁵ Association Française de la Gestion financière, Recommandations sur le gouvernement d'entreprise, janvier 2018, p.16

⁴⁵⁶ Streeck, Wolfgang, « Le Capitalisme allemand : Existe-t-il ? A-t-il une chance de survivre ? » p.65 in *Les capitalismes en Europe op.cit.*

⁴⁵⁷ Lois dites Hartz (du nom de l'ancien Directeur des Relations Humaines de Volkswagen) qui facilitèrent la flexibilité du travail sous le mandat du chancelier Gerhard Schröder entre 2003 et 2005.

« exécutif ». Or, une loi de 1976 fera obligation aux grandes entreprises (plus de 2000 salariés) d'intégrer à parité des salariés dans ce conseil. Ils sont ainsi au nombre de 11 au conseil de Daimler, de 10 dans celui de Volkswagen et BMW. Dans « L'Allemagne, un modèle pour la France ? », les économistes Jean-Louis Levet et Jean-Hervé Lorenzi⁴⁵⁸ font même remonter cette singulière gouvernance au droit romano-germanique plus à même de confier une personnalité juridique à l'entreprise. Et en effet, si une firme possède un *anima* (une âme, un souffle) distinct de son *animus* (les capitaux, les machines ...), alors elle peut transcender la recherche des profits des seuls actionnaires pour tendre vers un intérêt général propre à elle et conçu par la communauté des acteurs. Or, cet intérêt général s'insère encore bon gré mal gré dans le cadre du territoire national au grand bénéfice des effectifs allemands.

La transposition à l'identique ou presque pourrait-elle se faire en France ? Dès 1947, le Général de Gaulle met en place une commission d'étude sur l'association capital travail. Il se heurte à l'opposition du patronat⁴⁵⁹ mais aussi, selon le sociologue Philippe d'Iribarne, à l'esprit informel des salariés et patrons français rétifs à l'idée d'enchâsser le consensus dans un ensemble de règles et de normes à suivre scrupuleusement⁴⁶⁰. Une réglementation incite depuis peu les salariés à faire leur entrée au sein des conseil d'administration. La loi relative à la sécurisation de l'emploi (14 juin 2013) impose la désignation d'un ou plusieurs administrateurs salariés dans les grandes entreprises mais au 31 décembre 2016, certaines d'entre elles utilisent quelques arguties pour ne pas leur ouvrir les portes de leur conseil. La multinationale pharmaceutique Sanofi par exemple prend ainsi comme société mère une entité de 50 personnes et non l'ensemble

⁴⁵⁸ Levet, Jean-Louis et Lorenzi, Jean-Hervé, « Faut-il favoriser les relations industrielles franco-allemandes ? » in « L'Allemagne, un modèle pour la France » sous la direction de Patrick Artus, Paris, Edition Puf, Descartes & Cie, pp.94-95

⁴⁵⁹ « On ne combat pas les soviets en créant d'autres soviets » in Vatinet, Raymonde « Epagne salariale et actionariat salarié au service du patriotisme économique ? » Entreprise et patriotisme économique, L'Harmattan, 2008.

⁴⁶⁰ Iribarne (d'), Philippe. La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris. Editions du Seuil. 1989.

du groupe, un périmètre insuffisant pour faire appliquer la loi. Plus récemment, la loi dite Pacte, votée en 2018, fait obligation aux entreprises de plus de 1 000 salariés en France ou 5 000 dans le monde de leur réserver au minimum deux places si le conseil compte plus de huit administrateurs non-salariés. Difficile pour l'heure de savoir si, à l'instar des pratiques en Allemagne, l'intronisation des salariés dans les organes de contrôle joueront un rôle sur la stratégie de localisation des sites et des investissements.

3.3.2 La composante fiscale

Les fiscalistes parlent de « territorialité » pour qualifier un principe simple et assez intuitif : une firme étrangère ou domestique paie l'impôt sur les sociétés dans le pays où elle réalise ses profits. Or, si pour l'heure la réglementation européenne n'impose pas aux sociétés cotées de publier le détail de leurs bénéfices et impôts par pays, elle les astreint à délivrer de précieuses informations. Pour résumer à grand trait, une firme doit publier son taux d'imposition effectif (impôt total payé dans l'ensemble de ses implantations divisé par l'ensemble des bénéfices imposables) et le comparer avec son taux en vigueur dans son pays d'origine. De cette différence, surgit par simple calcul le gain ou la perte fiscale théorique à payer ses profits en dehors de son lieu d'immatriculation (voir *supra* 2.1.3.6). Attention à ne pas confondre cette démarche avec de l'optimisation fiscale, elle suggère plutôt l'importance d'une zone dans les ventes et les profits du groupe. Par exemple, quand l'équipementier automobile Valéo paie ses impôts en Pologne sur les profits qu'il y réalise à hauteur de 19%, il enregistre – selon son document de référence - une économie « théorique » de 14 millions d'euros en 2016 si ce même montant avait été imposé au taux français en vigueur de 34,43%. La comparaison sur dix exercices (2007 à 2016) du taux effectif d'impôt et du taux national pour l'ensemble des firmes françaises, allemandes, britanniques, suédoises et suisses de l'échantillon révèle d'abord une vraie convergence fiscale. Le « véritable » taux d'impôt de ces multinationales européennes tend vers 25% (voir Tableau 78). Les firmes françaises affichent un ratio fiscal de 27%, leurs concurrentes britanniques de

24%. Leur profil de contribuable se ressemble pour sans doute deux raisons : d'une part les pays – en particulier émergents - se calent sur un taux standard ; d'autre part, les multinationales *nolens volens* allotent leur marché et leurs débouchés commerciaux selon des normes communes et des répartitions comparables.

Mais, un autre enseignement – cette fois plus directement en lien avec notre sujet – apparaît de ces comparaisons entre taux effectif et taux national : les taux en vigueur en Suède, en Suisse et au Royaume-Uni s'écarte peu de ce « taux mondial » ou « étalon fiscal » de 25%. Pour les multinationales de ces pays, les stratégies de localisation reposent sur des considérations de débouchés commerciales, le cas échéant du coût du travail mais pas sur des incitations. En revanche, la France se distingue largement avec un taux national d'impôt (35,8% moyen de 2007 à 2016 applicable en France) très supérieur au taux réel acquitté par les multinationales à travers leurs multiples filiales étrangères (26,9%). En d'autres termes, si les firmes britanniques gagnent 0,7 point d'impôt à s'acquitter à l'étranger et non auprès de leur propre trésor public, leurs homologues françaises, elles, réduisent de 9 points leur facture fiscale théorique. Les 45 principaux groupes industriels français économisent ainsi 27,3 milliards d'euros sur une décennie (exercices 2007 à 2016), soit l'équivalent de 6,3% de leur bénéfice imposable (voir Tableau 79). Certains groupes comme Vicat, Seb ou Kering s'épargnent plus de 10% à réaliser des bénéfices sous des législations plus clémentes que la France. Suite à une forte baisse de l'impôt sur les bénéfices dans leur pays, les firmes suédoises voient leur taux d'impôt local inférieur au taux pondéré appliqué à l'étranger. En effet, si l'équipementier électronique Ericsson réalisait l'intégralité de ses profits en Suède, il paierait 68 millions d'euros en moins sur l'ensemble des exercices fiscaux (2007 – 2016). « La Suède a mis en place une réorientation de la politique fiscale en faveur des entreprises. [Elle] taxe la consommation et la production, et allège la fiscalité sur les entreprises et le capital [...]. En choisissant de taxer faiblement le capital [...], les Suédois incitent les ménages à épargner, et donc à augmenter l'investissement et le stock de capital productif à long terme » insistent les économistes Elie Cohen et

Pierre-André Buigues⁴⁶¹. D'un strict point de vue fiscal, ce pays vu comme le fer de lance de la social-démocratie opère un vrai changement et se rapprocherait presque du Royaume-Uni, son antithèse « modélisée ». Effectivement, le régime fiscal britannique considéré comme « pro-business » sert à attirer des industriels étrangers et, sur la foi de l'étude consacrée par *La Fabrique de l'Industrie* à la réindustrialisation britannique, il y parviendrait. Par exemple, en 2015, 88% des dépenses en Recherche & Développement dans le secteur de l'automobile venait de l'étranger⁴⁶². Quant aux firmes allemandes, certes « leur taux national » dépasse « leur taux mondial » mais la différence n'atteint pas 3 points de pourcentage (31% contre 28,5%). Une étude élargie à un ensemble plus large de prélèvements sur le capital (taxes, impôts et cotisations) conduite par l'organisme Coe-Rexecode⁴⁶³ sur les entreprises industrielles concluent aussi à « surcharge » fiscale de la France par rapport à l'Allemagne. Le poids des prélèvements représente 27,9% de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière française, contre 17,2% de l'autre côté du Rhin.

L'impôt sur les sociétés appliqué en France se distingue par son taux mais également par sa stabilité quand les autres pays européens se livrent une indéniable concurrence fiscale. Entre 2007 et 2016, la France maintient son taux à 34,43% - hors contributions sociales et surtaxes temporaires – mais les ratios déjà plus bas ailleurs poursuivaient leur repli (Tableau 80) : le législateur britannique fait ainsi passer son taux d'impôt sur les sociétés de 30% à 20% et son homologue allemand de 38,4% à 29,8%. Pour combler cet écart, les députés français dans la loi de finances 2018 (article 41) votèrent une baisse régulière pour atteindre 25% d'ici à 2022, ce fameux « taux mondial » explicité plus haut. Pour faire converger les taux d'imposition par la coopération et par la mise en concurrence des régimes de taxation, Gaël Giraud et Cécile Renouard proposent

⁴⁶¹ Cohen, Elie et Buigues, Pierre-André, *Le décrochage industriel*, Paris, Fayard, 2014, p. 122-123.

⁴⁶² Toubal, Louisa, « L'investissement étranger, moteur de la réindustrialisation au Royaume-Uni ? », Les Notes de La Fabrique de l'Industrie, 2018, p.49.

⁴⁶³ Poids et structure des prélèvements obligatoires, Coe-Rexecode, Document de Travail n°18, p.6.

d'instaurer à l'échelle européenne un impôt progressif selon le niveau de rentabilité des firmes. Le taux irait croissant dans l'ensemble des pays de la zone euro pour culminer à 50% au-delà d'une rentabilité des capitaux supérieure à 15%⁴⁶⁴.

Tableau 79 : Impôt, Un taux effectif proche du taux réel, sauf en France

	Imposition sur les bénéfices ⁽¹⁾		
	taux légal moyen ⁽²⁾ dans le pays d'origine de 2007 à 2016	taux effectif moyen ⁽²⁾ toutes filiales confondues de 2007 à 2016	diff en pts de %
Firmes françaises ⁽³⁾	35,8%	26,9%	-8,9
Firmes européennes (hors françaises)	24,3%	24,6%	-0,3
... dont firmes allemandes	31,0%	28,6%	-2,4
... dont firmes britanniques ⁽⁴⁾	24,7%	24,0%	-0,7
... dont firmes suédoises	24,6%	25,8%	+1,2
... dont firmes suisses ⁽⁵⁾	18,6%	20,4%	+1,8

(1) hors compagnies pétrolières, dont les montants de bénéfices très importants peuvent fausser les calculs

(2) moyenne équipondérée des taux : chaque entreprise et son taux pèsent le même poids

(3) hors ArcelorMittal de droit Luxembourgeois et Airbus de droit néerlandais

(4) hors Rio Tinto et Anglo American, informations insuffisantes pour procéder aux calculs

(5) hors Roche, informations insuffisantes pour procéder aux calculs

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou des rapports annuels des sociétés

Tableau 80 : Les économies réalisées grâce à une fiscalité étrangère plus légère

	Gain/Perte en millions d'euros cumulés entre 2007 et 2016 ^{(1) (2)}	Gain/Perte en % du résultat imposable cumulés entre 2007 et 2016 ^{(1) (2)}
Firmes françaises	27 248	6,3%
dont Vicat	343	13,6%
dont Faurecia	378	13,4%
dont Seb	369	12,9%
Firmes allemandes	2 038	2,3%
Firmes britanniques	-4 756	-2,4%
Firmes suédoises	-1 961	-2,5%
Firmes suisses	-3 358	-1,3%

(1) Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte dans le calcul

(2) Hors compagnies pétrolières dont les montants de bénéfices faussent les moyennes et les totaux, hors également les sociétés pour lesquelles les informations disponibles ne permettent pas le calcul comme Rio Tinto ou Anglo American

source : Calculs personnels à partir des rapports annuels des sociétés ou de leur document de référence

⁴⁶⁴ Giraud, Gaël et Renouard, Cécile. « Instaurer des taxes globales » in *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, sous la direction de Giraud, Gaël et Renouard, Cécile, Paris, Flammarion, 2012 (première édition, 2009), p. 349-364.

Tableau 81 : L'impôt sur les sociétés stagne en France mais baisse dans le reste de l'Europe

	Taux légal d'imposition des bénéficiaires du pays d'origine		
	en 2007	en 2016	diff en pts de %
Firmes françaises ⁽¹⁾	34,43%	34,43%	0,0
Firmes européennes (hors françaises)	29,64%	22,70%	-6,9
... dont firmes allemandes	38,36%	29,79%	-8,6
... dont firmes britanniques	30,00%	20,00%	-10,0
... dont firmes suédoises	28,00%	22,00%	-6,0
... dont firmes suisses	20,63%	17,90%	-2,7

(1) hors ArcelorMittal de droit luxembourgeois et Airbus de droit néerlandais

source : Calculs personnels, à partir des documents de référence des sociétés ou de leurs rapports annuels

Reste désormais à valider l'hypothèse suivante : l'impôt sur les bénéfices plus élevé en France que dans les états européens (en particulier les pays d'origine des firmes de notre échantillon) permet-il d'expliquer la forte baisse des effectifs locaux des firmes françaises ? Le test du Khi2 confirme le lien existant entre le niveau de la fiscalité et l'évolution des salariés dans le pays d'origine (risque d'erreur à affirmer une telle liaison inférieure à 1%).

Plus précisément, les firmes qui tirent le plus d'avantages financiers à payer leurs impôts en dehors de leur pays d'origine sont plutôt celles qui ont le plus baissé leurs effectifs domestiques. Et réciproquement. Le déficit d'emplois domestiques dans les firmes françaises tient aussi à des causes fiscales, plus pénalisantes pour elles que pour leurs homologues européens.

Tableau de contingence	Gain fiscal élevé à payer ses impôts hors de son pays d'origine ⁽¹⁾	Gain fiscal faible à payer ses impôts hors de son pays d'origine ⁽²⁾	Total
Evolution des effectifs domestiques défavorables ⁽³⁾	26 firmes	14 firmes	40 firmes
Evolution des effectifs domestiques favorables ⁽⁴⁾	14 firmes	26 firmes	40 firmes
Total	40 firmes	40 firmes	80 firmes

(1) Gain fiscal supérieur à la médiane (sup à 2,6% du bénéfice imposable) (2) Gain fiscal inférieur à la médiane inf. à 2,6% du bénéfice imposable) (3) Inférieur à la médiane de l'échantillon (+2%) (4) Supérieur à la médiane de l'échantillon (+2%)
source : Calculs personnels, à partir des rapports annuels des sociétés ou de leurs documents de référence.

Tableau 82 : La relation entre la fiscalité et l'évolution des effectifs dans le pays d'origine

Répartition théorique	Gain fiscal élevé à payer ses bénéfices hors de son pays d'origine	Gain fiscal faible à payer ses bénéfices hors de son pays d'origine	Total
Evolution des effectifs domestiques défavorables	20 firmes	20 firmes	40 firmes
Evolution des effectifs domestiques favorables	20 firmes	20 firmes	40 firmes
Total	40 firmes	40 firmes	80 firmes

Test d'indépendance (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	7,200
Khi ² (Valeur critique)	1,642
p-value	0,007

3.3.3 La rémunération des salariés

De nombreux rapports, articles, études soulignent avec force statistique le coût élevé du travail en France et en font un puissant frein à l'investissement et à l'embauche. Patrons français et étrangers se résigneraient à développer leur base productive ailleurs. Selon les enquêtes d'Eurostat, le coût de l'heure travaillée d'un salarié dans l'industrie manufacturière en France s'établit à 39,60 euros. Une somme supérieure de 17% à la moyenne de la zone euro. Seuls deux pays (Allemagne et Belgique) affichent un taux horaire supérieur. Le Royaume-Uni présente même une décote salariale de 35%. Les groupes industriels allemands paient 3,6% de plus que leurs homologues français mais le niveau de gamme de leurs produits justifierait aisément une telle prime, à en juger par les études de Lionel Fontagné et *ali* sur les degrés de spécialisation sectorielle (voir *supra* 1.1.3.3.3).

Le déficit de création d'emplois en France par les firmes françaises de l'échantillon proviendrait-il donc du coût du travail ? Ici encore, les grands agrégats n'apportent

qu'un fragment de réponse. L'utilisation de données individuelles – et en l'occurrence celles de l'échantillon étudié – éclaire davantage sur la responsabilité de la variable « coût du travail » dans le délaissement du territoire domestique par les firmes françaises. D'où la nécessité de comparer l'évolution des frais de personnel (charges sociales comprises) entre les groupes français et leurs concurrents étrangers. Dans les documents de référence ou les rapports annuels, les firmes publient au niveau mondial – donc toutes filiales confondues – les dépenses salariales (voir Méthodologie générale 2.1). Une fois ces données recueillies, que disent-elles ?

Premièrement, au cours de la décennie écoulée (2006-2016), les firmes françaises ont augmenté les rémunérations moyennes par salarié de 1,7% par an (en euros courants). Une firme sur huit seulement (12,8%) réduit le montant des rémunérations par personne alors que la plupart d'entre elles multiplient les acquisitions dans des zones dites à bas coût. Les firmes européennes concurrentes présentent peu ou prou le même profil : la hausse par tête atteint 1,4% annuel avec la même proportion de firmes dont les gratifications salariales reculent (13,2%). Une observation toutefois, les firmes allemandes – où l'automobile pèse de tout son poids – se montrent moins enclines à des augmentations au bénéfice de leurs salariés. Compte-tenu de l'inflation (difficile à appréhendée dans le cadre d'un salaire moyen « mondial »), le pouvoir d'achat réel baisserait probablement. Les firmes allemandes où l'emploi domestique augmente tendent à stabiliser leur rémunération selon un triple mécanisme : d'abord, la rigueur salariale dans le droit fil des lois dites Hartz (voir *infra* 1.2.1.3) bride le coût du travail, y compris dans l'industrie. Une note de la direction du Trésor évalue même « la modération intervenue au cours des années 2000 [...] à un tiers de l'excédent [courant]^{465 466}».

⁴⁶⁵ Bechetoille, Maylis; Blaize, Titouan ; Campagne, Benoît, Waziers (de), Diane. « Comment expliquer le niveau élevé de l'excédent courant allemand ? » Trésor-Direction Générale. Trésor-Eco, n°209, novembre 2017.

⁴⁶⁶ « Ces gains de compétitivité-coût ont été largement répercutés en compétitivité-prix, via la baisse des prix d'exports allemands par rapport aux prix d'exports étrangers » explique la note du Trésor, *op.cit*

Ensuite, en période de crise ou de ralentissement économique, la cogestion avec les syndicats facilite des accords de « modération » comme le suggère l'exemple raconté par Didier Lombard, dans son ouvrage « Nouvelle économie, Nouvelle Industrie » : « Au début des années 2000, la direction de l'Industrie a essayé d'amener BMW à construire une usine à Arras. Les syndicats allemands s'y sont opposés et ont négocié une implantation à Leipzig avec, en contrepartie, un blocage des salaires sur trois ans⁴⁶⁷ ». Enfin, Saacha Becker et Karolina Eckholm constatent de façon plus empirique et académique une tendance chez les « multinationales allemandes à être attirées vers les pays où la main d'œuvre qualifiée est abondante⁴⁶⁸ » et ainsi à dépenser plus que les autres en frais de personnel même dans les zones émergentes – en particulier à l'Est de l'Europe.

Tableau 83 : Evolution toutes filiales confondues des rémunérations par salarié entre 2006 et 2016

	Var. annualisée ⁽¹⁾
Firmes françaises	+1,7%
max : Alcatel (Equipement Technologique)	+8,7%
max : Technip (Equipement Pétrolier)	+7,3%
min : Lafarge (Matériaux de construction)	-2,4%
min : Areva (Mines et matériaux industriels)	-2,2%
Firmes européennes - non françaises	+1,4%
max : ENI (Italie - Compagnie Pétrolière)	+6,1%
min : Associated British Foods (Roy-Uni -Alimentation)	-2,5%
Firmes allemandes	+0,9%
max : Fresenius (Equipement et services de santé)	+3,8%
min : Daimler (Constructeur Automobile)	+0,9%

⁴⁶⁷ Lombard, Didier. *Nouvelle Economie, Nouvelle Industrie*, Paris, Odile Jacob, 2017, p.123-124

⁴⁶⁸ Becker, Saacha et Ekholm, Karolina, « Location Choice and Employment Decisions : A Comparaison of German and Swedish Multinational ». Séminaire à Berlin, 11 août 2005.

	Var. annualisée ⁽¹⁾
Firmes britanniques	+2,2%
max : Royal Dutch Shell (Compagnie Pétrolière)	+5,6%
min : Associated British Foods (Alimentation)	-2,5%
Firmes suédoises	+1,4%
max : Skanska (Bâtiments et Travaux publics)	+4,7%
min : Ericsson (Équipement Technologique)	+0,1%
Firmes suisses	+2,3%
max : Richemont (Vêtements et accessoires)	+2,4%
min : Geberit (Matériaux de construction)	-0,1%

(1) variation entre l'ensemble des frais de personnel du groupe par salarié en 2006 et en 2016

source : Calculs personnels, à partir des rapports annuels des sociétés ou de leur document de référence

Naturellement, les rapports annuels des sociétés cotées ne publient pas de données précises sur la répartition de la valeur ajoutée entre le capital et le travail même si des comparaisons existent entre le montant des dividendes et le montant des rémunérations. En revanche, étudier une notion comptable peut éclairer sur la politique salariale de la firme au regard de son activité : le ratio frais de personnel / chiffre d'affaires. Quelle part représente le salaire dans la facturation totale du groupe et surtout comment évolue-t-elle ? Là encore, comme l'indique le tableau ci-dessous (Tableau 83), une certaine convergence européenne se produit. Les firmes françaises consacrent à la rémunération des effectifs 20% de leur chiffre d'affaires, les autres firmes européennes 19%. Et, de surcroît, ces ratios évoluent presque de conserve. La masse salariale chez les industriels allemands représente toutefois seulement 16,5% de l'activité, une part étale sur dix ans. Mais, cette singularité tient principalement à l'augmentation du chiffre d'affaires des firmes allemandes (+4,2% par an) deux fois supérieure à celle des autres groupes de l'échantillon (+2,5% par an). En effet, dans la fraction (salaires / chiffre d'affaires), la forte croissance du dénominateur rend difficile la croissance proportionnée du ratio.

Quant aux firmes suédoises et suisses plus « généreuses », le montant des salaires au regard de l'activité (environ 23% au lieu de 20%) et l'évolution du dit ratio (+3 à 4 points de % sur un intervalle de 10 ans) ne les empêchent pas de garder des emplois domestiques voire de les étoffer. A l'aune de cette remarque, une question émerge : Existe-t-il un lien entre la politique salariale du groupe à l'échelle mondiale et ses effectifs dans son pays d'origine ? Une intuition laisserait penser que les firmes qui ont le plus baissé leurs emplois locaux se confondent avec celles ayant le plus comprimé leur masse salariale. Un test de corrélation ne montre aucune concordance (voir Figure 6, $R^2 = 0,0064$). Des groupes industriels comme Saint-Gobain (France) ou Ericsson (Suède) réduisent fortement leurs effectifs locaux mais pas leur masse salariale totale par employé dans le monde. A l'inverse, Indutrade (Suède) double ses salariés dans son pays d'origine mais laisse inchangés ses coûts salariaux. Les informations contenues dans les documents de référence ne permettent pas d'avancer des explications très définitives. Cependant, le fait pour certaines firmes de réduire leurs effectifs peu qualifiés dans les pays européens pour conserver les fonctions les plus techniques fait mécaniquement augmenter le revenu par tête, même si concomitamment quelques investissements se produisent dans des pays émergents où les salaires sont moindres.

S'agissant des firmes multinationales françaises les plus importantes, la politique salariale n'apparaît pas comme une variable discriminante pour expliquer la forte réduction des effectifs nationaux.

Tableau 84 : Comment évoluent les rémunérations par rapport à l'activité ?

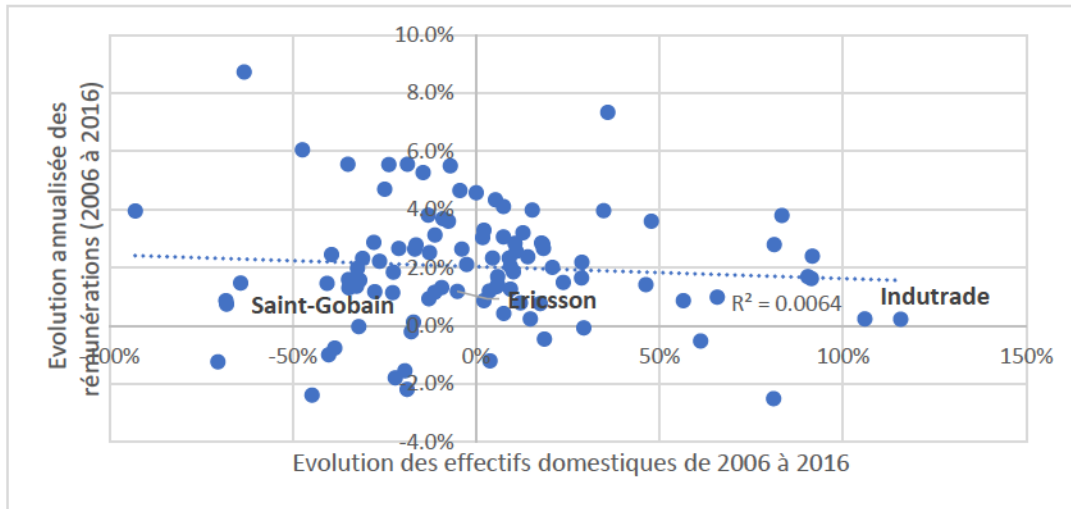
	Part de la rémunération dans le chiffre d'affaires ⁽¹⁾		
	en 2006	en 2016	Evol. en pts de %
Firmes françaises	18,8%	20,0%	+1,2
max ⁽²⁾ : Technip (Equipement Pétrolier)	13,7%	25,3%	+11,6
min ⁽²⁾ : PSA Groupe (Constructeur Automobile)	15,7%	8,7%	-7,0
Firmes européennes - non françaises	17,6%	19,0%	+1,4
max ⁽²⁾ : Ericsson (Suède - Equipement Technologique)	23,8%	36,0%	+12,2
min ⁽²⁾ : MTU Aero Engines (Aérospatial)	18,3%	15,0%	-3,3
Firmes allemandes	16,5%	16,5%	+0,0
max ⁽²⁾ : BASF (produits chimiques)	11,8%	17,9%	+6,1
min ⁽²⁾ : MTU Aero Engines (Allemagne - Aérospatial)	18,3%	15,0%	-3,3
Firmes britanniques	19,2%	20,4%	+1,2
max ⁽²⁾ : Rio Tinto (Mines)	9,7%	14,4%	+4,7
min ⁽²⁾ : GKN (Equipementier Automobile)	26,7%	24,5%	-2,2
Firmes suédoises	20,0%	23,9%	+3,9
max ⁽²⁾ : Ericsson (Equipement Technologique)	23,8%	36,0%	+12,2
min ⁽²⁾ : Essity (Produits et soins personnels)	19,5%	17,8%	-1,7
Firmes suisses	20,3%	23,4%	+3,1
max ⁽²⁾ : Novartis (Pharmaceutiques)	24,7%	28,2%	+3,5
min ⁽²⁾ : Roche (Pharmaceutiques)	24,1%	26,2%	+2,1

(1) Hors Compagnies pétrolières dont le chiffre d'affaires très important fausse les calculs

(2) hors firmes dont le chiffre d'affaires entre 2006 et 2016 a baissé de plus de 10% et celles dont le chiffre d'affaires a augmenté de plus de 80%.

Source : Calculs personnels, à partir des rapports annuels des sociétés ou de leur document de référence

Figure 6 : Pas de corrélation entre l'évolution de l'emploi dans le pays d'origine et l'évolution des rémunérations dans l'ensemble des filiales



Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou rapports annuels ou rapports financiers.

3.3.4 La rentabilité des firmes

« Le pays est le lieu d'où provient finalement l'avantage concurrentiel, le lieu qui le revendique et où il doit être défendu⁴⁶⁹ ». Formulée en 1990 par le professeur en stratégie de Harvard Business School, Michael Porter, cette conclusion en forme de péroration fera tressaillir une partie de la communauté académique adepte de « l'économie pure⁴⁷⁰ ». Cette injonction patriotique restreint par principe la liberté de choix des agents, et en particulier celle des dirigeants d'installer leur base productive selon un classique calcul d'utilité. Ainsi, par obligation morale ou pour un autre motif, « défendre un lieu » aux dépens d'un autre pour reprendre la formule de Michael Porter entamerait la rentabilité de la firme. « Le prestige national, ou le sentiment d'être investi d'une mission, incitent fréquemment à fournir des efforts exceptionnels

⁴⁶⁹ Porter, Michael, *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterEditions, 1993, p.551 – Edition originale *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press. A Division of Macmillan, Inc., New York, 1990.

⁴⁷⁰ Formule de Robert Boyer, *Economie politique des capitalismes. Théorie de la régulation et des crises*. Paris. La Découverte, p.34.

[...] Les avantages concurrentiels ne tardent en général pas à s'y instaurer⁴⁷¹» Des questions se posent alors : Quel lien se noue entre la « défense de la base productive » et la rentabilité d'une firme. Le déficit patriotique des firmes françaises au regard de leurs concurrents européens tiendrait-il à des différences de rentabilité ?

L'inclination particulière des firmes françaises pour les pays émergents (voir *supra* 2.2) au détriment de leur pays d'origine ne les empêche pas d'afficher une rentabilité (retour sur capitaux investis) inférieure aux standards européens. L'échantillon français réalise en moyenne un rendement de 12,8% à comparer avec 15,1% pour les autres multinationales européennes. Mais, l'écart de rentabilité tend à s'estomper puisque les firmes françaises ont vu la rentabilité se dégrader dans une moindre proportion au cours de la crise de 2007 à 2009 (voir Tableau 84). A noter toutefois, la stabilité des résultats affichés par les multinationales allemandes, capables de traverser les variations de conjoncture ou de change (l'euro face au dollar) sans trop rogner sur leurs prix, donc sur leurs marges comme l'explique Lionel Fontagné⁴⁷². Elles parviennent ainsi simultanément à dégager des résultats (13,5% de rentabilité) et à augmenter leurs effectifs en Allemagne (+12,6%). Cette concomitance constatée outre-Rhin validerait-elle pour autant la thèse énoncée par Michael Porter du lien positif entre « base productive nationale » et « avantage concurrentiel » de la firme ? Deux tests réalisés sur l'ensemble de l'échantillon (firmes françaises et étrangères) réfutent l'un et l'autre l'existence d'un lien positif et démontrent plutôt une indépendance entre « patriotisme » et « rentabilité ».

- Test du Khi² du lien entre « Variation de rentabilité » et « Evolution des effectifs hors d'Europe » : le risque d'erreur à affirmer une dépendance entre les deux

⁴⁷¹ Michael Porter, *op.cit.* p.126-127, p.

⁴⁷² Fontagné, Lionel, « Le commerce extérieur révélateur des différences entre la France et l'Allemagne » in *L'Allemagne, un modèle pour la France ?* sous la direction de Patrick Artus, Descartes & Cie, Presses Universitaires de France, 2009, Paris, pp. 26-27.

variables se montent à 85%⁴⁷³. Autrement dit, les firmes ayant le plus augmenté leurs effectifs hors d'Europe n'améliorent pas nécessairement leur rentabilité.

- Test de corrélation entre « Niveau de rentabilité sur la période 2014-2015-2016 » et « Evolution des effectifs dans le pays d'origine » : le R² proche de zéro indique une absence de corrélation (Figure 7).

Tableau 85 : L'évolution de la rentabilité et celle des effectifs domestiques

	Rentabilité Moyenne ⁽¹⁾			Evol. Effectifs domestiques entre 2006 et 2016
	début de période ⁽²⁾	fin de période ⁽³⁾	var. en pts de %	
Firmes françaises	14,8%	12,8%	-2,0	-5,6%
Firmes européennes (non françaises)	22,2%	15,1%	-7,1	+4,3%
... dont firmes allemandes	13,3%	13,5%	+0,2	+12,6%

source : Auteur avec les rapports annuels ou documents de référence des sociétés

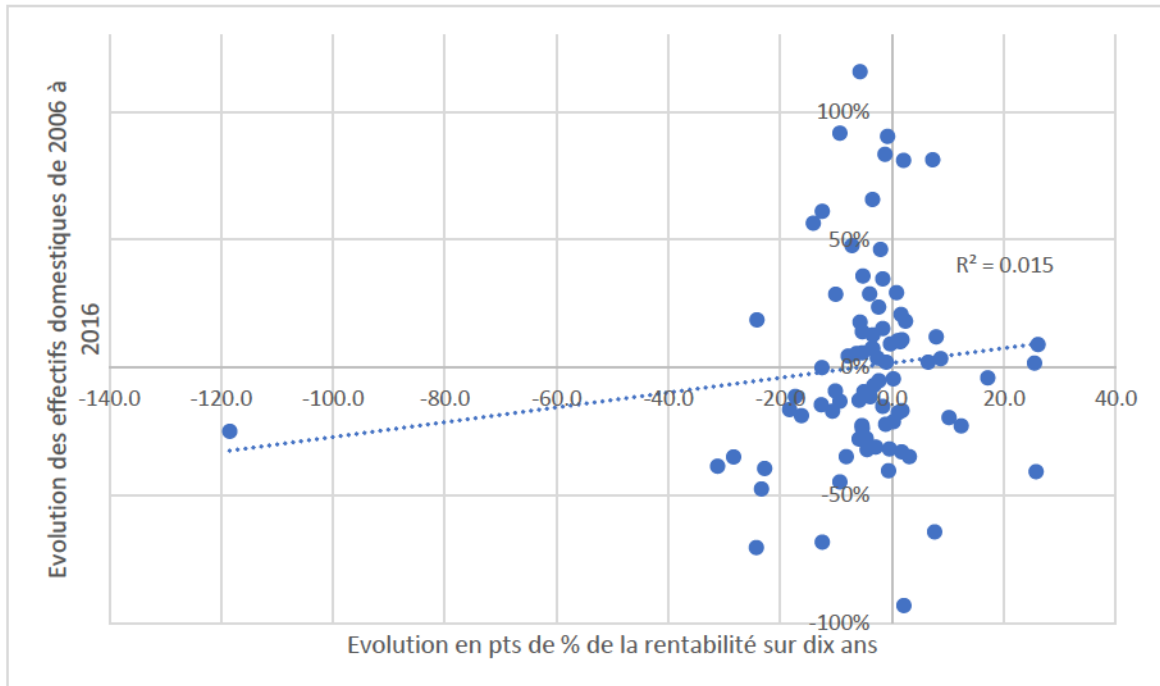
(1) Retour sur capitaux investis selon FactSet Research Systems Inc.

(2) Moyenne de l'échantillon sur les trois années 2005-2006-2007

(3) Les chiffres ne correspondent pas à l'ensemble de l'échantillon mais à un ensemble plus restreint correspondant à des sociétés suivies par les analystes financiers recensés par FacSet

⁴⁷³ Distinction entre d'une part celles qui sont au-dessous et au-dessus de la médiane « variation de rentabilité entre le début et la fin de la période » et d'autre part celles qui sont au-dessous et au-dessus de la médiane « variation des effectifs hors d'Europe »

Figure 7: Pas de corrélation entre la rentabilité et la gestion des effectifs domestiques



Considérer pour autant une totale indépendance entre la rentabilité et les stratégies d’implantation des firmes confinerait à une sorte de raccourci analytique. Au sein des firmes françaises (voir *supra* 2.3.1), les plus « Made in France » montraient une meilleure capacité à affronter la crise économique. Une approche par secteur laisse entrevoir de vraies logiques où émergent des notions de spécialisation. Deux secteurs se distinguent en France par leur performance historique : l’Aéronautique et le Luxe (regroupé sous les termes « Vêtements et Accessoires » selon la terminologie du concepteur d’indices Euro Stoxx). Au sein de ces deux secteurs, les firmes françaises revendiquent une rentabilité récente (moyenne des années 2014-2015-2016) très supérieure à celle de leurs homologues européens. Et dans l’ensemble, ces mêmes groupes français parviennent à augmenter leurs effectifs nationaux dans des proportions égale ou supérieure (voir Tableau 85) comparé à leurs concurrents européens. La symétrie s’applique fidèlement pour les deux secteurs français économiquement les plus faibles au regard des standards de rentabilité : d’une part, les équipements électriques et électroniques ; d’autre part, les matériaux de

construction. Moins profitables, ils ont réduit très fortement leurs effectifs en France (voir Tableau 86) cependant que les groupes européens augmentaient dans leurs propres pays le nombre de leurs salariés. Une série d'auteurs institutionnalistes comme Peter Hall, David Soskice⁴⁷⁴ mais aussi les économistes Elie Cohen et Pierre-André Buigues ou encore le professeur de stratégie Michael Porter insistent sur les spécialisations historiques des pays pour expliquer cette convergence entre des rentabilités élevées sur des créneaux bien identifiés et une solide base productive nationale. Ainsi pour conserver un avantage compétitif sur son sol, la Suède se tournerait vers des activités intensives en R & D (Elie Cohen et Pierre-André Buigues). Confrontée à son marché intérieur étroit, la Suisse irait plus avant dans la spécialisation par segments rassemblés en grappes où se côtoient producteurs-donneurs d'ordres et fournisseurs-prestataires sur fond d'entre-aide et de solidarité (Michael Porter). Fer de lance de l'économie libérale, les fleurons industriels britanniques répercuteraient les crises de change ou de conjoncture sur leurs clients finaux afin de préserver à la fois leurs marges bénéficiaires (Peter Hall, David Soskice) et leurs bases productives (Louisa Toubal⁴⁷⁵).

Tableau 86 : Comment évoluent les effectifs domestiques dans les secteurs où les firmes françaises sont performantes ?

Secteur	Rentabilité moyenne 2014-2015-2016 ⁽¹⁾			Evol. des effectifs domestiques 2006 à 2016 ⁽¹⁾		
	des firmes françaises	des firmes européennes non françaises	écart en pts de %	des firmes françaises	des firmes européennes non françaises	écart en pts de %
Aéronautique	21,5%	15,6%	5,9	+4%	+1%	+3
Vêtements et accessoires	20,1%	13,4%	6,7	+53%	+60%	-7

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou des rapports annuels des sociétés (1) source FactSet Research Systems Inc.

⁴⁷⁴ Hall, Peter et Soskice, David, *op.cit* p. 63.

⁴⁷⁵ Toubal, Louisa *op.cit*

Tableau 87 Comment évoluent les effectifs domestiques dans les secteurs où les firmes françaises sont sous-performantes

Secteur	Rentabilité moyenne 2005-2006-2007 ⁽¹⁾			Evol. des effectifs domestiques 2006 à 2016 ⁽¹⁾		
	des firmes françaises	des firmes européennes non françaises	écart en pts de %	des firmes françaises	des firmes européennes non françaises	écart en pts de %
Équipement Électrique et électronique	10,3%	20,8%	-10,5	-30%	+21%	-51
Matériaux de construction	5,9%	18,7%	-12,8	-26%	+11%	-37

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence ou des rapports annuels des sociétés

(1) source FactSet Research Systems Inc.

La rentabilité n'explique donc que très partiellement cette tendance vue au sein des multinationales françaises à négliger leur base productive par rapport à leurs homologues européennes, en particulier allemandes. Des éléments objectifs participent à l'expliquer (structure du capital, gouvernance, fiscalité) mais une part importante pour comprendre cette autre « exception française » tient largement à des facteurs socio-économiques et politiques. C'est ce que nous allons tenter désormais d'analyser.

3.4 Le défaut de patriotisme économique français, l'autre « exception » française

Ce déficit patriotique français ne laisse pas de surprendre tant le génome économique de ce pays semble fait d'interventionnisme étatique, d'appels civiques à l'embauche,

d'incitations à l'initiative pour le bien commun. L'historien David Todd⁴⁷⁶ et l'économiste Elie Cohen⁴⁷⁷ retracent chacun à leur manière ce lien souvent conflictuel entre la souveraineté nationale magnifiée par l'Etat et la mondialisation économique où s'enjambent aisément les frontières au nom de la libre circulation et de la libre entreprise. La question de « la contrainte extérieure » se pose formellement dès les premières fondations de l'Etat moderne (système wetsphalien) et la France compte sur une forme de volontarisme politique et étatique pour la surmonter à l'image de Colbert et de ses célèbres manufactures⁴⁷⁸. La logique des « champions nationaux » réactivée par la France gaulliste puis pompidolienne rencontrera un succès dans les secteurs de l'aéronautique, les télécommunications ou encore le ferroviaire.

Alors, comment traduire ce revirement économique, ce passage « du capitalisme d'Etat à la financiarisation » pour reprendre le sous-titre d'un ouvrage de François-Xavier Dudouet et Eric Grémont⁴⁷⁹ ? En guise d'explication, il faudrait convoquer une lignée d'auteurs à la périphérie de la littérature économique, philosophes, politologues, sociologues. Assez tardivement mais très sûrement, les dirigeants français des grandes multinationales viennent de basculer du national au global, du local au mondial. Et avec une célérité plus marquée encore que leurs homologues allemands ou suédois. « La nouvelle génération de patrons à la tête du CAC 40 a une vision beaucoup plus globale du monde et je la comprends. Ils n'ont pas de relations aussi étroites que leurs aînés avec les interlocuteurs français traditionnels (syndicats, collectivités locales ...)»⁴⁸⁰ » témoigne Henri Lachmann, PDG de Schneider Electric entre 1999 et 2005. A lire les auteurs précités, ce déplacement viendrait des racines du

⁴⁷⁶ Todd, David, *L'identité économique de la France, Libre-Echange et Protectionnisme 1814-185*, Paris, Grasset, 2008.

⁴⁷⁷ Cohen, Elie, *La Tentation Hexagonale*, Paris, Fayard, 1996.

⁴⁷⁸ Pastré O, (2006) *La méthode Colbert*, Perrin

⁴⁷⁹ Dudouet F-X et Grémont E (2010) *Les grands patrons en France du capitalisme d'Etat à la financiarisation*, éditions Les lignes de repères.

⁴⁸⁰ Dedieu, Franck. « Regards croisés sur le patriotisme économique », 18h.com (site de L'Expansion) 27 octobre 2010.

patriotisme économique français encastré à la fois dans le moule de l'Etat et tourné vers un idéal universel. Les élites issues des « grands corps » (Polytechnique, ENA) pensaient travailler pour l'intérêt général au sein de l'Etat, ceux d'aujourd'hui agissent aussi selon un mot d'ordre généreux (ouverture au monde, création d'emplois à l'étranger ...) ⁴⁸¹ mais dans une perspective post-nationale. L'universel reste la justification de l'action mais son cadre d'expression change d'échelle. Historiquement, « le patriotisme public » français contenait en lui-même la légitimité de son abandon : comme il s'incarnait dans l'Etat, garant de l'intérêt général, la perte de substance de l'interventionnisme français et de ses champions nationaux produit un patriotisme de substitution plus universel, parfaitement adapté aux enjeux de la mondialisation. Les grands patrons du secteur public pouvaient ainsi réussir leur reconversion dans des entreprises privées et très globalisées.

3.4.1 Un universalisme a-patriotique ?

Au début du XX^{ème} siècle, l'essayiste allemand et Professeur de littérature Ernst-Robert Curtius ⁴⁸² passera sa vie à résoudre une énigme politique : comment, la France, depuis le siècle des Lumières parvient à faire coïncider la Nation et l'Universel ? Ces deux notions font vibrer des cordes bien différentes – parfois même opposées - en Allemagne ou dans le reste de l'Europe. Pas en France où elles paraissent se répondre, se compléter, travailler de conserve. La Nation sert de socle à l'Universel, l'Universel de projet à la Nation. Pour Curtius, cette rencontre entre l'horizontalité du territoire et la verticalité du monde, entre les racines et son arbre, se fait par un « entremetteur »

⁴⁸¹ Cf : Le message du Président en ouverture du document de référence qui contient des références aux vertus de l'internationalisation. Exemple document de référence 2006 de PSA : Les remerciements à J-M Folz par le conseil de surveillance qui détaille l'internationalisation : 10 références aux sites à l'international contre deux en France (Valenciennes et Sedan).

⁴⁸² Curtius, Ernst-Robert, *Essai sur la France*, Paris, Editions de L'Aube, 2017 – Editions originale Bernard Grasset 1932.

singulier appelé l'Etat, garant de « l'intérêt général ». Cette expression contient déjà en elle une visée « universalisable » : rien de grand ne peut se faire sans une ambition générale, toute entreprise doit arracher ses acteurs à leur propre particularité pour se lancer dans une sorte d'épopée globale ou à tout le moins « post-nationale ». Selon Curtius, cette méthode de pensée réalisée autour de la civilisation devient « l'idéologie officielle de la III^e République. Elle pénètre dans les écoles. Elle est adaptée simultanément par la bourgeoisie et par les socialistes⁴⁸³ ». Cette capacité à réunir si largement les couches et les classes sociales tient à une double promesse. Philippe d'Iribarne la décrira sous le terme d' « étrangeté française »⁴⁸⁴ : l'universalisme républicain réalise d'une part le rêve collectif de dépassement des frontières et, d'autre part, l'aspiration individuelle au dépassement de son pré-carré. L'infra et le supra réunis sous l'égide de l'Etat. La prétention de parler au monde et la générosité d'en faire le don. « Aux autres peuples a été donné un territoire limité : la ville de Rome et le monde ont la même étendue ». Cette grandiloquente formule d'Ovide, la République des Jules⁴⁸⁵ l'appliquera à la France pour lui en donner une traduction politique et impérialiste ⁴⁸⁶ ; les proches de Saint-Simon et d'Auguste Comte en feront une doctrine industrielle aux allures presque mystiques⁴⁸⁷. Au service d'un dessein politique ou économique, l'universel et le national forment donc « un des traits permanents de la physionomie spirituelle [française]⁴⁸⁸ » selon les mots d'Ernst-Robert Curtius. Et effectivement, cette particularité va courir sur plus d'un siècle sous la férule d'une élite industrialiste constituée autour des grands corps de l'Etat : Aux XIX^eme siècle, « les ingénieurs des Ponts et Chaussées et les conseillers d'Etat se sont donnés

⁴⁸³ *Ibid.* p.46

⁴⁸⁴ Iribarne (d'), Philippe. *L'étrangeté française*. Paris. Editions du Seuil, 2002.

⁴⁸⁵ Favre, Ferry et Simon.

⁴⁸⁶ Une traduction également impérialiste à en juger par le discours de Jules Ferry du 28 juillet 1885, site Assemblée Nationale. <http://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/histoire/grands-moments-d-eloquence/jules-ferry-28-juillet-1885>.

⁴⁸⁷ Curtius, Ernst-Robert, *op.cit*, p.42.

⁴⁸⁸ *Ibid.* p. 198.

pour mission de maintenir l'économie en tutelle » résume l'historien Maurice Lévy-Leboyer⁴⁸⁹. A la Libération, les mêmes élites économiques, investies d'un devoir de reconstruction pour la souveraineté nationale, s'emploieront avec la même ferveur à relever le défi d'un renouveau industriel. Des plans sectoriels, des subventions publiques, des aides à l'investissement se succéderont sous le haut patronage du Ministère de l'Economie et des Finances et du Commissariat général au Plan. A en juger par les données historiques compilées par Angus Maddison, ce modèle profite plutôt à la France : sa productivité industrielle de 1950 à 1987 croît au rythme annuel moyen de 4,7% contre 4,2% en Allemagne et 2,9% au Royaume-Uni⁴⁹⁰. Mais derrière ces chiffres flatteurs, Elie Cohen et Pierre-André Buigues notent un processus lent d'affaiblissement de l'Etat où « un embryon hybride administration-entreprise mute en champion national mondialisé affranchi de la tutelle publique⁴⁹¹ ». De la seconde moitié des années 1980 à la fin des années 1990, la libéralisation des capitaux, le vaste mouvement de privatisations, les mouvements de fusions-acquisitions, le contrôle accru de la commission européenne sur les aides d'Etat, le pacte de stabilité et de croissance contenu dans le Traité d'Amsterdam achèveront de désarmer le volontarisme industriel public français et de laisser les champions nationaux comme émancipés des allégeances au « service public ».

Point besoin de revenir ici sur ce long processus de privatisation ou de « désatiation » mais il convient d'expliquer pourquoi ce couple spécifiquement français « universalisme-nation » doit se séparer quand son ciment, l'Etat, l'abandonne. Les

⁴⁸⁹ Lévy-Leboyer, Maurice, *Les Banques européennes et l'industrialisation internationale dans la première moitié du XIXème siècle*, Paris, PUF, 1964, p.701 cité par Hirsch, Jean-Pierre et Minard, Philippe « Laissez-nous faire et protégez-nous beaucoup : pour une histoire des pratiques institutionnelles dans l'industrie française (XVIIIe – XIXe siècle) in Bergeron, Louis et Bourdelais, Patrice. *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?* Paris, Editions Belin, 1998, p. 135.

⁴⁹⁰ Maddison, Angus, *Dynamic Forces in Capitalist Development : A long-Run Comparative View*, Oxford University Press, Oxford, p.7 cité par Boyer, Robert. « La spécificité de l'industrialisation française en quête de théories : essor et crise d'une variante étatique du modèle fordiste (1945-1995) » in Bergeron, Louis et Bourdelais, Patrice. *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ? op.cit* p.204-206.

⁴⁹¹ Buigues, Pierre-André et Cohen, Elie, *op.cit* p. 315.

élites, autrefois attachées au « mondial » et au « national » alors indissociables, conserve quand l'économie se privatise un dévouement pour le premier et un délaissement pour le second. Au fond, il ne reste que l'universalisme, certes aux allures généreuses et aux discours d'ouverture mais qui ne paraît plus complémentaire avec l'Etat-Nation. Dans les pays comme l'Allemagne où ce lien prenait une place moins centrale – ou plutôt moins « centralisée » - la mutation s'opéra plus en douceur. Finalement, en France, le retrait de l'Etat « dénationalise » l'intérêt général et laisse place à un universalisme orphelin de son fidèle compagnon de route. Un vide apparaît et laisse surgir des profondeurs du passé une pensée universaliste et libérale propre à la France jusqu'alors enterrée par les pères de la III^{ème} République. L'apport français aux idées libérales repose d'ailleurs dans une large mesure sur des penseurs que l'on qualifierait aujourd'hui d'ultra-libéraux tels que Frédéric Bastiat et Jean-Baptiste Say. Friedrich List évoque la longue lignée d'économistes français soucieux de donner une justification universaliste à leurs préceptes. Le premier d'entre eux, François Quesnay « conçut l'idée de la liberté universelle du commerce, étendit le premier ses recherches au genre humain tout entier, sans tenir compte de l'idée de nation [...] Il veut qu'on se représente les marchands de tous les pays comme formant une seule république commerçante⁴⁹²». La quête du bonheur individuel comme ressort premier de l'utilité collective se trouve bien-sûr chez le britannique John Locke mais prend un tour véritablement économique avec le français François Quesnay. La vingt-cinquième de ses *Maximes générales* en constitue le noyau doctrinal : « Qu'on maintienne l'entière liberté du commerce, car la police du commerce intérieur et extérieur la plus sûre, la plus exacte, la plus profitable à la nation et à l'état consiste dans la pleine liberté de la concurrence⁴⁹³ ». Quesnay offre une justification universaliste au *laissez-faire*, et les

⁴⁹² List, Friedrich, *op.cit.* p. 233-234.

⁴⁹³ Lavergne (de), Léonce. *Origines de l'économie politique – Quesnay et ses maximes*. Revue des Deux Mondes, 2^{ème} période, tome 68, 1867, p.965-995 in Wikisource https://fr.wikisource.org/wiki/Origines_de_l%27Economie_politique_-_Quesnay_et_ses_maximes

élites françaises, tout à leur désir de dépassement territorial voire de messianisme, vont la saisir comme une sorte de martingale. Ils le feront avec d'autant plus de facilité que l'universalisme globalisé prend un tour très abstrait fait de ratio, de normes et de nombres où les français excellent depuis fort longtemps. Auguste Comte n'imagine-t-il pas « une physique sociale » pour gouverner les hommes. Professeur au Collège de France, titulaire de la chaire « Etat social et mondialisation » Alain Supiot parle d'« une machine à gouverner [comme instrument] de la gouvernance par les nombres⁴⁹⁴ ». Robert Rich évoque, lui, les « manipulateurs de symboles » comme avant-garde éclairée de la mondialisation, à la tête des multinationales. Or, dans son livre publié en 1979 et intitulé « Les élites en France »⁴⁹⁵, Ezra N. Suleiman comprend très tôt la prédisposition française à se mouler dans cet universalisme abstrait et mondialisé grâce à la polyvalence de ses élites. L'absence de spécialisation des grands corps (ENA, Polytechnique, Corps des Mines) en ferait moins des managers que des contrôleurs d'images et d'abstractions, comme détachés des choses tangibles et des trivialités quotidiennes.

Ce rêve très français d'universel trouve un prolongement politique dans l'expression « Citoyen du monde ». Une figure emblématique des grands patrons français, en l'occurrence Carlos Ghosn, l'ex-PDG de Renault Nissan, en fait symboliquement le titre de son livre⁴⁹⁶. L'homme « d'origine libanaise, né au Brésil, éduqué en France »⁴⁹⁷ s'en explique en ces termes : « La notion d'entreprise nationale, honnêtement, elle appartient au XXème siècle. Ce n'est pas le XXIème siècle⁴⁹⁸ ». Il ne renie pas l'idée d'enracinement local de la « firme au losange » selon l'expression consacrée pour parler de Renault mais en faire un élément central confine pour lui à une sorte de nostalgie désuète et à exigüité managériale. « Dire qu'une entreprise a un héritage

⁴⁹⁴ Supiot, Alain, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Editions Fayard, 2015, p23.

⁴⁹⁵ Suleiman, Ezra N. *Les élites en France, Grands corps et grandes écoles*, Paris, Editions du Seuil, 1979.

⁴⁹⁶ Ghosn, Carlos et Riès, Philippe, *Citoyen du monde*, Paris, Editions Grasset, 2003.

⁴⁹⁷ *Ibid.* p 361

⁴⁹⁸ *Ibid.*, p.357

culturel, une histoire liée à telle ou telle nationalité, je suis d'accord. Mais il n'y a que les entreprises à vocation régionale ou locale qui pourront se définir en termes de nationalité⁴⁹⁹ ». Il mettra ses actes de gestion au diapason de ses idées avec le transfert de la base productive vers des pays moins coûteux en termes de main d'œuvre (voir Focus automobile *supra* 2.4), avec également la réduction drastique des participations de Nissan dans des groupes japonais, souvent des équipementiers.

Les autres patrons des grands groupes industriels français se montrent moins disert sur le sujet mais une lecture attentive de leur message ou éditorial en introduction des rapports annuels et des documents de référence renseigne sur l'attachement à leur pays d'origine et, par contraste, sur l'importance accordée aux investissements étrangers. Parmi les 50 groupes industriels français de notre échantillon, 32 contiennent des messages signés du Président (le cas échéant du Président du Conseil de surveillance).

Parmi les 153 messages de patron que nous avons analysé dans le présent travail, nous avons consigné : d'une part, le nombre de citations en référence explicite à des activités, investissements, actifs ou lieux français⁵⁰⁰; d'autre part le nombre de citations renvoyant à une activité étrangère avec évocation expresse de pays (Chine, Brésil, Allemagne, etc. ...). A noter que les évocations en référence au continent « Europe », « Asie », « Amérique du Nord » n'intègrent aucune des deux catégories ci-dessus. Sur les 822 occurrences, seules 35% font référence à la France et 65% à des actifs ou des programmes à l'étranger. Certes, ces fleurons tricolores réalisent seulement 21% de leur chiffre d'affaires dans leur pays (voir *infra* 2.2.2) mais la plupart d'entre eux, à travers le message de leur patron, mettent largement l'accent sur leur capacité à profiter des marchés émergents et un quart ne mentionne pas une seule fois une activité sur leur territoire (Danone, Lafarge par exemple). Seuls quatre d'entre eux

⁴⁹⁹ *Ibid.*, p. 359

⁵⁰⁰ Il peut s'agir de villes ou de régions

évoquent plus souvent la France que des pays étrangers. Voici comment se répartissent les occurrences :

Tableau 88 : Références à des activités françaises et étrangères dans les messages du Président contenues dans les rapports annuels de 2006 à 2016

Nombre d'occurrence en référence à des activités ou des projets situés ⁽¹⁾ ...

Société	... en France	...à l'étranger	Taux France	Taux étranger
Pernod-Ricard	1	19	5%	95%
Schneider	4	27	13%	87%
Vilmorin	4	25	14%	86%
Alstom	8	38	17%	83%
L'Oréal	12	46	21%	79%
Plastic Omnium	5	17	23%	77%
Hermès	15	37	29%	71%
Trigano	11	27	29%	71%
Michelin	15	32	32%	68%
Vicat	7	13	35%	65%
Soitec	13	14	48%	52%
Dassault Aviation	41	38	52%	48%
Vinci	43	31	58%	42%
Bouygues	34	22	61%	39%
Eiffage	58	33	64%	36%
TOTAL (33 sociétés)	289	529	35%	65%

(1) Parmi les patrons de firmes qui mentionnent géographiquement des activités au moins 20 fois dans l'ensemble de leur document de référence de 2006 à 2016

Source : Calculs personnels à partir des documents de référence et des rapports annuels

Une lecture attentive de ces messages⁵⁰¹ du Président instruit sur l'importance globalement faible réservée à la France dans ces documents destinés dans la plupart des cas à des actionnaires individuels et institutionnels. Mais, ces mentions d'activités situées sur plusieurs continents traduisent assez fidèlement l'ordre des priorités stratégiques choisies par les firmes. Les groupes de BTP (Vinci, Bouygues et Eiffage) évoquent souvent, par la voie de leur Président, leurs réalisations françaises (ponts, routes, stades ...) et cela correspond assez bien à la répartition de leurs activités et à leurs volontés d'affirmer cet enracinement auprès des Pouvoirs Publics et des élus locaux, leurs principaux clients. A l'inverse, des Présidents revendiquent ouvertement leur firme comme « globale » ou « mondiale » avec une dimension fortement morale. Prototype : L'Oréal. Le patron Jean-Paul Agon définit le groupe de cosmétiques comme une « entreprise véritablement citoyenne du monde ». Toujours ce besoin d'« universaliser » le propos en concordance avec la géographie de sa clientèle mondiale. Il se retrouve également avec des firmes moins tournées vers des activités « grand public ». Ainsi de Saint-Gobain : son patron Pierre-André de Chalendar, au sujet des 350 années du groupe, rappelle la signature du Pacte des Nations unies pour le développement durable sans la moindre référence à Colbert, le promoteur de la manufacture. Ses homologues de Michelin (Michel Rollier) et de Schneider (Jean-Pascal Tricoire), tout à leur désir d'afficher une vocation « universaliste » sans territoire d'élection, un souci d'engagement à l'échelle planétaire, font des références onusiennes dans leurs messages à travers leurs implications pour la sauvegarde du climat ou plus généralement pour le développement durable. Au fond, l'entreprise globale se représente comme le réceptacle d'un universalisme moderne sans particularisme local, dégagé de tout lignage territorial mais gouverné par les lois de la raison, de la technique et du savoir où les grandes valeurs de bienveillance et de respect mutuel se pensent à grande échelle et se jouent des fuseaux horaires.

⁵⁰¹ 43 patrons répartis dans 33 sociétés parmi les 50 de l'échantillon.

Des lignes de force se dégagent-elles en fonction du parcours de ces patrons ? Ceux passés par la fonction publique au cours de leur vie professionnelle font référence une fois sur trois à leurs filiales françaises et donc deux fois sur trois à des actifs hors de leur pays d'origine. Quand ils évoquent un pays, les patrons aux carrières strictement privées cite une filiale, un actif ou un résultat français dans 46% des cas. Cette différence tend à confirmer une hypothèse : l'universalisme de substitution existerait davantage chez « les serviteurs de l'Etat ». Synonyme d'ouverture et d'échange, la mondialisation leur tiendrait lieu d'un nouvel idéal, elle parviendrait à suppléer l'affaiblissement des Pouvoirs Publics pour devenir un « service public » sans frontière, « un intérêt général » en grand. Leur universalisme fraîchement « dénationalisé » appartiendrait dès lors à l'ordre de l'abstraction. Le sociologue allemand Max Weber, perçoit chez les gouvernants ce besoin de « transcendance » mais y voit un risque d'idéalisation, « incompatible avec les critères d'excellence et de dignité humaine⁵⁰². » Il propose ainsi aux élites – ou au Prince – de s'imposer une « éthique de conviction » (valeurs morales) et une « éthique de responsabilité » (sens du devoir à l'égard de soi-même et du collectif). Ce double impératif d'idéal et de réalisme participera sans doute à insérer plus sûrement les élites allemandes dans les contingences du réel et du quotidien, et contribuerait ainsi à expliquer une disposition plus évidente au patriotisme économique.

Quant au patriotisme des britanniques, Friedrich List retrace dans une longue fresque historique le pragmatisme des anglais en matière de politique commerciale. Après la chute de Napoléon, ils vantent les mérites du libre-échange avec une conviction doctrinale après avoir profité mais du système protecteur précédemment quand leur avance technologique et industrielle leur permettait d'en tirer parti. Le choix entre libre-échange et patriotisme dépendrait donc des circonstances propres à la structure économique anglaise et non à une option constitutive de la nation britannique. « Ces

⁵⁰² Weber, Max, *Natural Right and History*, Chicago, The University Press, 1953 ; cité par Guénaire, Michel, *Le retour des Etats*, Paris, Grasset, 2013, p. 339.

insulaire si pratiques n'avaient considéré jusque-là [la théorie du libre-échange] que comme une utopie⁵⁰³ ». Vers le milieu du XV^e siècle, l'Angleterre décrète l'interdiction des importations de tissus de soie, puis celle des draps du Continent⁵⁰⁴. Sans remonter si loin dans le temps, Friedrich List souligne le mercantilisme du Roi Georges I^{er} quand, en 1721, il prohibe l'entrée des produits fabriqués en Inde et déclare la même année à l'ouverture du parlement : « Il est évident que rien ne contribue autant au développement de la prospérité publique que l'exportation des objets manufacturés et l'importation des matières brutes ». Mais, poursuit l'auteur du *Système national d'économie politique*, les anglais s'emploieront à « dissimuler [leur] vraie politique à l'aide des expressions et des arguments cosmopolites imaginés par Adam Smith, de manière à empêcher les nations étrangères de [les] imiter⁵⁰⁵. » Sans doute perce sous ces mots une certaine anglophobie mais ils soulignent très clairement, par contraste avec l'universalisme abstrait des élites françaises, le pragmatisme britannique visible d'ailleurs dans l'étonnante préservation de leurs effectifs nationaux comme mentionné plus haut (voir *supra* 3.2). Pragmatisme également dans les résultats produits par la Banque de France⁵⁰⁶ à propos du contenu en importation des exportations : les ventes à l'étranger des firmes britanniques contiennent 20% de produits achetés à l'extérieur, contre 30% en France ; et laissent entrevoir une tendance à faire appel à des sous-traitants locaux pour la conception de produits.

3.4.2 Un élitisme à la française

« Noblesse oblige ». Ce proverbe chevaleresque rappelait aux élites d'antan leurs devoirs à l'endroit des plus modestes et liait ainsi leurs réputations dynastiques aux

⁵⁰³ List, Friedrich, *Système national d'économie politique*, Paris, Gallimard, 1998, p.185.

⁵⁰⁴ Pastré, Olivier, *La méthode Colbert ou le patriotisme économique efficace*, Paris, Edition Perrin, 2006, p.69.

⁵⁰⁵ List, Friedrich ; *op.cit.*, p. 502.

⁵⁰⁶ Cezar, Rafael ; Duguet, Adrien ; Gaulier, Guillaume ; Vicard, Vincent ; *Competition for Global Value Added : Export and Domestic Market Shares*, Working Papers Series n°628 Banque de France

destinées de leurs proches. Naturellement, quand l'adage s'adapta à la méritocratie républicaine, il prit un tour plus égalitaire et plus civique à travers la notion de solidarité nationale. Les plus favorisés se sentaient une destinée commune avec leurs concitoyens moins bien lotis. Dès 1979, dans un livre fondateur « La culture du narcissisme », le sociologue américain Christopher Lasch⁵⁰⁷ perçoit l'étiollement de ce lien de la part d'une nouvelle « upper class » tournée sur elle-même pour finalement faire sécession avec le peuple. « De nombreux membres des catégories les plus favorisées éprouvent aujourd'hui davantage d'affinités avec les personnes d'autres pays de niveau social équivalent qu'avec leurs concitoyens plus modestes » résume le politologue Jérôme Fourquet dans une note pour la Fondation Jean Jaurès sur la sécession des élites depuis environ trente ans⁵⁰⁸. Appliqué à la sphère entrepreneuriale, il ne faudrait plus attendre des décideurs placés au sommet de l'échelle sociale, une « discrimination » patriotique dans leurs stratégies de localisation d'actifs sauf à y trouver un intérêt sonnante et trébuchant. Leur désir d'autonomie sociale opportunément couplé à l'élargissement de leur champ d'action économique, leur impose pour seuls devoirs de remplir les standards définis par leurs bailleurs de fonds (voir *supra* 2.3.2.2). Le recul « des allégeances locales et régionales » selon la formule de Christopher Lasch⁵⁰⁹ convergent avec l'imperium de mobilité et la liberté d'entreprendre avec l'itinérance des affaires.

Un économiste va assumer sans fard l'existence de cette nouvelle élite affranchie des fidélités nationales : Robert Reich avec sa catégorie des « analystes symboliques »⁵¹⁰ constituée de cadres dirigeants et de patrons, passés maître dans l'art de manier des

⁵⁰⁷ Lasch, Christopher, *La culture du narcissisme*, La vie américaine à un âge de déclin des espérances, Paris, Champs Essai, Flammarion, 2006, titre original, *The Culture of narcissism, American Life in An Age of Diminishing Expectations*, W.W. Norton & Company, Inc., New-York, London, 1979

⁵⁰⁸ Fourquet, Jérôme, 1985-2017 : « Quand les classes favorisées ont fait sécession », Fondation Jean Jaurès, 21 février 2018

⁵⁰⁹ Lasch, Christopher, *La révolte des élites*, Paris, Editions Flammarion, collections Champs essais, 2007, p. 17, titre original : *The Revolt of the Elites and the Betrayal of Democracy*, W.W. Norton & Company, New-York-London, 1995.

⁵¹⁰ Reich, Robert ; *L'Économie mondialisée*, Paris, Dunod, 1997

concepts abstraits aux formes scientifiques (algorithmes) ou juridiques (textes de lois) ou encore financières (analyses quantitatives). « Leurs manipulations font gagner du temps et de l'énergie [...] ou produisent des inventions : des merveilles technologiques, des arguments légaux nouveaux, de nouveaux stratagèmes publicitaires⁵¹¹ » explique Robert Reich. Ces analystes symboliques représentent 20% des actifs, et ce « cinquième favorisé [...] se sépare du reste de la Nation⁵¹² » parce que leurs tâches se distinguent des services de production courante réalisée par des gestes répétitifs. Mais, Robert Reich n'entend pas sacrifier sur l'autel de la mondialisation, ce nouveau Tiers Etat (les 80% des salariés sédentarisés). Dans un élan de patriotisme élitare, il en appelle à une nouvelle solidarité nationale, donc à un puissant consentement à l'impôt de la part des plus privilégiés pour financer des services publics et en particulier l'éducation afin de hisser le plus grand nombre vers des métiers très qualifiés.

Corrélat de la mondialisation, ce phénomène traverse par définition toutes les sociétés occidentales. Mais alors, pourquoi ce séparatisme social, facteur d'« a-patriotisme » pour ainsi dire, trouverait-il en France un terrain d'expression particulier ? Le sociologue Philippe d'Iribarne apporte par ses travaux une forme de réponse articulée autour de « l'honneur à la française⁵¹³ ». Il fait du célèbre essai de l'Abbé Sieyès, « Qu'est-ce que le Tiers-Etat ? », publié à la veille de la Révolution, un texte matriciel où se jouera tout le rapport entre le peuple et ses élites dans la future République. L'auteur veut redonner toute sa place au peuple du travail, les « laboratores » pour reprendre la formule latine attribuée aux ordres de l'époque. Mais, au lieu d'abaisser le rang de la noblesse – la ramener au niveau de l'ordinaire sans référence aux prestiges passés – il souhaite élever le Tiers, lui permettre en quelque sorte d'accéder à un nouvel ordre des privilèges. Selon Philippe d'Iribarne, la Révolution n'abolit pas l'idée de

⁵¹¹ *Ibid.*, p. 163

⁵¹² *Ibid.* p. 237-238

⁵¹³ Iribarne (d'), Philippe. *op.cit.*

noblesse mais remplace ses représentants. L'aristocratie subsiste mais change de légitimité : d'héréditaire, elle passe à méritocratique. Le rêve d'égalité ne reposerait pas simplement sur un ordre contractuel équilibré entre les parties mais sur la possibilité partagée d'atteindre un rang et de recevoir les égards qui lui sont associés. Cette quête d'honneurs et de grandeurs fondée sur la raison – et uniquement sur elle – fera rapidement du diplôme le substrat de l'idéal républicain. « La France est devenue ce qu'on pourrait appeler une aristocratie « diplômanique », une aristocratie fondée sur les diplômes » conclut le politologue américain Ezra Suleiman, observateur attentif depuis quatre décennies des élites françaises⁵¹⁴. L'accès aux diplômes devait émanciper, il sert désormais à hiérarchiser. Pour le démographe Emmanuel Todd, l'ensemble des Universités et des grandes écoles, qu'il nomme « Academia », devient ainsi une machine à fabriquer de l'inégalité, à nourrir leurs membres triés sur le volet d'un « subconscient social inégalitaire⁵¹⁵ ». Dans ces conditions, non seulement le titre universitaire se voit auréolé d'une légitimité méritocratique indépassable mais il donne un contenu presque nobiliaire au travail intellectuel, et par contraste dévalorise le travail manuel. Le manque de considération des élites françaises pour les usines, les machines et plus généralement l'industrie tient sans doute à cette séparation - certes factice – entre le « pur savoir » du concepteur et le « savoir-faire » du fabricant. Serge Tchuruk, le patron d'Alcatel de 1995 à 2006, voudra même faire de son groupe équipementier des télécoms « une entreprise sans usines ».

Cette « déliaison » entre le conceptuel et le réel fait écho à la séparation entre les élites et le peuple. Les enquêtes sur les intentions « Made in France » soulignent clairement une forme de « distinction sociale » à préférer les produits fabriqués en Europe et non strictement en France. Ainsi, selon une étude du Credoc⁵¹⁶, 22% des consommateurs français privilégiant le Fabriqué en France ne revendique aucun diplôme (soit 3 points

⁵¹⁴ Suleiman, Ezra, *Schizophrénies françaises*, Paris, Edition Grasset, 2008, p. 147.

⁵¹⁵ Todd, Emmanuel, *Où en sommes-nous ? Une esquisse de l'histoire humaine*, Paris, Seuil, 2017.

⁵¹⁶ Credoc, enquête « Conditions de vie et aspirations », 2014.

de plus que leur poids dans la population). Les personnes plus sensibles aux produits fabriqués en Europe – donc à un échelon politique supérieur – constituent à 40% des diplômés du supérieur, une proportion très supérieure à leur importance dans la population. Appréhender ses achats - mais plus généralement ses sujets, ses idées, ses démarches - à l'échelle post-nationale, autrement dit « voir plus loin », s'inscrirait dans cette exigence de grandeur, dans ce besoin d'élévation éthérée propre à l'élite française. A l'inverse, « en Europe du Nord, le chef est censé orchestrer la coopération et les compromis nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ou du pays » précise Philippe d'Iribarne⁵¹⁷.

Et effectivement, comme le montrent les résultats précédemment exposés sur l'emploi des salariés nationaux dans les grandes firmes industrielles en Allemagne et en Suède, la notion de soutien mutuel entre les dirigeants et les salariés mais aussi entre groupes compatriotes y pénètre plus profondément qu'en France. Le manque de solidarité entre les agents économiques nationaux ne laisse de surprendre au pays de la Res Publica, de la chose publique où la Fraternité s'étale aux frontons de toutes les mairies. Dans « La Fabrique de la défiance », Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg⁵¹⁸ tentent d'expliquer ce paradoxe par l'absence des corps intermédiaires, propre à la France. Porteur d'un intérêt général indivisible, l'Etat se chargeait d'orchestrer la coopération des entreprises entre elles et même leurs relations avec les salariés, par l'entremise plus ou moins normalisée des syndicats. Le rapport de confiance s'établissait pour ainsi dire « à la verticale », autour de grands projets. Mais, le désengagement de l'Etat à partir des années 1980, au lieu de laisser place à une forme « horizontale » de collaboration, laissera s'installer un climat de défiance mutuelle entre le public et le privé, entre les grandes firmes et les PME, entre les salariés et les

⁵¹⁷ Chemin, Anne ; « Entretien avec Philippe d'Iribarne, sociologue "Ce pays a une exigence de grandeur envers ses dirigeants" », *Le Monde*, 17 décembre 2016.

⁵¹⁸ Algan, Yann ; Cahuc, Pierre ; Zylberberg, André, *La Fabrique de la défiance ... et comment s'en sortir*, Paris, Edition Albin Michel, 2012.

dirigeants. « Les Français pourraient accroître leur revenu de 5% s'ils se faisaient autant confiance entre eux que les Suédois⁵¹⁹ » estiment les auteurs.

Ce manque de coopération se voit également dans les relations entre les multinationales et leurs fournisseurs, entre donneurs d'ordre et clients.

A lire Gabriel Colletis, dès 1950, les firmes allemandes montrent une prédisposition évidente à coordonner leurs activités avec celles de leurs fournisseurs et de leurs clients⁵²⁰. Un rapport remis au Ministre de l'économie en novembre 2015⁵²¹ sur le problème de croissance des PME (Petites et Moyennes Entreprises) et ETI (Entreprises de taille intermédiaire) françaises précise : « En France [...], le problème le plus vigoureusement souligné par les dirigeants [...] dont les entreprises sont sous-traitantes des grands groupes, est l'attitude jugée "prédatrice" [...] des [grands] : pression au moins-disant plutôt qu'au mieux disant [...], engagements contractuels parfois non tenus, [...] délais de paiements abusifs, restructurations forcées ». Sans vouloir présenter, par souci du contraste, les multinationales allemandes comme parfaites auprès de leurs compatriotes fournisseurs, des mesures objectives comme les délais de paiement démontrent une relation plus solidaire entre les grands groupes et les ETI. La France compte un délai de paiement de 51 jours⁵²² contre 17 jours seulement en Allemagne. Plus généralement, les alliances inter-entreprises facilitent la mutualisation des compétences et favorisent les innovations de proximité pour développer « une compétitivité relationnelle⁵²³. »

⁵¹⁹ *Ibid.*, p.100

⁵²⁰ Colletis, Gabriel. *Approche sectorielle des politiques d'aides à l'industrie. Une comparaison France-Allemagne*. Publications Universitaires Européennes. Peter Lang. Bern. 1991

⁵²¹ Bernard, René-François ; Delpeuch, Jean-Luc et Havard, Henri, « Croissance des petites et moyennes entreprises et leur transformation en taille intermédiaire », rapport remis au Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, novembre 2015.

⁵²² Intrum Justicia, European payment report 2015 cité par Bernard, René-François ; Delpeuch, Jean-Luc et Havard, Henri, *op.cit*

⁵²³ Terme utilisé par Kohler, Dorothee et Weisz, Jean-Daniel in « Industrie 4.0 : Les défis de la transformation numérique du modèle industriel allemand », La documentation française, 2016 cité dans le Rapport CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental) « Industrie : un moteur de croissance et d'avenir ». Mars 2018.

Ce terme semble ne laisser pas indifférents les directeurs d'achats. L'enquête annuelle AgileBuyer-Conseil National des Achats consigne leurs critères prépondérants en matière d'approvisionnement⁵²⁴. Et une majorité des directeurs d'achats (53%) dit tenir compte du « Made in France » pour 2019. Cette disposition tend à augmenter au fil des enquêtes (31% en 2017). Mais invariablement, la compétitivité repose pour eux sur le coût et non la proximité géographique ou le patriotisme économique : 75% d'entre eux plaçaient la réduction des coûts comme l'objectif prioritaire pour l'année 2019. Dans les secteurs où les marges obligent à gérer ces approvisionnements à l'euro près, comme l'automobile ou l'industrie lourde, l'intention « patriotique » dans une commande s'amenuise et le critère du prix prend de l'ampleur.

Dans le même ordre d'idées, les exhortations gouvernementales à relocaliser restent de simples vœux. « Le mouvement de relocalisation reste minoritaire. Selon les différentes enquêtes auprès d'entreprises, en Europe et aux Etats-Unis, on compte en moyenne un cas de relocalisation pour vingt cas de délocalisation » note El Mouhoub Mouhoud⁵²⁵. Cette déception dépasse donc le cas français mais le Ministère des Finances à Bercy promet pourtant des crédits d'impôts (2007) et des primes (2009-2010) aux entreprises prêtes à rapatrier leurs actifs partis dans des zones à bas coûts. Entre 2005 et 2013, la Direction Générale des Entreprises (DGE⁵²⁶) recense seulement 107 cas de relocalisation avec des conséquences marginales sur l'emploi⁵²⁷. Si les motifs tiennent, selon les « rapatriés », en premier lieu à des questions de logistique comme les délais de livraisons ou les coûts de transports (cités par 73%), les questions d'image arrivent juste après (53%). Et effectivement, des firmes comme Samas (meubles), Attol

⁵²⁴ AgileBuyer-Conseil National des Achats, « Tendances et priorités des Départements Achats en 2019. Des relations Clients-Fournisseurs complexes dans le BtoB », janvier 2019.

⁵²⁵ Mouhoud, El Mouhoub ; « La prime à la relocalisation n'est-elle qu'un leurre ? », Le Monde, 9 mars 2010.

⁵²⁶ Appelée la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services) au moment de l'étude.

⁵²⁷ « Relocalisations d'activités industrielles en France », Synthèse, DGCIS Prospective, Ministère du Redressement productif, DATAR, Services du Premier Ministre, décembre 2013.

(lunettes) ou Meccano (jouets) rapatrièrent – souvent partiellement – leurs actifs et entendirent le faire savoir auprès du consommateur friand de labels d’origine comme Entreprise du Patrimoine Vivant, Pavillon France ou Origine France Garantie. Lequel consommateur deviendrait un « consomm’acteur » désireux de soutenir l’économie locale ou nationale. Et pour cause, sur la foi des calculs réalisés par le Conseil d’Orientation pour l’Emploi, si les français remplaçaient 10% de leurs produits importés par du « Made in France », ils généreraient 11 milliards d’euros de chiffre d’affaires supplémentaires et 150 000 créations d’emplois⁵²⁸. « Le patriotisme existe toujours, mais il est essentiellement le fait d’acteurs économiques dont la caractéristique principale est d’être géographiquement immobiles, à la différence des entreprises transnationales qui ont le pouvoir de délocaliser leurs opérations et leurs actifs » fait remarquer l’économiste Dominique Plihon⁵²⁹. Autrement dit, les firmes mèneraient une stratégie « Made in France » par obligation voire par défaut. Les firmes « nomades », capables d’aller chercher plus loin des marchés (localisation horizontale ou market-seeking voir *supra* 1.1.3.2) et/ou de décomposer leur processus productif (localisation verticale ou DIPP voir *supra* 1.1.3.3) ne s’intéresseraient guère à la question de l’origine. Les entreprises « sédentaires » y accorderaient de l’importance pour justifier un supplément de coût – donc un prix supérieur - ou dans une démarche citoyenne auprès d’un tissu local entrepreneurial comme fixé à son territoire (Petites et Moyennes Entreprises, secteur agricole ...). Une lecture approfondie de la liste des 600 partenaires porteurs du label « Origine France Garantie » laisse effectivement entrevoir une sur-représentation des PME ou ETI (Entreprises de taille intermédiaire) par rapport aux firmes multinationales. Ce label est attribué à un produit dont le prix de revient à la sortie de l’usine d’origine française est supérieur à 50% et dont le lieu

⁵²⁸ Conseil d’Orientation pour l’Emploi, « Consommation responsable : une opportunité pour l’emploi ? », La Documentation Française, rapport public, juin 2018.

⁵²⁹ Plihon, Dominique, « Les multinationales ont-elles une nationalité ? Le patriotisme économique au début du XXIème siècle » RIS La Revue Internationale et Stratégique, IRIS Editions, n°102, été 2016.

de transformation et d'assemblage est français⁵³⁰. S'en prévalent des gammes de produits commercialisés par des grands groupes comme Saint-Gobain, PSA Groupe, Essilor ou Legrand mais ils représentent une minorité de l'ensemble⁵³¹. Au surplus, figurent parmi les labellisées des marques étrangères installées en France, désireuses d'afficher leur fabrication française, comme Toyota (Japon), Philipps (Pays-Bas) ou Häagen-Dazs (Etats-Unis). Comme si les firmes françaises multinationales, une fois délivrées de leur parrainage étatique, s'arrachaient sans vergogne de toute référence nationale et mettaient même un zèle à s'en affranchir.

Cette dichotomie mobile/immobile mériterait certainement quelques nuances en particulier dans le secteur du luxe où plusieurs enquêtes d'opinion soulignent une perception dévalorisée d'un produit inséré dans un processus de délocalisation⁵³². De plus, la notion de « marque pays » ou *nation brand* ne se résume plus au tourisme mais gagne largement l'industrie du luxe en France et de l'automobile en Allemagne avec le désormais célèbre slogan « Deutsche Qualitat⁵³³ ».

3.4.3 L'héritage de la *French Theory*

A côté de cette aspiration verticale - quasi prométhéenne - à l'universalité va se répandre, à partir des années 1970, dans les milieux universitaires, médiatiques et plus tard économiques, une ambition contraire. Un désir d'horizontalité absolue sur fond de subversion révolutionnaire élaborée notamment par Gilles Deleuze et Félix

⁵³⁰ A ne pas confondre avec le label « Made in France » qui selon le code des douanes doit satisfaire deux critères moins contraignants : d'une part le lieu de la dernière ouvraison substantielle (modification de nomenclature, par exemple passer de tissu à chemise dans le textile) ; d'autre part, plus de 45% de la valeur ajoutée doit être acquise en France.

⁵³¹ Selon l'estimation de Charles Huet, auteur du dictionnaire « Made in Emplois, comment consommer contre le chômage ? » Paris, Edition du Puits Fleuri, 2013, les grands firmes multinationales représenteraient moins du cinquième de l'ensemble.

⁵³² Koromyslov, Maxime, « Le "Made in France" en question. Pratiques et opinions des professionnels français du luxe » *Revue française de gestion*, 2010/9-10, n°218-219/2011 p. 107-122.

⁵³³ Kapferer, Jean-Noël, « France : Pourquoi penser marque ? » *Revue française de gestion*, 2010/9-10, n°218-219/2011 p. 13-23.

Guattari dans *Mille Plateaux*⁵³⁴. Aux modèles verticaux de l'autorité des Etats et du capital, ces auteurs veulent substituer des systèmes multiples, dénués de centre, placés en réseaux, connectés les uns aux autres, sans limites ni frontières, où les ajustements se font librement dans une sorte de plasticité infinie. « Le nouvel idéal normatif est en train de naître : celui des réseaux [...], des identités flottantes et des frontières évanescences » estime Alain Supiot⁵³⁵. Deleuze et Guattari prendront une image naturaliste, celle du rhizome, « [une] tige souterraine, [...] ramifiée en tous sens, [...] connectée avec n'importe quel autre [...] à des modes d'encodage très divers, chaînons biologiques, politiques, économiques⁵³⁶ ». Toute relation s'entremêle, se confond, s'unit et se désunit sans référence à un substrat territorial, encore moins à un pays. « Un rhizome ne commence et n'aboutit pas, il est toujours au milieu, entre les choses, inter-être, intermezzo. L'arbre est filiation, mais le rhizome est alliance »⁵³⁷. Ce monde réticulaire, désireux de s'affranchir de toute hiérarchie sociale ou politique, rencontrera un vif succès auprès des universités américaines sous le terme de *French Theory*. Mais, par une sorte d'ironie historique suprême, elle constituera la base critique de l'Etat interventionniste comme du modèle productif fordiste et servira d'assise théorique au néo-libéralisme triomphant des années 1980 et 1990. Le monde du Management s'en inspirera aussi avec le concept « d'organisation plate des entreprises⁵³⁸ » pour citer Robert Reich.

Naturellement, tous les patrons français des grandes firmes industrielles ne connaissent pas en détail les préceptes de la *French Theory* et ne s'y réfèrent certainement pas avant de concevoir une stratégie de localisation et d'investissement, mais ces deux mondes vont trouver une sorte de terrain commun dans la critique d'un

⁵³⁴ Deleuze, Gilles et Guattari, Félix, *Mille Plateaux, capitalisme et schizophrénie 2*, Paris, Les Editions de Minuit, collection « critique », 1980.

⁵³⁵ Supiot, Alain, *op.cit*, p. 180

⁵³⁶ Deleuze, Gilles et Guattari, Félix, *op.cit*, p.13.

⁵³⁷ *Ibid.* p. 36.

⁵³⁸ Reich, Robert, *op.cit*, p.168.

vieil Etat interventionniste et dans le désir d'associer la modernité à la dérégulation. D'ailleurs, dans un article remarqué au titre évocateur, « Le consensus de Paris⁵³⁹ », l'économiste et professeur à Harvard Business School, Rawi Abdelal, va démontrer le rôle déterminant pris au cours des années 1980 par les élites françaises dans la libre circulation des capitaux et la libéralisation de la finance. « La mondialisation financière [...] n'a pu se faire que grâce à l'intervention décisive de trois personnages : Jacques Delors (Union Européenne), Henri Chavranski (OCDE) et Michel Camdessus (FMI) » écrit-il. Chacun d'eux, à leur manière, vont « codifier » la libéralisation, la normaliser, la couler dans un corpus juridique et idéologique. Toujours selon l'auteur, anglais et américains appréhendent la mondialisation « au coup par coup », de façon pragmatique, quand les français entendent lui donner un cadre. Ils remporteront une double victoire. L'encadrement normatif de la libéralisation via des institutions comme l'OCDE ou le FMI – la régulation de la dérégulation ! – donne aux autres Etats le sentiment de maîtriser le mouvement, d'en rester les maîtres en dernier ressort. Les Français passeront alors pour les modérés de la mondialisation. Mais en fait – et là réside leur deuxième mérite – ils la figent dans un recueil de règles, ils donnent force réglementaire à la dérèglementation dès la fin des années 1980. Quand Pascal Lamy prendra la tête de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 2005, il suivra d'ailleurs cette double stratégie de modération et de normalisation. Ces anciens hauts fonctionnaires retinrent de l'Etat une discipline dans l'art de codifier et de rationaliser mais ils l'employèrent au bénéfice de la libéralisation des capitaux et des marchandises. Cette aptitude apparaîtra particulièrement à la direction du Trésor, lieu emblématique de pouvoir au Ministère des finances à partir du milieu des années 1980. A la différence du Royaume-Uni ou des Etats-Unis, le libéralisme en France s'installera donc d'abord à travers des notions économiques (libre-échange, recherche des grands

⁵³⁹ Abdelal, Rawi. « Le consensus de Paris : la France et les règles de la finance mondiale », *Critique internationale*, vol. n° 28, no. 3, 2005, pp. 87-115.

équilibres budgétaires ...) et non par le biais de considérations plus sociétales et philosophiques.

La théorie du « Consensus de Paris » surestime peut-être le rôle des élites françaises dans le processus de dérégulation mondiale, elle souligne en revanche sans contredit sa formidable capacité d'adaptation, à l'image du rhizome de Deleuze et de Guattari, capable de se faufiler dans n'importe quel interstice naturel pour contourner l'obstacle, apte à changer au gré des écosystèmes. Les élites administratives basculeront dans la sphère privée avec une grande facilité, et avec le zèle des néo-convertis, ils abandonneront toutes les « anciennes » notions attachées à l'Etat, en particulier l'idée de patriotisme. « La capacité de l'élite française à préserver sa position dominante est tout à fait particulière » estime Ezra Suleiman⁵⁴⁰. Et effectivement, parmi les 94 patrons à la tête des 50 firmes industrielles de l'échantillon français entre 2006 et 2016, presque un tiers (29%) vient de la sphère publique et un sixième (16%) effectuèrent leur début dans des cabinets ministériels ou présidentiels. Cette plasticité de la classe dominante française proviendrait selon Ezra Suleiman de l'histoire : l'aristocratie d'Ancien Régime, accrochée à ses privilèges, se figea au lieu d'accompagner les événements révolutionnaires, au lieu de s'approprier les idées nouvelles ; et cette rigidité lui coûta le pouvoir. Elle constitua une sorte d'anti-modèle pour les élites républicaines devenues plus souples à la faveur des enseignements du passé. Wilferdo Pareto, dans sa *Théorie des élites*⁵⁴¹, souligne l'impératif d'adaptation pour prolonger sa domination. Quelques années plus tôt, l'intellectuel et homme politique italien Gaetano Mosca, considéré comme le père de la théorie élitiste, insiste sur le besoin de légitimité nécessaire à la justification de l'autorité^{542 543}.

⁵⁴⁰ Suleiman, Ezra N. *op.cit*, p.277.

⁵⁴¹ Portis, Larry ; Passevant, Christiane. « La théorie des élites de Vilfredo Pareto : usages politiques ». *L'Homme et la société*, n°. 121-122, 1996. Citoyenneté et lutte des classes. pp. 175-178.

⁵⁴² Puppo, Alberto. « Gaetano Mosca et la théorie de la classe politique. Une pensée antidémocratique au service de la liberté », *Revue Française d'Histoire des Idées Politiques*, vol. 22, no. 2, 2005, pp. 17-31.

⁵⁴³ Suleiman, Ezra N. *op.cit*, p.197.

L'élite française parvint finalement à « cocher les deux cases », celle de Pareto (l'adaptation) et celle de Mosca (la légitimité). La première grâce à l'histoire définie comme « un cimetière d'aristocraties » selon le bon mot de Pareto. La polyvalence de l'élite française, assurée par des formations comme Polytechnique, ENA ou Ecole Normale supérieure, prépare en fait à cette adaptation et facilite ainsi le passage de la sphère publique à la sphère privée. Quant à la seconde exigence, celle de la légitimité, les élites françaises vont profiter de leur filiation avec l'Etat. L'appareil administratif qui charrie avec lui l'idée d'intérêt général confère comme un *a priori* de validité à leurs décisions. D'ailleurs comme le soulignent François-Xavier Dudouet et Eric Grémont, lors des privatisations dans les années 1980 et 1990, les patrons passeront d'autant plus facilement des entreprises nationalisées au capitalisme privé qu'ils ont eux-mêmes participé au processus de transformation. Leur légitimité à se reconvertir s'en trouvera ainsi renforcée.

3.4.4 De la VOC à la VOP, Variety of Patriotism

Dans sa typologie des variétés de capitalisme (*Varieties of Capitalism* - VOC), Robert Boyer distingue quatre variantes : le capitalisme libéral (anglo-saxons), rhénan (Allemagne, Japon), social-démocrate (Suède, Autriche) et étatique (France, Italie)⁵⁴⁴. Peter Hall et David Soskice en identifient, quant à eux, deux types⁵⁴⁵ : les économies libérales de marché (Royaume-Uni, Etats-Unis) et les pays coordonnés de marché (Allemagne, Suède). Ces deux classifications pourraient servir de base à une typologie des patriotismes : étatique (celui de la France et donc fatalement déclinant), coordonné (celui de l'Allemagne et de la Suède) et libéral (celui du Royaume-Uni).

⁵⁴⁴ Boyer, Robert. « Le capitalisme étatique à la française » in *Les capitalismes en Europe*, sous la direction de Crouch, Colin et Streeck, Wolfgang, Edition La Découverte, Paris 1996, p. 97-137.

⁵⁴⁵ Peter Hall, David Soskice *op.cit.* p. 47-124.

De cette tripartition, la différence la plus intéressante à étudier est celle distinguant le patriotisme français et le patriotisme allemand. A sa manière, Marcel Proust dans *Le Temps retrouvé*, réplique cette dichotomie quand il voit dans la France « un immense être humain » et dans l'Allemagne « un conglomerat d'individus⁵⁴⁶ ». Ici, une universalité verticale faite de principes ; là, des ensembles juxtaposés et pragmatiques. Philippe d'Iribarne remonte la source de ce trait sociétal germanique et trouve des notions philosophiques comme celles d'Emmanuel Kant et de Johann Gottlieb Fichte⁵⁴⁷. Avec des versions et des postérités bien différentes, leurs philosophies conçoivent la liberté comme le droit de s'insérer dans un tout, l'accomplissement individuel comme la possibilité de faire corps avec la communauté et de prendre part à ses décisions. Friedrich List va donner une traduction économique à cette idée par une forme de patriotisme industriel : l'individu libre doit procéder du groupe comme nation mais aussi comme ensemble de forces productives au service d'un but commun. Selon List, les villes hanséatiques échouent d'ailleurs à unifier les cités par manque de patriotisme fédéral mais aussi – et sous sa plume l'un ne va pas sans l'autre – par un système économique incomplet fondé seulement sur le commerce et non sur la production manufacturière et agricole. Les villes de Hambourg, Brême et Lübeck entreront d'ailleurs dans l'Union Douanière quelques temps après l'unification allemande en 1871. Comme si le champ économique du Zollverein se confondait avec le destin politique du pays. Et cet encastrement de l'économique dans le politique constitue une sorte de continuité historique. Bien-sûr, l'après-guerre marque une rupture avec l'exaltation fichtéenne de la Nation, mais subsiste – et peut-être même se renforce – le lien étroit entre le pays et l'industrie. A cet égard très significative, l'expression populaire utilisée pour stimuler la reconstruction en République Fédérale d'Allemagne (RFA) : *Exportieren oder sterben* (Exporter ou mourir). Le « nationalisme organique » laisse place dans une version plus pragmatique à un *patriotisme coordonné*

⁵⁴⁶ Cité par Curtius, Ernst-Robert, *op.cit.*, p. 318.

⁵⁴⁷ Iribarne (de), Philippe, *op.cit.*

pour reprendre le terme de Peter Hall et David Soskice utilisé à propos du capitalisme allemand⁵⁴⁸. Par contraste avec la variante française, il se présente sous les traits de l'intermédiation à travers une kyrielle de corps intermédiaires. Déjà à la fin du XIX^{ème} siècle des municipalités occupaient une part importante au capital des compagnies de services aux collectivités (eau et électricité)⁵⁴⁹ et les banques régionales disposaient de part dans l'industrie et inséraient ainsi la bourgeoisie des grandes villes dans le tissu économique local. L'aménagement du territoire devient l'affaire non des seules autorités gouvernementales mais d'un ensemble d'acteurs incités à s'entendre et à coopérer. « [La France] considère à tort l'industrie comme un somme d'entreprises, l'Allemagne [la voit comme] des interdépendances entre secteurs au sein de ce qui peut être considéré comme un système productif » explique Gabriel Colletis⁵⁵⁰. Dans sa version actuelle, le maillage d'ententes territoriales en Allemagne prend aujourd'hui la forme de *cluster* où coopèrent des innovateurs, des chercheurs et des entreprises avec des réalisations concrètes de productions. Un écosystème se forme localement et favorise des relations à plusieurs niveaux. D'une part, sur le plan national, clients et fournisseurs élaborent ensemble des « stratégies d'achats [pour pousser dans l'automobile et l'aéronautique] les équipementiers et les sous-traitants à se regrouper, à augmenter leur taille critique » selon Jean-Louis Levet Jean-Hervé Lorenzi⁵⁵¹. L'amont et l'aval fructifient mutuellement autour de « grappes industrielles » selon Michael Porter, professeur de stratégie à Harvard Business School et autour d'elles se développent des effets d'agglomération évident (voir *supra* 1.1.3.2) et en particulier l'acquisition de compétences et de qualifications, essentielles pour la préservation des sites et de l'emploi. « Dans le modèle allemand, le succès ne réside ni

⁵⁴⁸ Hall, Peter et Soskice, David, *op.cit*

⁵⁴⁹ Lorrain, Dominique, Association recherche et régulation, *L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003). Économie, institutions, pouvoirs*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2002.

⁵⁵⁰ Colletis, Gabriel, *L'urgence industrielle ! Le Bord de l'eau*, 2012 p.92

⁵⁵¹ Levet, Jean-Louis et Lorenzi, Jean-Hervé, « Faut-il favoriser les relations industrielles franco-allemandes ? » in *L'Allemagne, un modèle pour la France*, sous la direction de Patrick Artus, Paris, PUF Descartes & Cie, 2009, p. 97.

dans l'abandon aux mécaniques de marché, ni dans la domination d'un Etat autoritaire mais dans la société apprenante (*lernende Gesellschaft*)⁵⁵²» précise Jean-Louis Levet. Comme le soulignent Suzanne Berger et son équipe dans son enquête auprès de 500 firmes, quelque 52% des chefs d'entreprise allemands citent les compétences comme une raison de conserver la production, contre 6% de leurs homologues américains⁵⁵³. D'autre part, sur les marchés internationaux, ces acteurs « chassent en meute », selon une expression journalistique sans doute désobligeante mais assez juste au regard des témoignages de cadres dirigeants (voir entretiens *supra* 2.4.4 et *infra* 3.4.5), d'humeur à souligner la puissance des Entreprises de taille intermédiaire (ETI) et leur esprit de conquête.

Les enquêtes réalisées par le World Values Survey (voir *infra* Tableau 88) soulignent d'ailleurs l'attachement des classes supérieures allemandes⁵⁵⁴ à leur pays : 87% se déclarent « Fiers de leur nation » contre 70% pour l'ensemble de la population. Ce supplément de patriotisme (+17 points) des élites ne se retrouve pas ou si peu au niveau mondial pour l'ensemble des pays interrogés (+2 points). Et surtout, la fierté nationale tend à augmenter en comparaison avec les vagues de sondages réalisés dans les années 1990 juste après la réunification. En Suède aussi, les classes sociales supérieures éprouvent une estime à l'endroit de leur pays. Une grande estime (90%) et de surcroît plus importante que celle ressentie par l'ensemble de la population (82%). Plus significatif, le patriotisme tend aussi à s'accroître depuis une vingtaine d'années. La quasi-stabilité des effectifs suédois dans les plus grandes firmes industrielles de notre échantillon (-3% entre 2006 et 2016 contre -17% en France)

⁵⁵² Levet, Jean-Louis, « Les politiques industrielles nationales dans le monde : illustrations, enseignements et perspectives » p. 326 in « Désindustrialisation, délocalisations », rapport du Conseil d'Analyse Economique conduit par Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé, Paris, La Documentation française, 2005.

⁵⁵³ Berger, Suzanne, *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Paris, Seuil, 2006, p. 290. Edition originale : *How We Compete : What Companies around the world are doing to make it in today's global economy*. Doubleday Broadway, Random House, Inc. 2005.

⁵⁵⁴ Upper Class dans la nomenclature du World Values Survey

tiendrait en partie à ce patriotisme assez récent et plutôt surprenant pour un pays de tradition social-démocrate.

Dans son livre « L'avantage concurrentiel des nations », Michael Porter insiste d'ailleurs sur la remarquable entente inter-industrielle. « La collaboration et la coopération sont le mode de fonctionnement habituel des entreprises liées verticalement et horizontalement entre elles⁵⁵⁵. » L'amont et l'aval se complètent et travaillent de conserve. Michael Porter y voit la marque d'un capitalisme familial et concentré autour de quelques lignées propriétaires de conglomérats historiques ou toujours actuels (par exemple les Wallenberg). Dans notre échantillon, quatre groupes sur sept ont pour premier actionnaire une famille suédoise. La solidarité inter-entreprises se conçoit alors au gré des circonstances avec souplesse et sans pétition de principes. Un peu comme dans la sphère public-privé où l'Etat intervient comme facilitateur des relations entre la direction et les syndicats. De ce point de vue, dans sa typologie des capitalismes, Bruno Amable distingue le système suédois social-démocrate et le modèle allemand dit européen continental⁵⁵⁶.

⁵⁵⁵ Michael Porter, *op.cit* p.356-357.

⁵⁵⁶ Amable, Bruno, *op.cit*.

Tableau 89 : Classes sociales et fierté nationale

Fierté d'appartenance selon les classes sociales à la Nation en Allemagne et en Suède
(Vague 2010-2014)

	Ensemble de la population	Classe sociale supérieure	différence en pts de %
en Allemagne			
Très fier	24%	55%	+31
Plutôt fier	46%	32%	-14
Total Fier	70%	87%	+17
<i>Rappel Total Fier -vague 1995-1999</i>	<i>47%</i>	<i>71%</i>	<i>+24</i>
en Suède			
Très fier	40%	59%	+19
Plutôt fier	42%	31%	-11
Total Fier	82%	90%	+8
<i>Rappel Total Fier -vague 1995-1999</i>	<i>85%</i>	<i>78%</i>	<i>-7</i>
dans le Monde ⁽¹⁾			
Très fier	57%	66%	+9
Plutôt fier	31%	25%	-7
Total Fier	89%	91%	+2
<i>Rappel Total Fier -vague 1995-1999</i>	<i>84%</i>	<i>88%</i>	<i>+4</i>

source : Calculs personnels à partir de World Values Survey 2014, Round Six Inglehart, Ronald ; Haerpfer, Christian ; Moreno, Alejandro ; Welzel, Christian ; Kizilova, Ksenyia ; Diez-Medrano, Jaime Lagos, Marta ; Norris, Pippa ; Ponarin, Edouard & Puranen, Bi et al. (eds.).

(1) parmi les nations sondées

Quant au Royaume-Uni (voir *supra* 1.1.1), il semble ériger son pragmatisme en quasi théorie. Les effectifs britanniques consignés par les grands groupes industriels (voir échantillon Tableau 63) y augmentent de 13%. Cette préservation des emplois sur le sol d'Outre-Manche tient d'un patriotisme libéral (voir *supra* 1.2.1.3), fondé sur un double pragmatisme :

- L'attractivité : avec un certain sens de la formule, les économistes parlent de « Wimbeldonisation ». Peu importe la nationalité du joueur gagnant, l'essentiel

consiste à héberger le tournoi le plus prestigieux du monde. Flexibilité du marché du travail et allègements fiscaux sonnent comme une invitation à investir. En 2015, les IDE (Investissements Directs Etrangers) entrants représentent 51,3% du PIB britannique (contre 32,2% du PIB français)⁵⁵⁷ et ces flux d'activité finissent par bénéficier de proche en proche aussi aux entreprises britanniques.

- La réactivité : le pragmatisme confine à une sorte de plasticité dans les principes mais surtout dans les comportements. Comme mentionné supra (voir *infra* 1.1.1), des revirements jalonnent l'histoire économique britannique faite d'alternances entre des mesures protectionnistes et des traités de libre-échange en fonction de « l'intérêt bien compris » selon la célèbre formule d'Alexis de Tocqueville. Et la période récente ne fait pas exception. Après la crise de 2008, les Premiers Ministres David Cameron et Theresa May déclarèrent la réindustrialisation comme priorité nationale. Le premier annonça la création d'un guichet au nom sans ambiguïté de « Reshore UK » pour favoriser les relocalisations. La deuxième, dans un contexte d'après vote en faveur du Brexit, lança un plan d'investissement destiné à redynamiser des territoires au Nord (« Northern Powerhouse ») et au centre (« Midlands Engine Strategy »)⁵⁵⁸.

⁵⁵⁷ Source : Cnuccd cité par Toubal, Louisa, *op.cit* p.12.

⁵⁵⁸ *Ibid.*, p.31

3.4.5 Encadré : Entretien avec Louis Schweitzer, Président de Renault de 1992 à 2005⁵⁵⁹

Comment expliquer le déficit patriotique des groupes industriels français par rapport aux autres pays de l'échantillon ?

Louis Schweitzer : Les pays européens ont suivi au cours de leur histoire des politiques de localisation industrielle très différentes. De ce point de vue, les différences entre la France et l'Allemagne apparaissent très clairement. Renault par exemple avait des établissements industriels hors de France et d'Europe avant la seconde guerre mondiale. Le groupe possédait même une usine de montage en Russie avant la révolution de 1917. Cette politique d'implantation à l'étranger reposait sur un argument économique et commercial : il fallait être au plus près du client pour éviter des frais de logistique et des frais de douanes. D'où une politique d'implantation locale plus ou moins intégrée. Dans ce contexte, il n'y avait pas l'idée – dans l'automobile et plus généralement dans le secteur industriel – d'une politique nationale de base industrielle française. Une politique d'expansion industrielle française oui, mais pas une politique d'expansion de la base territoriale française.

En Allemagne, au contraire, sur la base des principes édictés par l'économiste Friedrich List, une politique de localisation industrielle sur le sol national s'organise. Et cette volonté s'est poursuivie dans le temps avec des éléments plus ou moins accessoires comme par exemple une coopération très resserrée entre l'Etat et les entreprises industrielles. C'était vrai déjà sous Bismarck, c'était vrai dans l'entre-deux-guerres sous la période hitlérienne, c'est vrai depuis l'après-guerre. Aujourd'hui encore, industriels et gouvernements se concertent en permanence pour la réalisation d'un intérêt commun. En France, il y a entre les entreprises et l'Etat une distance plus grande et une relation souvent conflictuelle. Cette différence entre la France et l'Allemagne se

⁵⁵⁹ Interview réalisé le 1^{er} juin 2018

voit par exemple à Bruxelles auprès des institutions européennes où la chancellerie ne s'est jamais écartée des intérêts et des positions de l'industrie automobile allemande sur des questions environnementales ou sur les sujets des limitations de vitesse. D'ailleurs, pour en revenir aux politiques de localisation industrielle, les premières implantations significatives à l'étranger de BMW, de Mercedes, de Volkswagen en Amérique du Nord et au Mexique datent seulement des années 1980-1990, donc beaucoup plus tardivement que leurs concurrents français. En d'autres termes, les entreprises allemandes ont eu une politique de base territoriale nationale qui l'emportait sur le calcul économique immédiat conduit par les entreprises françaises.

Est-ce à dire qu'une approche de court terme mène à s'implanter plus près du client et qu'une stratégie de long terme conduise plutôt à produire sur le sol national ?

L.S : Dans le temps, les deux approches s'articulent et se confortent l'une l'autre à l'image de l'exemple suisse. L'histoire de l'horloger Nicolas Hayek, fondateur des montres Swatch en témoigne. Lors de notre rencontre pour son projet de Swatch mobile, il me raconta une histoire dont je conserve encore aujourd'hui un souvenir marquant. En Suisse, dans l'horlogerie, le coût de la main d'œuvre est le plus élevé au monde et de ce fait l'horlogerie suisse se focalisait sur le luxe et la production totale diminuait. Nicolas Hayek concluait que si le secteur poursuivait cette tendance au grand luxe, l'industrie horlogère allait peu à peu disparaître. Le segment trop étroit du très haut de gamme ne permettrait plus d'assurer l'avenir de la filière. D'ailleurs, les deux marques de luxe anglaises aux productions trop faibles Bentley et Rolls Royce disparurent comme marques autonomes par manque de moyens financiers pour assurer leur développement.

Nicolas Hayek mena une expérience, celle de vendre la même montre sous trois marques d'origine : Swiss made, Made in Japan et Made in China. Il constata que la différence de prix de vente au réseau (auprès des commerçants) entre la montre Swiss Made et la montre Made in Japan était supérieur au coût total de main d'œuvre inclus dans la montre Swiss Made. Dès lors que l'on a constitué une base industrielle porteuse

de prestige et de valeur ajoutée, l'avantage obtenu par le prix de vente peut plus que compenser le surcout de production. Donc, il devient rationnel économiquement de soutenir et de conforter sa base industrielle.

N'y a-t-il pas également un effet « réseau de proximité » capable de justifier une implantation locale ?

L.S : Effectivement, il existe un intérêt à avoir une base industrielle de production pas trop éloignée des lieux de conception. Au-delà des raisons de coûts, centre de développement et base de production trouvent un intérêt commun à travailler ensemble réunis en un même lieu, donc la plupart du temps dans le pays d'origine. L'exemple suisse vaut aussi pour toute l'industrie allemande. Le « Made in Germany » dans la machine-outil ou l'automobile apporte un supplément de prix de vente aux yeux du client capable de justifier la fabrication des produits en Allemagne. Le groupe Volkswagen détient une filiale espagnole, Seat, dont les voitures se vendent moins cher que les Volkswagen aux caractéristiques principales très proches. Volkswagen cumule donc un « avantage prix » et des volumes de production élevés, capables de dégager d'importantes économies d'échelle. Encore une fois, l'attachement à la base productive allemande, le Mittelstand comme disent les Allemands, tient à des ressorts psychologiques mais aussi purement économiques et rationnels. Pas en France où la mondialisation des grands groupes passe plutôt par l'internationalisation de la base productive.

Et pourtant, la logique des champions nationaux a longtemps prévalu en France. Comment expliquer ce paradoxe ?

L.S : Le concept des champions nationaux n'a jamais fait l'unanimité. Je me suis opposé comme mon collègue de PSA par exemple à la fusion entre Renault et PSA censée créer un champion national. Or, cette union signifiait une réduction des emplois et des volumes. Le paradoxe vient plutôt du fait que le champion national ne signifie pas puissance industrielle nationale. L'idée des allemands n'est pas celle d'un

champion national mais d'une solidarité industrielle entre acteurs. En son nom, le constructeur allemand traitera en priorité avec des fournisseurs et des sous-traitants allemands. Et quand il ira à l'étranger, il les emportera.

Comme membre du comité consultatif de Bosch, j'ai vu de près cette volonté affirmée de ne jamais réduire ses effectifs en Allemagne, d'y conserver son centre de développement sans renoncer bien -sûr à l'internationalisation. Il manque en France cette sorte d'*affectio* territorial même dans des secteurs d'excellence comme l'agro-alimentaire où en termes d'exportation l'Allemagne est passée devant la France. Au fond, par-delà ces exemples, l'Allemagne s'est constituée sur l'économie avec l'idée d'une cohésion sociale forte énoncée dès le début par le chancelier Bismarck. Le lien Etat-Entreprise-Salariés est une constante. Pas en France.

Vous avez considéré que le patriotisme économique pouvait aller de conserve avec le rationalisme économique. En France, depuis la mondialisation des échanges, ces deux notions s'opposeraient ; en particulier au regard du positionnement moyenne gamme. Comment l'expliquer ?

L.S : L'argument selon lequel les produits « moyenne gamme » sensibles au prix requièrent une réduction des coûts pour être compétitif est incontestable. Mais si dans « le calcul de rationalité », on intègre l'intérêt non immédiat d'avoir une base territoriale forte dans son pays, il en va autrement. C'est à l'Etat de construire une confiance avec les entrepreneurs mais il faut du temps. Il existe une telle tentative autour de la French Tech, de la French Fab, de la Start Up Nation mais ces louables résolutions s'appliquent dans de nouveaux domaines où l'échelle de temps est plus courte.

Donc l'écosystème patriotique français se construit mais pas dans le secteur industriel ...

L.S : Difficile de généraliser. Les entrepreneurs français déploient des stratégies différentes. Dans le secteur de l'automobile par exemple. D'un côté l'équipementier Valéo, devenu leader mondial, dispose de bases de production un peu partout mais

considère du fait de son patron actuel Jacques Aschenbroich que le renforcement de sa base française est une condition de son succès mondial. Quand le groupe Renault, sous ma présidence, décida de développer chez Dacia une voiture low-cost, il alla dans un pays à très bas coût de main d'œuvre pour les usines de carrosserie-montage. Donc pour servir l'Europe, le choix s'orienta vers la Roumanie, pour le reste du monde, il s'implanta au plus près du marché. Une usine à Curitiba pour vendre au Brésil, une usine à Casablanca pour vendre au Maroc. Mais dans le même temps, la production française tenait bon. A mon arrivée à la direction de Renault en 1992, la production française de Renault tournait autour d'un million de véhicules par an et les ventes autour de 700 000 unités. L'exportation nette s'établissait donc à 300 000. A mon départ, en 2005, le groupe en produisait 1,3 million en France pour un niveau de vente en France inchangé à 700 000, l'exportation nette était donc de 600 000 voitures. Aujourd'hui, les fabrications Renault en France ne dépassent pas 700 000 et le groupe se retrouve en situation d'importateur net de voitures. Ce choix peut se comprendre d'un point de vue rationnel mais il correspond à un changement stratégique majeur.

Les délocalisations sont-elles toujours dans l'intérêt économique des multinationales et en l'occurrence des constructeurs automobiles ?

L.S : Les économies se font de deux façons. Un groupe va fabriquer au plus près du client quand les volumes sont au rendez-vous. Plus les perspectives de vente sont importantes, plus les tarifs douaniers augmentent et plus l'incitation à produire localement joue. Cette politique produit des effets sur les fournisseurs de proximité qui suivent le constructeur pour limiter les coûts de logistiques, une variable de plus en plus déterminante dans les stratégies de localisation. Une firme va ici chercher le client aux quatre coins du monde et abaisser ses coûts unitaires par proximité. Une autre stratégie fort différente – que je me suis efforcé de ne pratiquer qu'en cas de nécessité absolue - consiste à délocaliser : on ne cherche pas de nouveaux clients mais des coûts de main d'œuvre plus bas. C'est parfois inévitable compte tenu de la pression sur les prix. A mon arrivée chez Renault, les câblages étaient fabriqués en France par

nos fournisseurs, mais s'agissant d'une fabrication non automatisée avec une forte part de coût de main d'œuvre, nous sommes allés au Portugal, puis le coût du travail s'élevant, nous sommes allés en Tunisie puis enfin en Asie du Sud-Est. Cette stratégie ne correspondait pas à la localisation des clients finaux mais à des comparatifs de coût de main d'œuvre.

Tous les grands groupes mènent cette chasse au coût mais avec plus ou moins de contraintes. Les industriels allemands tiendraient davantage compte de la nationalité du partenaire et ferait plus volontiers entrer dans la recherche de compétitivité cette notion patriotique. Cela est-il vrai ?

L.S : Il y a un bon équilibre à trouver. A l'époque de ma présidence, la marque Volkswagen vendait 10% plus cher que Renault et affichait un coût de revient supérieur de 11 à 12 %. Par unité, Renault gagnait un peu plus. Depuis, Volkswagen a réduit ses coûts par des gains de productivité, des mesures réglementaires (lois Hartz) et quelques délocalisations. L'avantage « prix de vente » lié à l'image de marque du type Volkswagen ou Mercedes prend 20 ou 30 mois à construire mais confère une force assurée. L'avantage « prix de revient » du type Renault en revanche tient moins longtemps et rend sa compétitivité plus précaire. Volkswagen a trouvé un certain équilibre mais son coût de revient suggérait que le choix de ses fournisseurs n'était pas optimal. Le lien constructeur-fournisseur des allemands suit sans doute une logique patriotique mais parfois au détriment des coûts. Exactement comme les constructeurs japonais. D'ailleurs quand le groupe Renault a pris le contrôle de Nissan, il a rationalisé le choix de ses fournisseurs dont les prix dépassaient alors de l'ordre de 20 %, à qualité égale, ceux des fournisseurs de Renault. Il y a donc un équilibre à trouver entre un modèle allemand de relations étroites et un modèle français de mise en concurrence.

Cette loi décrite pour l'automobile est-elle vraie aussi dans d'autres secteurs ?

Oui. Il y a une faiblesse française, c'est la coopération interentreprise au sein de filières. En France, la seule filière où prévaut une logique « plus solidaire » est l'aéronautique car les considérations de coût sont moins fortes. Le secteur de la défense peut également compter parmi ceux-là où des logiques de souveraineté et de qualité obligent à une structure de filière nationale.

Conclusion générale

Les firmes multinationales portent (toujours) bien leur nom. Et, même encore mieux depuis le déclenchement de la crise dite des *subprimes* en 2007, portée à son acmé l'année suivante par la faillite de la banque américaine Lehman Brothers. En effet, entre fin 2006 et fin 2016, période d'observation tout au long de ce travail, les cinquante plus grandes entreprises industrielles françaises poussèrent plus avant leurs positions en dehors de leurs frontières. Les données recueillies pour chacune d'entre elles, à partir de leurs documents de référence déposés auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), indiquent sans contredit des stratégies de localisation davantage tournées vers l'international. Quelques chiffres suffisent à s'en convaincre : sur la décennie étudiée (2006-2016), les effectifs en France reculent de 17,1% (soit une baisse d'environ 172 000 salariés) quand ceux à l'étranger augmentent dans le même temps de 10,2% (+190 000 salariés). La chute des effectifs français peut atteindre 60% à l'image d'Alcatel (-63%), Lafarge (-45%) ou encore Faurecia (-41%), sous l'effet de plans de licenciement mais aussi de non remplacement des départs et surtout des diverses cessions d'actifs. Au sein de l'échantillon, les salariés français représentent désormais 28,2% (fin 2016) de l'ensemble de l'effectif, une part désormais inférieure à celle des employés dans les pays émergents (30,7%). Des sociétés comme Seb, Danone ou Valéo emploient au moins deux fois plus de personnes en Asie, en Amérique Latine, en Afrique et dans les pays de l'Est qu'en France.

Cette réduction des positions françaises se retrouve logiquement dans des proportions comparables au niveau du chiffre d'affaires. Toujours entre 2006 et 2016, l'activité en France de ces cinquante grandes firmes industrielles recule de 6,8% sur fond d'augmentation générale (+ 9,2% dans le monde). Plus surprenant, un phénomène de substitution se dégage de l'analyse : il existe un lien symétrique entre l'amenuisement du chiffre d'affaires en France et le renforcement concomitant des positions dans les pays émergents (risque d'erreur de 14% d'après le test du Khi²). Et la moitié des douze groupes les plus tournés vers les zones émergentes (selon la part de leur chiffre

d'affaires en 2016) affiche une baisse de leurs effectifs français au cours de la décennie étudiée (voir *supra* Tableau 30). Un test de corrélation (R^2) ne permet d'ailleurs pas d'attester un lien fort entre l'internationalisation de l'activité et l'embauche dans le pays d'origine, à rebours d'une riche littérature réalisée à partir d'échantillons plus larges (y compris des entreprises de tailles intermédiaires dites ETI) et beaucoup moins récents.

Au-delà des effectifs et de l'activité, émerge également avec netteté, au bilan des cinquante firmes industrielles de l'échantillon, un puissant affaiblissement des immobilisations corporelles (usines, terrains ...) et incorporelles (marques, brevets ...) logées en France. Les positions françaises représentent seulement un quart de l'ensemble des actifs. Dans l'intervalle 2006-2016, elles augmentent de 1%, contre 31% dans le monde et 146% dans les pays émergents. Ce déséquilibre résulte d'un flux d'investissement continu au bénéfice des zones situées loin du territoire d'origine. Saint-Gobain consacre ainsi à la France deux fois moins d'investissements industriels sur les années 2014-2015-2016 par rapport à la période 2004-2005-2006. Renault privilégie les acquisitions d'actifs à l'étranger et son bilan l'atteste clairement : la valeur de ses immobilisations recule de 11% en France et double dans les pays émergents.

Les mêmes tendances se révèlent à travers le nombre de filiales consolidées inscrites au bilan comme l'exige la réglementation sur les informations requises dans les documents de référence ou rapports annuels des sociétés cotées. En 2016, les filiales immatriculées en France représentent 24% de l'ensemble des sociétés consolidées contre 28% en 2006. Et 70% de l'échantillon voit la part des filiales sises en France se réduire.

Ces puissantes logiques d'internationalisation observées sur une décennie interrogent les firmes sur leur stratégie de délocalisation (voir définition *supra* 2.2.4). Plusieurs rapports et études réalisés - pour la plupart sur des données observées dans les années 1990 - concluent à un phénomène assez modeste. Ces estimations attribuent aux délocalisations la cause de 3 à 15% des emplois supprimés. Ces évaluations apparaissent sous-évaluées au regard des résultats obtenus au cours de ce travail. S'ils

ne permettent pas de déterminer *stricto sensu* l'ampleur des délocalisations, ils indiquent une logique de substitution entre production nationale et production internationale. Cette hypothèse posée dès le début se confirme. Toujours entre 2006 et 2016, quelque 19 sociétés sur les 46 de l'échantillon passées au crible⁵⁶⁰ réduisent leurs effectifs en France (-118 000 personnes) et les augmentent symétriquement au sein des pays émergents dans des proportions voisines (+172 000). Bien-sûr, l'image du vase communicant vient à l'esprit - réductions d'effectifs ici, embauches là-bas – mais une nécessaire prudence impose de ne pas voir dans ces baisses d'effectifs en France autant de délocalisation. Une méthode plus probante consiste à comparer l'évolution des effectifs en France avec celle du chiffre d'affaires et déterminer ainsi l'éventuel décalage entre la base productive et le lieu de facturation. La hausse des ventes en France peut aller de pair avec une baisse des effectifs et suggérer un rapatriement des productions pour servir le marché d'origine. Or, les deux tiers des firmes de l'échantillon font évoluer leurs effectifs français dans une proportion inférieure à leurs volumes de ventes sur le sol national. Naturellement, l'augmentation de la productivité par salarié français ou la hausse des prix de vente contribuent également à justifier un tel décalage entre l'évolution des effectifs et celle du chiffre d'affaires et impose là encore de ne pas conclure trop vite à des délocalisations mais un faisceau d'indices autorisent à présumer un puissant effet de substitution.

Des firmes françaises de l'échantillon s'écartent plus ou moins de la pratique commune. Les stratégies de localisation spatiale des activités ne se coulent pas toutes dans un unique moule pour former ensemble un monolithe aux courbes lisses et polies. Il existe des degrés de patriotisme économique dans la gestion spatiale des effectifs, des investissements ou des filiales. Nous avons ainsi à l'aune de onze critères (voir *supra* 2.3.1) déterminé trois groupes selon leur inclination au patriotisme économique :

⁵⁶⁰ Informations manquantes pour quatre sociétés

fort, moyen et faible. Quels traits communs présentent ces sous-ensembles ? Quels facteurs intrinsèques conduisent à délaisser ou à préserver leur base productive d'origine ? Quelles données financières, juridiques ou comptables prédisposeraient à une forme d'attachement au territoire ou au contraire à un genre de déracinement ? Nous avons formé l'hypothèse que des facteurs de patriotisme existent et des résultats confirment cette présomption.

Premièrement, un élément discriminant conditionne de manière déterminante la stratégie de localisation d'une firme, et ainsi sa faculté à préférer son pays d'origine : le secteur d'activité. Par-delà les caractéristiques propres à chacune des firmes en lien avec leur histoire ou leurs dirigeants, des logiques sectorielles jouent incontestablement. Ainsi l'aéronautique, constitué de groupes comme Dassault Aviation, Airbus ou Zodiac International, parviennent à augmenter leurs effectifs en France de 4% entre 2006 et 2016, à comparer avec une chute de 17% pour l'ensemble de l'échantillon. Une brève comparaison entre la répartition géographique des effectifs et celle du chiffre d'affaires révèle une tendance à produire en France pour exporter, et non à déplacer la base productive au plus près du client, à l'instar du secteur automobile français. Les firmes des Bâtiments et Travaux Publics conservent bon gré mal gré leurs effectifs en France en dépit de leur internationalisation croissante comme pour Bouygues ou Vinci. Le secteur « Matériaux de construction » se déploie aussi hardiment au dehors de ses frontières (entre 90% et 75% des actifs figurent désormais à l'étranger) mais la ventilation des effectifs montre un affaissement des positions vernaculaires. A partir d'une typologie réalisée par Hugues Jennequin, Luis Miotti et El Mouhoub Mouhoud⁵⁶¹ sur la vulnérabilité des territoires aux risques de délocalisation, nous distinguons cinq déterminants de nature à rendre plus difficile l'exercice d'une forme de patriotisme économique. Chacun d'eux recoupe des logiques

⁵⁶¹ Jennequin, Hugues ; Miotti, Luis et Mouhoud, El Mouhoub, « Mesurer et anticiper la vulnérabilité des territoires face aux risques de délocalisation : une analyse à partir de données sectorielles pour la France », INSEE, Economie et Statistique, Régions et Territoire, n°497-498, 2017.

sectorielles : la sensibilité-prix du produit (équipementiers automobiles), la transportabilité du produit (équipements électroménagers), le recours à une main d'œuvre peu qualifiée (matériaux de construction), la maturité du marché dans le pays d'origine (équipements industriels) et la sensibilité du secteur à la conjoncture (mines et matériaux).

Deuxièmement, l'actionnariat ressort aussi comme un élément important, capable d'influencer la stratégie de localisation. Ainsi, quand le titre de premier actionnaire revient à un français, le nombre de salariés en France baisse de 12,9%, contre une chute de 27,8% quand un étranger revendique ce statut-là. Le test du Khi² valide le lien entre la nationalité du premier actionnaire et le niveau de patriotisme⁵⁶². Au-delà de la nationalité, le statut juridique de l'actionnaire compte également. Quand une famille détient une part prépondérante du capital, l'attachement au pays d'origine se manifestent plus fortement. Les effectifs en France baissent mais dans des proportions deux fois inférieures à l'ensemble de l'échantillon et les actifs inscrits dans les pays émergents augmentent à une vitesse trois fois inférieure. Un actionnariat collectif (Etat ou salariés) fait l'effet d'un adjuvant pour le maintien des effectifs et de l'activité en France. S'agissant de l'Etat actionnaire, il semble toutefois important de distinguer ses effets selon l'origine de son arrivée au tour de table : il joue un rôle patriotique au titre d'actionnaire historique (Safran, Areva, Airbus, etc. ...) mais ne se distingue pas de la pratique commune quand sa montée en puissance tient à une forme de « sauvetage » (Alstom et Renault). Enfin, quand un fonds d'investissement prend la tête des actionnaires en nombre de voix, il fait peu de cas des implantations françaises au sein du groupe : les effectifs y chutent de 30% entre 2006 et 2016.

Un troisième facteur apparaît également décisif : la rémunération des salariés. Dans leurs documents de référence, les firmes publient leurs frais de personnel au niveau mondial (et non par pays) en euros. Globalement sur l'ensemble des 50 firmes

⁵⁶² Test du Khi² : le risque d'erreur ressort à 1,8% (p-value : 0,018)

industrielles françaises, entre 2006 et 2016, la rémunération par personne augmente de 1,83% en rythme annualisé. Une hausse non négligeable mais inférieure à l'indice mondial d'inflation calculé par le FMI (+4,1% annuel). La rémunération annuelle par tête baisse dans certains groupes comme Lafarge (-2,4%), Seb (-1,8%) ou Peugeot (-1,0%). Au sein de certaines firmes, le chiffre d'affaires augmente bien plus vite que la rémunération comme à Plastic Omnium ou à Valéo. Une vraie séparation se fait jour à l'aune des pratiques salariales : les groupes positionnés sur les créneaux dits « moyenne gamme », donc insérés dans une contrainte de compétitivité-prix, réduisent ou modèrent leurs frais de personnel par personne à la faveur d'implantation dans des pays à bas coût. Ceux, moins sensibles aux prix comme dans le luxe ou l'aéronautique, se montrent plus généreux dans les gratifications allouées et surtout dans les augmentations consenties. Trois tests de Khi² valident l'existence d'un lien entre « rémunération des salariés » et « stratégies de localisation » :

- Lien, au sein de l'échantillon, entre les firmes avec une évolution faible de leurs rémunérations et une hausse forte de leurs actifs dans les pays émergents (risque d'erreur : 4,7%).
- Lien, au sein de l'échantillon, entre les firmes avec une évolution faible de leurs rémunérations et une augmentation importante de leurs effectifs dans les pays émergents (risque d'erreur : 11,9%)
- Lien, au sein de l'échantillon, entre les firmes avec une évolution forte de leurs rémunérations et une augmentation importante de leurs effectifs en France (risque d'erreur : 0,8%).

Une sorte de « darwinisme territorial » se déploierait au sein des firmes : les plus exposées aux facteurs « prix » et « concurrence internationale » - et donc déjà engagées dans une course à la baisse des coûts - poussent plus loin leur logique de modération salariale et vont plus loin aussi pour installer leurs bases productives. A l'inverse, les moins exposées se montrent plus généreuses et préservent plus volontiers leurs effectifs en France pour, le cas échéant, exporter leurs produits. De quoi remettre en

question l'idée de baisser les frais de personnel dans les pays les plus occidentaux pour sauvegarder l'emploi dans les zones les plus développées.

Enfin, un autre sujet a fait l'objet d'un développement consistant : le lien entre le patriotisme et la rentabilité. Selon une riche littérature (voir *supra* 1.3.1), les firmes les plus enclines à sortir de leur frontière pour aller chercher des relais de croissance et y planter leur enseigne améliorent leurs performances financières. Encore une fois, ces études réalisées à partir de données des années 1980 ou 1990, et sur la base d'un échantillon très large constitué de sociétés peu internationalisées parties tenter l'aventure en dehors de leur frontière, correspondent peu à notre échantillon composé de groupes industriels depuis longtemps multinationaux et de grande taille. Or, en l'espèce, les tests de corrélation ne révèlent pas un lien notable entre la rentabilité des 50 firmes de l'échantillon (« Return on Equity » ou « Rentabilité des capitaux propres ») et l'évolution des effectifs dans les pays émergents.

Des études très empiriques comme celles de Michaël Porter⁵⁶³ ou Suzanne Berger⁵⁶⁴ sur l'avantage concurrentiel des nations vont au contraire insister sur l'enracinement local comme facteur d'excellence. Nos calculs et nos tests s'approchent de ces thèses-là : les firmes plus enclines à préserver l'emploi en France (au-dessus de la moyenne) augmentent de 0,2 point leur rentabilité entre 2006 et 2016⁵⁶⁵ quand celles, au contraire, qui réduisent le plus fortement leurs effectifs en France (au-dessous de la moyenne) déplorent une réduction de leur rentabilité (-3,4 points). Un test du χ^2 révèle un lien entre le degré de patriotisme (voir *supra* 2.3.1.3) et les résultats économiques⁵⁶⁶. Le patriotisme économique ne nuirait donc pas à la rentabilité, l'idée d'attachement au

⁵⁶³ Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 2003. (Première Edition : 1986)

⁵⁶⁴ Berger, Suzanne. *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Editions du Seuil, Paris, 2006 (Première Edition : 2005).

⁵⁶⁵ Plus précisément entre la moyenne des retours sur capitaux propres des années 2005-2006—2007 (début de période) et la moyenne des retours sur capitaux propres des années 2014-2015-2016.

⁵⁶⁶ Risque d'erreur : 9,5% p-value : 0,095.

territoire ne constituerait pas un coût pour les dirigeants contrairement à une idée largement répandue et certainement à l'origine de ce déficit patriotique français observé à l'aune des chiffres recueillis sur les localisations d'effectifs, d'actifs et d'activités.

Mais, ce déficit patriotique existe-t-il ailleurs, se manifeste-t-il dans les mêmes proportions en Europe ? Pour répondre à ces questions, un même travail de recueil de données a été réalisé sur la base des rapports annuels ou documents de référence publiés par les principaux groupes industriels européens concurrents des firmes françaises de l'échantillon. Plus précisément, chacune d'elles a été comparée à ses trois principaux concurrents européens⁵⁶⁷ (y compris britanniques, suisses et suédois, donc hors zone euro) dans leur secteur d'activité respectif. Le travail réalisé sur une soixantaine de groupes européens (répartis au sein d'une vingtaine de secteurs ou de sous-secteurs) révèle d'abord des résultats très différents de ceux obtenus avec leurs homologues français. Si, sur la période 2006-2016, les effectifs domestiques reculent de 17% dans les groupes français, ils augmentent de 14% dans les autres groupes européens (+28% des effectifs en Allemagne dans les groupes industriels allemands, +13% des effectifs en Royaume-Uni dans les groupes britanniques). Bien-sûr, le poids du pays d'origine par rapport à l'ensemble des effectifs pris à l'échelon du groupe mondial baisse pratiquement partout mais bien davantage en France (voir *supra* 2.2.1 et 3.2). De même, les firmes tricolores poussent les feux de leur implantation en Asie, en Afrique et en Amérique du Sud avec une détermination granitique. En 2016, elles y logent 25% de leurs actifs (+12 points par rapport à 2006), soit le triple de leurs concurrentes européennes (seulement 8%). On peut allonger à loisir la liste des chiffres sur le déficit patriotique des firmes françaises plus enclines manifestement à s'installer

⁵⁶⁷ Selon la classification indiciaire établie par Stoxx Limited

au plus près du client pour vendre au lieu de produire sur ses territoires d'origine en vue d'exporter (voir Entretien avec Louis Schweitzer 3.4.5, 2.2.2 et 2.3.2.1 sur les différences entre l'évolution des chiffres d'affaires locaux et des effectifs domestiques). Les différences entre les pratiques françaises et celles des autres pays européens apparaissent dans leur vérité crue au regard de plusieurs critères de localisation (effectifs, actifs, ...). Mais à quelles causes attribuer ces disparités ?

Certaines d'entre elles relèvent de considérations largement mesurables. Ainsi de l'actionnariat : comme vu plus haut, une famille propriétaire d'une majorité (relative ou absolue) des parts tend à préserver les implantations domestiques. Cette prédisposition se confirme auprès des groupes industriels étrangers. Particulièrement parmi les firmes suisses et suédoises où par filiations et héritages, une famille demeure trois fois sur quatre⁵⁶⁸, sinon aux commandes dans la gestion quotidienne, du moins aux avant postes dans le contrôle du capital. Ce tour de table assez singulier dans des pays ouverts aux investissements étrangers explique en partie une certaine stabilité des actifs et des effectifs sur le sol d'origine.

Un autre facteur prédisposerait les firmes allemandes et suédoises à la sauvegarde des effectifs nationaux : la présence des salariés au conseil d'administration. Comme représentants du personnel ou des actionnaires, les administrateurs salariés contribueraient à la garantie des intérêts nationaux, sans doute guidé par le souci de défendre leurs mandants, le plus souvent des compatriotes. Pour preuve, les firmes dépourvues d'administrateur salarié voient leurs effectifs domestiques baisser de 9% (-22% pour les firmes françaises) entre 2006 et 2016. Celles avec plus de deux administrateurs de ce type connaissent en revanche une hausse de 6% (-11% pour les firmes françaises). La loi Pacte votée en 2018, précédée de la loi relative à la sécurisation de l'emploi (juin 2013), organise une implication plus franche des salariés dans la gouvernance mais les règlements et les pratiques remontent à bien plus loin en

⁵⁶⁸ 86% des firmes suisses de l'échantillon ont pour premier actionnaire une famille. Le ratio est de 63% pour les firmes suédoises.

Allemagne (1848 pour le dualisme Directoire-Conseil de surveillance) et laissèrent ainsi s'installer l'usage de la cogestion – voire de l'union sacrée dans des situations critiques – entre la direction et le personnel.

Le dernier élément quantitatif susceptible d'expliquer les différences nationales dans la localisation des actifs et ainsi de comprendre le déficit patriotique des firmes françaises concerne la fiscalité. Et plus précisément les différents régimes de taxation des bénéfices. Les firmes doivent publier leur taux effectif d'impôt sur les bénéfices au niveau du groupe consolidé, mais la réglementation comptable (IAS 12) leur impose aussi d'expliquer la différence avec le taux d'imposition applicable dans leur pays d'origine. Il apparaît donc possible par déduction de déterminer l'avantage ou la perte à réaliser des bénéfices sous des législations plus clémentes ou plus sévères. En bonne logique, sous l'effet de la mondialisation des stratégies, les firmes françaises comme allemandes, britanniques ou suédoises, « tendent » vers un taux d'impôt effectif assez proche les unes des autres, autour de 25%. Cet étalon fiscal mondial s'approche des régimes suédois, suisses ou britanniques dont les firmes ne trouvent donc pas un intérêt flagrant à réaliser des bénéfices en dehors de leur frontière puisqu'elles sont en moyenne fiscalisées au même taux. Leurs homologues françaises, en revanche, davantage taxées (35,8% en moyenne sur les exercices 2007 à 2016 inclus), tirent davantage partie de leur internationalisation. Les 45 firmes de l'échantillon⁵⁶⁹ économisent ainsi, par ce différentiel de fiscalité, 27,3 milliards d'euros en dix ans soit l'équivalent de 6,3% de leur bénéfice imposable. Aux vues de leur régime fiscal, les firmes britanniques « perdent » même de l'argent à payer l'impôt hors de leurs frontières plutôt que dans leur propre pays (-2,4% de leur bénéfice imposable).

La fiscalité britannique, avantageuse pour les firmes, fait partie intégrante d'un *patriotisme libéral*. Ce syntagme aux faux airs d'oxymore s'insère en fait dans une logique très pragmatique propre au Royaume-Uni, où l'attractivité fiscale et la

⁵⁶⁹ Des firmes de l'échantillon ne sont pas de droit français mais luxembourgeois (ArcelorMittal) ou néerlandais (Airbus).

réglementation sur le droit du travail tiennent lieu d'argument pour ramener à lui des investissements. Au fond, les typologies des capitalismes conçues sous l'expression de « Varieties of Capitalism, ou VOC » par des économistes comme Robert Boyer⁵⁷⁰, Peter Hall, David Soskice⁵⁷¹, ou encore Bruno Amable⁵⁷², peuvent se reproduire en matière de patriotisme économique pour donner une variété des patriotismes, ou VOP. Ce patriotisme libéral britannique cohabiterait ainsi avec le *patriotisme coordonné* des firmes allemandes fait de relations décentralisées, pragmatiques et horizontales entre corps intermédiaires. L'association des élus locaux et nationaux, des patrons de firmes et des salariés représentés par de puissants syndicats, continuerait en cela l'idéal d'insertion comme un tout au sein d'une communauté, appréhendé sous l'angle philosophique (Emmanuel Kant), politique (Johann Gottlieb Fichte) ou économique (Friedrich List)⁵⁷³.

Enfin, une dernière version, cette fois française, se retrouve sous les traits d'un *patriotisme étatique*⁵⁷⁴. Ces deux termes paraissent faits l'un pour l'autre, comme sémantiquement disposés à se mêler et pourtant, cette forme de patriotisme - comme le montre les calculs précités - apparaît comme la plus dysfonctionnelle de toute. Ce paradoxe tient en premier lieu aux racines historiques du patriotisme français greffées à l'Etat républicain et à un idéal universaliste. Ce patriotisme volontiers abstrait et vertical s'incarnait dans l'Etat, dans la Nation et avec eux dans une forme d'intérêt général « universalisable ». Incarnée par la puissance publique, l'idée de nation, selon

⁵⁷⁰ Boyer, Robert. « Le capitalisme étatique à la française » in *Les capitalismes en Europe*, sous la direction de Crouch, Colin et Streeck, Wolfgang, Edition La Découverte, Paris 1996, p. 97-137.

⁵⁷¹ Hall, Peter et Soskice, David. « Les variétés du capitalisme », in Association recherche et régulation, L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003), Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Annuels », 2002, p. 47-124. Ce texte est la traduction de l'introduction de l'ouvrage *Varieties of Capitalism, The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, dirigé par Per A. Hall et David Soskice, publié en 2001 par Oxford University Press. Il a été traduit par Eduardo Diaz.

⁵⁷² Amable, Bruno. *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris. Edition Seuil, 2005.

⁵⁷³ Voir *supra* 1.2.2.2

⁵⁷⁴ Pour reprendre l'expression conçue par Robert Boyer à propos du cas français : « capitalisme étatique ». *op.cit.*

nous et en cohérence avec les principaux résultats de ce travail, sert alors de socle à l'universel. Et l'universel de projet à la nation⁵⁷⁵. Mais, quand le ciment de ce subtil édifice, en l'occurrence l'Etat, se fragilise, le patriotisme se désolidarise de la nation. Le déclin de l'interventionnisme français et de ses champions nationaux conçues par l'Etat laisse pour ainsi dire le patriotisme orphelin, abandonné à la seule notion d'universel, mais dans sa forme la plus désincarnée et mondialisée. Les dirigeants des firmes – en particulier ceux issus des grands corps de l'Etat - vont justement l'appliquer avec une grande facilité. Comme délivrée de sa tutelle étatique, l'aspiration - si française - à l'universel peut ainsi se réaliser dans le cadre post-national de la mondialisation. Et ainsi, sous les traits flatteurs de l'ouverture au monde, les principaux dirigeants des firmes françaises peuvent s'affranchir de toute allégeance territoriale ou attache locale pour se lancer dans des acquisitions tout azimut. Cet universalisme a-patriotique affleure visiblement dans les messages des Présidents de multinationales publiés en introduction des documents de référence ou rapports annuels. Certains d'entre eux revendiquent ouvertement leur multinationale comme « globale » ou « mondiale ». Le PDG Jean-Paul Agon définit L'Oréal comme une « entreprise véritablement citoyenne du monde ». Ce besoin « d'universaliser » l'action de la firme emprunte aussi au registre de la morale et de l'engagement. Par exemple, le patron de Michelin, Michel Rollier⁵⁷⁶, et son homologue de Schneider, Jean-Pascal Tricoire, se félicitaient dans leur message respectif aux actionnaires de compter parmi les signataires du « Pacte Mondial des Nations Unies ». Quand cet universalisme économique érigé en valeur sacramentelle s'en tient à des notions très abstraites, comme arrachées aux réalités (triviales) des territoires et des nations ; quand de surcroît il s'accompagne de réduction d'effectifs dans le pays d'origine, il perd son caractère généreux. Et ses promoteurs, les élites managériales aux bonnes intentions,

⁵⁷⁵ Voir *supra* 3.4.1 et 3.4.2

⁵⁷⁶ Cogérant de 2006 à 2012.

finissent par se couper des salariés, par faire « sécession » avec le peuple⁵⁷⁷. A eux de se re-liaer à la France et aux Français.

⁵⁷⁷ Lasch, Christopher, *La révolte des élites*, Paris, Editions Flammarion, collections Champs essais, 2007 (Première Edition : 1995).

Bibliographie

Abdelal, Rawi. « Le consensus de Paris : la France et les règles de la finance mondiale », *Critique internationale*, vol. n° 28, no. 3, 2005.

AgileBuyer-Conseil National des Achats, « Tendances et priorités des Départements Achats en 2019. Des relations Clients-Fournisseurs complexes dans le BtoB », janvier 2019.

Albert, Michel, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Editions du Seuil, collection Points Actuels, 1991.

Algan, Yann ; **Cahuc**, Pierre et **Zylberberg**, André. *La Fabrique de la défiance ... et comment s'en sortir*, Paris, Edition Albin Michel, 2012.

Amable, Bruno. *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris, Edition Seuil, 2005.

Artus, Patrick, « Les entreprises industrielles françaises ne font ni des investissements de modernisation (alors qu'ils seraient nécessaires), ni des investissements de capacité », Natixis, Flash Economie Recherche Economique, n°56, 14 janvier 2016.

Artus, Patrick. « A quoi ressemblerait l'industrie hors aéronautique et espace, hors luxe et hors pharmacie ? » Natixis, Flash Economie, 1298. 3 novembre, 2017.

Arthuis, Jean. « L'incidence économique et fiscale des délocalisations hors du territoire national des activités industrielles et de service ». Rapport d'information Commission des finances n° 337 (1992-1993) - 4 juin 1993

Association Française de la Gestion financière, Recommandations sur le gouvernement d'entreprise, janvier 2018.

Aubert, Patrick, et Sillard, Patrick, « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », G 2005/3, INSEE, Rapport sur les comptes de la Nation 2005-2006, avril 2005.

Bairoch, Paul. « Free trade and European economic development in the 19th century ». European Economic Review. Vol. 3 Issue 3, nov 1972.

Balladur, Edouard. Emprunt, France 2, le Journal de 20 heures, INA, 25 mai 1993.

Barfety, Jean-Baptiste, Dedieu, Franck et Montebourg, Arnaud « Privatisations et volontarisme économique, Les dénationalisations de 1987 et leurs leçons », Le Débat, n°196, septembre-octobre 2017.

Barlet, Muriel ; Blanchet, Didier ; Crusson, Laure ; Givord Pauline ; Picart Claude ; Rathelot Roland et Sillard, Patrick « Flux de main d'œuvre, flux d'emplois et internationalisation », L'économie française : comptes et dossiers, Insee-Références, Paris, Edition 2007.

Barre, Raymond. Allocution télévisée, Production Télévision Française 1, INA, 22 sept 1976.

Barreau, Catherine. « Consommateur et patriotisme économique ». *Entreprise et patriotisme économique, travaux du CERJDA (Centre d'Etudes et de Recherches Juridiques en Droit des Affaires) volume 8*, L'Harmattan, 2008.

Baughn, Christopher et **Yaprak**, Attila. « Economic nationalism : Conceptual an empirical development ». *Political Psychology*, vol 17, n°4, 1996.

Beaud, Michel. *Le Système National/Mondial hiérarchisé*, Paris, Editions La Découverte, 1987.

Bechetoille, Maylis ; **Blaize**, Titouan ; **Campagne**, Benoît, **Waziers** (de), Diane. « Comment expliquer le niveau élevé de l'excédent courant allemand ? » *Trésor-Direction Générale. Trésor-Eco*, n°209, novembre 2017.

Becker, Sascha ; **Ekhholm**, Karolina, **Jäckle**, Robert et **Muendler**, Marc-Andreas, « Location Choice and Employment Decisions : A comparaison of German and Swedish Multinationals », *Review of World Economics*, volume 141, Issue 4, december 2005.

Beckmann, Martin. *Location Theory*, New York, Random House, 1968

Beffa, Jean-Louis. *La France doit choisir*, Paris, Edition du Seuil, 2012.

Benhayoun, Gilbert et **Lazzeri**, Yvette « Vulnérabilité des zones d'emploi au commerce international », rapport de Prospective Perroux, « La localisation des activités économiques et les stratégies de l'Etat à l'horizon 2015 », Commissariat Général du Plan, 2005.

Berger, Suzanne ; Dertouzos, Michael, Lester, Richard. *Made in America*, Paris, InterEditions, 1990 (1^{ère} Edition 1989)

Berger, Suzanne. *Notre première Mondialisation, Leçons d'un échec oublié.* Paris, Editions du Seuil et la République des Idées, septembre 2003.

Berger, Suzanne, *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale.* Paris, Editions du Seuil 2006 (1^{ère} Edition : 2005)

Bergeron, Louis et Bourdelais, Patrice. *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie,* Paris, Edition Belin, 1998

Bernard, François-Charles « Les nationalisations dans la pensée de Charles de Gaulle », *Espoir*, n°103, 1995.

Bernard, René-François, Delpeuch Jean-Luc, Havard Henri, « Croissance des petites et moyennes entreprises et leur transformation en taille intermédiaire », rapport remis au Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, novembre 2015.

Borin, Alessandro et Mancin, Michele, « Foreign direct investment and firm performance : an empirical analysis of Italian firms » *Review of World Economics*, Vol. 152 Issue 4, Nov 2016

Bost, François, « Les relocalisations industrielles en France : épiphénomène ou tendance de fond ? », *Bulletin de l'Association des géographes français*, 94-4, 2015.

Boughanmi, Aymen. « Keynes et la tentation du protectionnisme, 1929-1933 ». *Histoire, économie & société*, vol. 34^e année, no. 1, 2015.

Boyer, Robert. « Le capitalisme étatique à la française » in *Les capitalisme en Europe*, sous la direction de Crouch, Colin et Streeck, Wolfgang, Edition La Découverte, Paris 1996.

Boyer, Robert, « La spécificité de l'industrialisation française » in Bergeron, Louis et Bourdelais, Patrice. *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?* Paris, Editions Belin, 1998.

Boyer, Robert, Association recherche et régulation. *L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003). Économie, institutions, pouvoirs.* Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2002.

Boyer, Robert. « Quel patriotisme économique ? » *L'Economie Politique*, juillet-août-septembre 2006.

Boyer, Robert. « Les risques de la globalisation financière justifient-ils un patriotisme économique ? », *L'Économie politique*, vol. n° 31, no. 3, 2006

Boyer, Robert. *Economie politique des capitalismes : Théorie de la régulation et des crises.* Paris. Editions La Découverte collection Grands Repères, 2015.

Brambilla, Irene, Depetris Chauvin, Nicolas et Porto, Guilo, « Wage and Employment Gains from Exports : Evidence from Developing Countries », CEPP, Working Paper, n°2015-28. Juin 2015.

Braudel, Fernand. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, Vol III : Le temps du monde*, Armand Colin, Paris, 1979

Carayon, Bernard. *Patriotisme économique, De la guerre à la paix économique*, Paris, Editions du Rocher, 2006.

CESE - Conseil Economique, social et environnemental - « Industrie : un moteur de croissance et d'avenir », rapport public, mars 2018.

Cezar, Rafael ; Duguet, Adrien ; Gaulier, Guillaume ; Vicard, Vincent. « Competition for Global Value Added : Export and Domestic Market Shares », Working Papers Series n°628 Banque de France, avril 2017.

Challenges. « Le gouvernement veut pousser l'industrie vers l'innovation "haut de gamme" », 2 octobre 2017.

Chandler, Alfred. *La Main visible des managers*, Paris, Economica, octobre 1989

Chassagne, Serge. *Le coton et ses patrons, 1760-1840*, Paris, Editions de l'EHESS, 1991.

Chemin, Anne ; « Entretien Philippe d'Iribarne, sociologue "Ce pays a une exigence de grandeur envers ses dirigeants" », *Le Monde*, 17 décembre 2016.

Chesnais, François. *La Mondialisation du capital*, Paris, Syros, 1994.

Clément, Pierre. *Histoire de la vie et de l'administration de Colbert*, Paris, Guillaumain Librairie, 1846, Bibliothèque Cantonale et Universitaire de Lausanne, e-book gratuit, Google Livres.

Clift, Ben et Woll, Cornelia. « Economic Patriotism : reinventing control over open markets », *Journal of European Public Policy*, 19 :3, 2012.

CNUCED, « Rapport sur l'investissement dans le monde », édition 2017.

COE-Rexecode. « La compétitivité française en 2016. Les parts de marché reculent. La compétitivité-coût s'améliore ». Document de travail, n°61. Janvier 2017.

Coe-Rexecode. « Poids et structure des prélèvements obligatoires », Document de Travail n°68, mai 2018.

Cohen, Elie, *La Tentation Hexagonale, La souveraineté à l'épreuve de la mondialisation* Paris, Fayard, 1996.

Cohen, Elie et Buiges, Pierre-André, *Le décrochage industriel*, Paris, Fayard, 2014,

Colletis, Gabriel ; Gilly, Jean-Pierre ; Pecqueur, Bernard ; Perrat, Jacques et Rychen, Frédéric et Zimermann Jean-Benoît. « Firmes et Territoires : entre nomadisme et ancrage ». *Espaces et Sociétés, Entreprise et territoire* n°88/89, 1997

Colletis, Gabriel, *L'urgence industrielle !* Paris, Le Bord de l'eau, 2012

Colletis, Gabriel. « L'industrie, moteur de l'économie : comment transformer le système productif français ? » Intervention aux Rencontres Economiques de l'IGPDE (Institut de la Gestion publique et du développement économique) au Ministère de l'Economie et des Finances, Paris, Juin 2018.

Colletis, Gabriel et Pecqueur, Bernard. « Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement : le rôle de la proximité géographique », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, p.993-1011, 2018, n°5-6

Colletis, Gabriel et Pecqueur, Bernard. « Révélation de ressources spécifiques et coordination située ». *Revue d'Economie et Institution*, n°6-7, 1^{er} et 2nd semestres 2005.

Colletis, Gabriel et Rychen, Fred. « Entreprises et territoires : proximités et développement local » in *Economie de proximité*, coordonné par **Pecqueur, Bernard** et **Zimmermann, Jean-Benoît**, Edition Hermès, Paris, 2004.

Colletis, Gabriel. *Approche sectorielle des politiques d'aides à l'industrie. Une comparaison France-Allemagne.* Publications Universitaires Européennes. Peter Lang. Bern. 1991

Comité des Constructeurs Français d'Automobiles CCFA, « L'industrie automobile française, analyses et statistiques 2018 » et « L'industrie automobile française, analyses et statistiques 2008 ».

Commissariat Général du Plan. « La nouvelle nationalité de l'entreprise », La Documentation française, Paris, 1999.

Conseil d'Orientation pour l'Emploi, « Consommation responsable : une opportunité pour l'emploi ? », La Documentation Française, rapport public, juin 2018.

Cotta, Alain. *Les choix économiques de la grandes entreprises*, Dunod, 1969,

Cotta, Alain et Gherman, Michel. *Les multinationales en mutation. Perspective Multinationale.* Publication de l'IRM (Institut de Recherche et d'Information). Paris, PUF,1983.

Credoc, enquête « Conditions de vie et aspirations », 2014.

Crespy, Nathan, Imad, Joachim et Petitjean, Baptiste. « Une vue d'ensemble sur les relations commerciales internationales », Fondation ResPublica, août 2018.

Crouch, Colin et **Streeck**, Wolfgang. *Les capitalismes en Europe*. Paris. Editions La Découverte, 1996.

Curtius, Ernst-Robert, *Essai sur la France*, Paris, Editions de L'Aube, 2017 (1^{ère} Editions : 1932).

Dahmani, Stéphane, **Gazaniol**, Alexandre et **Rioust de Largentaye**, Tanguy. « Quel avenir pour l'industrie automobile française ? » Ministère des finances et des comptes publics, Trésor-Eco, n°138, octobre 2014.

Daudin, Guillaume et **Levasseur**, Sandrine. « Délocalisations et concurrence des pays émergents : mesurer l'effet sur l'emploi en France », *Revue de l'OFCE*, vol. n° 94, no. 3, 2005.

Dedieu, Franck. « Regards croisés sur le patriotisme économique », 18h.com (site de L'Expansion) 27 octobre 2010.

Defever, Fabrice et **Mucchielli** Jean-Claude, « Décomposition internationale de la chaîne de valeur » *Revue de la Régulation*, 15, 1^{er} semestre 2014.

Delaite, Marie-Françoise et **Poirot**, Jacques. « Patriotisme économique et développement durable », *Développement durable et territoires*, Vol.1, n°3, Décembre 2010.

Deleuze, Gilles et **Guattari**, Félix, *Mille Plateaux, capitalisme et schizophrénie 2*, Paris, Les Editions de Minuit, collection « critique », 1980.

Demmou, Lilas. « Le recul de l'emploi industriel en France entre 1980 et 2007. Ampleur et principaux déterminants : un état des lieux ». *Economie et statistique*, n°438-440, 2010.

DGCIS Prospective « Relocalisations d'activités industrielles en France », Synthèse, Ministère du Redressement productif, DATAR, Services du Premier Ministre, décembre 2013.

Dietsch, Michel, « Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes » in Dossier « Le patriotisme économique à l'épreuve de la mondialisation », *La Revue internationale et stratégique*, n°62, 2006.

Dimou, Michel. « L'histoire oubliée : aux origines classiques de l'analyse marshallienne de l'organisation industrielle » *Revue d'Economie régionale et urbaine*, (octobre) 2002/4.

Duby, Camille et **Robin**, Stéphane. Support de cours AgroParisTech Institut National Agronomique-Paris-Grignon, Département O.M.I.P, 10 juillet 2006.

Dudouet, François-Xavier et **Grémont**, Eric. *Les grands patrons en France. Du capitalisme d'Etat à la financiarisation*, Paris, éditions Les lignes de repères, 2010.

Durkeim, Emile. *Leçons de sociologie, sixième leçon : Morale civique (suite). L'Etat et l'individu. La patrie*. Paris PUF, 6^{ème} édition, « Quadrige », 2015 (Première Edition 1950).

Enderwick, Peter. « Understanding the rise of global protectionism », *Thunderbird International Business review* Vol. 53, No. 3 May/June 2011.

Esposito, Odile. « "Made in local" : à chacun son label, et confusion pour tous », La Tribune, 13 mars 2013.

Euronext, Etude « Qui sont les actionnaires du CAC40® ? », 7^{ème} Conférence annuelle du marché boursier, 30 janvier 2018.

Féraud, Jean-Christophe. « Alstom : L'Etat doit mettre General Electric à l'amende », Libération 14 juin 2018.

Ferry, Jules. Discours Assemblée Nationale <http://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/histoire/grands-moments-d-eloquence/jules-ferry-28-juillet-1885>, 28 juillet 1885.

Fontagné, Lionel ; **Fouquin**, Michel ; **Gaulier**, Guillaume ; **Herzog**, Colette et **Signago**, Soledad. « L'insertion de l'industrie européenne dans la Division Internationale du Travail : situation et perspectives », *CEPII-CIREM*, European Consortium for Trade policy Analysis (ECTA), rapport réalisé pour la Direction Générale du Commerce de la Commission européenne, juillet 2004.

Fontagné, Lionel, « Le commerce extérieur révélateur des différences entre la France et l'Allemagne » in *L'Allemagne, un modèle pour la France ?* sous la direction de Patrick Artus, Descartes & Cie, Presses Universitaires de France, Paris, 2009.

Fontagné, Lionel et **Lorenzi**, Jean-Hervé. « Désindustrialisation, délocalisations », Conseil d'Analyse Economique (CAE) février 2005.

Fontagné, Lionel et **Toubal**, Farid. « Investissement direct étranger et performances des entreprises », rapport du Conseil d'Analyse Economique, Paris, avril 2010.

Fontagné, Lionel et D'Isanto, Aurélien, « Chaînes d'activité mondiales : des délocalisations d'abord vers l'Union Européenne », INSEE, Insee Première, n°1451, 2013.

Fourquet, Jérôme, « 1985-2017 : Quand les classes favorisées ont fait sécession », Fondation Jean Jaurès, février 2018

Friedman, Thomas, *La terre est plate*, Tempus Perrin, 2010. (1^{ère} Edition : *The World is Flat*, 2005).

Frigant, Vincent, « Une comparaison de la fragmentation internationale des chaînes d'approvisionnement automobile », Revue de la régulation, 15, 1^{er} semestre, Printemps 2014.

Fukuyama, Francis. « The End of History ? ». *The National Interest*, summer 1989.

Fuller, Dan et Geide-Stevenson, Doris. « Consensus Among Economists—An Update », *The journal of Economic Education*, 45(2), 2014.

Gary, Romain. *Pour Sganarelle*, Paris, Folio, Gallimard, 2003 (1^{ère} Edition originale : 1965).

Gazaniol, Alexandre et Peltrault Frédéric, « Implantation à l'étranger des entreprises françaises : un impact différencié selon l'appartenance à un groupe », in Fontagné, Lionel et Toubal, Farid. « Investissement direct étranger et performances des entreprises », rapport du Conseil d'Analyse Economique, Paris, avril 2010.

Giraud, Gaël et Renouard, Cécile. *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Paris, Flammarion, 2012 (Première Edition 2009).

Giraud, Gaël. *Illusion financière*, Ivry-sur-Seine, 2014 (Première Edition 2012).

Ghosn, Carlos et **Riès**, Philippe, *Citoyen du monde*, Paris, Editions Grasset, 2003.

Gomez, Pierre-Yves et **Rossi**, Simon, « Les grandes entreprises sont-elles (encore) françaises ? », Cahiers « Preuves à l'appui » n°6, IFGE-EM Lyon, novembre 2017.

Grou, Pierre. *Essors et déclins des classes dirigeantes*, Paris, Editions Publisud, 2014.

Guénaire, Michel, *Le retour des Etats*, Paris, Grasset, 2013.

Guéry, Alain. « Industrie et colbertisme : origines de la forme française de la politique industrielle ? », *Histoire, économie, société* (1989/3).

Guette-Khieter, Christophe. « La détention par les non-résidents des actions des sociétés françaises du CAC 40 à la fin de l'année 2016 ». *Bulletin de la Banque de France* (213), 2017

Gugler, Philippe et **Bruner**, Serge. « Les défis du patriotisme économique en matière d'investissement en Europe : l'apport possible d'une approche multilatérale », *SEES – Revue Economique et Sociale*, numéro 1, mars 2008.

Hall, Peter et **Soskice**, David. « Les variétés du capitalisme », Association recherche et régulation éd., *L'Année de la régulation* n° 6 (2002-2003). *Économie, institutions, pouvoirs*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2002.

Helleiner, Eric. « Economic Nationalism as a Challenge to Economic Liberalism ? Lessons from the 19th Century », *International Studies Quarterly*, 2002, 46, 307-329, 2002.

Henisz, Witold J. and **Delios**, Andrew, « Uncertainty, Imitation, and Plant Location : Japanese Multinational Corporations, 1990-1996 ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, 2001

Henry, Gérard Mary. *Histoire de la pensée économique*, Armand Collin, collection U, Paris, 2009.

Huet, Charles, *Made in Emplois, comment consommer contre le chômage ?* Paris, Edition du Puits Fleuri, 2013.

Inglehart, Ronald ; **Haerper**, Christian ; **Moreno**, Alejandro ; **Welzel**, Christian ; **Kizilova**, Ksenyia ; **Diez-Medrano**, Jaime ; **Lagos**, Marta ; **Norris**, Pippa ; **Ponarin**, Edouard & **Puranen**, Bi et al. (Eds.). *World Values Survey 2014, Round Six*. 2014.

IPSOS Buy America Poll. <https://www.ipsos.com>.

Iribarne (d'), Philippe. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris. Editions du Seuil. 1989.

Iribarne (d'), Philippe. *L'étrangeté française*. Paris. Editions du Seuil, 2002.

Irwin, Douglas « Interpreting the Tariff-Growth Correlation of the Late 19th Century » *American Economic Review*. Vol. 92 Issue 2, May 2002.

Jennequin, Hugues ; **Miotti**, Luis et **Mouhoud**, El Mouhoub, « Mesurer et anticiper la vulnérabilité des territoires face aux risques de délocalisation : une analyse à partir de

données sectorielles pour la France », INSEE, Economie et Statistique, Régions et Territoire, n°497-498, 2017.

Jensen, Michael et Meckling, William, « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 1976

Joubert, Mickaël et Lorrain, Lionel. *Economie de la Mondialisation*, Armand Colin, 2015.

Kapferer, Jean-Noël, « France : Pourquoi penser marque ? » *Revue française de gestion*, 2010/9-10, n°218-219/2011.

Keen, Steve, *L'imposture économique*, Les Editions de l'Atelier, Ivry-sur-Seine, 2017, (édition originale : *Debunking Economics. The Naked Emperor Dethroned ?*, London, 2011).

Keynes, John Maynard « National Self-Sufficiency » *The Yale Review*, vol. 22, n°4, (juin 1933), reproduit dans *La pauvreté dans l'abondance*, Editions Gallimard, 2002.

Keynes, John Maynard. *La pauvreté dans l'abondance*, Gallimard, Paris, 2002

Keynes, John Maynard. *Théorie Générale de l'emploi, de l'intérêt et de la Monnaie*, Editions Payot, janvier 2017. (1^{ère} édition : 1936)

Kleinert, Jörn et Toubal, Farid. « The Impact of Locating Production Abroad on Activities at Home : Evidence from German Firm-Level Data ? » *Tübinger Diskussionsbeitrag*, Nr. 314, Wirtschaftswissenschaftliches Seminar Mohlstrasse 36, D-72074 Tübingen, November 2007.

Koromyslov, Maxime, « Le "Made in France" en question. Pratiques et opinions des professionnels français du luxe » *Revue française de gestion*, 2010/9-10, 2011.

Krugman, Paul R. *La mondialisation n'est pas coupable, vertus et limites du libre-échange*, Paris, Edition La Découverte, 2000 (1^{ère} Edition 1996).

Krugman, Paul R. et **Obstfeld**, Maurice, *Economie Internationale*, Paris de Boeck, 4^{ème} édition, 2003.

Krugman, Paul R. ; **Obstfeld**, Maurice et **Melitz** Marc, *Economie Internationale*, adaptation française Capelle-Blancard, Gunther et Crozet, Matthieu. Paris, Pearson, 10^{ème} Edition, 2015.

Lagarde, Henri, « La structure de coûts, mère de toutes les batailles de marque », *Revue française de gestion*, n°218-219, 2011.

Lagarde, Henri et **Kopp**, Clément « Les charges en France et en Allemagne : les vérités qui dérangent », *Le journal de l'école de Paris du management* (n° 92), 2011.

Lahille, Eric. *Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*. Economica, Paris, 1995.

Lallemand, Rémi. « Le système productif allemand à l'épreuve de "l'économie de bazar" », *Bulletin Economique du CIRAC*, mars 2011.

Lasch, Christopher, *La révoltes des élites*, Paris, Editions Flammarion, collections Champs essais, 2007, (1^{ère} Edition 1995).

Lasch, Christopher, *La culture du narcissisme, La vie américaine à un âge de déclin des espérances*, Paris, Champs Essai, Flammarion, 2006, (1^{ère} Edition 1979)

Lassudrie-Duchêne, Bernard ; **Berthélemy**, Jean-Claude et **Bonnefoy**, Fernand. *Importation et production nationale*, Paris, Economica, 1986.

Lavenir, Frédéric ; **Joubert Bompard**, Alexandre et **Wendling**, Claude, « L'entreprise et l'Hexagone », Paris, Edition La documentation française, 2001.

Lavergne (de), Léonce. *Origines de l'économie politique – Quesnay et ses maximes*. Revue des Deux Mondes, 2^{ème} période, tome 68, 1867, in Wikisource https://fr.wikisource.org/wiki/Origines_de_l%27%80%99%C3%A9conomie_politique_-_Quesnay_et_ses_maximes

Leersnyder (de), Jean-Marc. « Patriotisme économique : Rhétorique ou anticipation ? », Commentaire. (Numéro 113), 2006.

Leclerc, Frédéric. « Patriotisme économique et Organisation Mondiale du Commerce », Entreprise et Patriotisme économique, travaux du CERJDA (Centre d'Etudes et de Recherches Juridiques en Droit des Affaires) volume 8, L'Harmattan, 2008.

Lenglet, François, *La fin de la mondialisation*, Paris, Fayard, 2013.

Levet, Jean-Louis, « Les politiques industrielles nationales dans le monde : illustrations, enseignements et perspectives » in « Désindustrialisation, délocalisations », rapport du Conseil d'Analyse Economique conduit par Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé, Paris, La Documentation française, 2005.

Levet, Jean-Louis et **Lorenzi**, Jean-Hervé, « Faut-il favoriser les relations industrielles franco-allemandes ? » in *L'Allemagne, un modèle pour la France ?* sous la direction de Patrick Artus, Paris, Edition Puf, Descartes & Cie, 2009.

Levi-Faur, David. « Economic nationalism : from Friedrich List to Robert Reich », *Review of International Studies*, 23, 1997.

Le Figaro, « Nokia prévoit près de 600 suppressions d'emplois en France », 6 septembre 2017

Le Monde, « Du verre à l'agroalimentaire, la saga des Riboud », 19 juillet 2005.

Lindimer-Giroudon, Caroline, « Les menaces liées à l'implantation en Chine », *Sécurité et stratégie* 2/2009.

List, Friedrich. *Système national d'économie politique*, Paris, Gallimard, 1998 (1^{ère} Edition (1^{ère} Edition : *Das nationale System der politischen Ökonomie*, 1841)).

Lombard, Didier, *Nouvelle économie, nouvelle industrie*, Paris, Odile Jacob, 2017.

Lorrain, Dominique, Association recherche et régulation, *L'Année de la régulation n° 6 (2002-2003). Économie, institutions, pouvoirs*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2002.

Madariaga, Nicole. « Impact des investissements directs sur le commerce extérieur de la France : une analyse sur données macroéconomiques » in Fontagné, Lionel et Toubal, Farid. « Investissement direct étranger et performances des entreprises », rapport du Conseil d'Analyse Economique, Paris, avril 2010.

Magnusson, Lars. *Mercantilism : the Shaping of an Economic Language*, Routledge, New-York, 2015 (1^{ère} Edition 1994)

Marx Karl et Engels, Friedrich. *Le Manifeste du Parti Communiste*, Paris, Edition Christian Bougois, Collection 10/18, 1990 (1^{ère} Edition 1848)

Matelly, Sylvie et Nies, Susanne, « Le patriotisme économique à l'épreuve de la mondialisation », *La Revue internationale et stratégique*, n°62, 2006.

Mayneris, Florent. « La prise en compte des effets d'agglomération dans le calcul socioéconomique ». *France Stratégie*, octobre 2015.

Meignan, Géraldine, « Le combat sans fin du super low-cost », *L'Expansion*, décembre 2012-janvier 2013.

Michalet, Charles-Albert, « Délocalisations : une nouvelle grande menace industrielle ? », rapport de Prospective Perroux, « La localisation des activités économiques et les stratégies de l'Etat à l'horizon 2015 », Commissariat Général du Plan, 2005

Michalet, Charles-Albert, « L'adaptation des stratégies des multinationales à la crise », in ouvrage collectif, *Les multinationales en mutation*, édité par Cotta, Alain et Ghertman, Michel, Paris, PUF-IRM, 1983.

Minard, Philippe. « Le mythe du colbertisme dans l'histoire de France » *French History and civilization*, Séminaire George Rudé, juillet 2014, Geelong.

Ministère de l'Economie et des finances. « Observatoire du "Fabriqué en France" », Edition 2012.

Mitterrand, François Extrait de la première conférence de presse. Type de Média : Vidéo-Journal Télévisé. Date de diffusion : 24 septembre 1981. Source : TF1 (Collection JT 20H). INA, 1981.

Mladenovic, Milica, *Le patriotisme économique versus le marché libre*, Thèse Economie et Finances de l'Université de Nice Sophia Antipolis, 2014.

Moati, Philippe et **Mouhoud, El Mouhoub**. « Décomposition internationale des processus productifs, polarisations et division cognitive du travail », *Revue d'Economie Politique*, décembre 2005.

Morin, François. « La rupture du modèle français de détention et de gestion des capitaux », *Revue d'Economie Financière*, n°50, 1998.

Mouhoud, El Mouhoub ; « La prime à la relocalisation n'est-elle qu'un leurre ? », *Le Monde*, 9 mars 2010.

Mouhoud, El Mouhoub. *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, Troisième Edition La Découverte, 2011.

Mucchielli, Jean-Louis. *Multinationales et mondialisations*, Seuil, 1998.

Namur, Dominique et **Truel, Jean-Louis**, « Maîtrise des ressources financières et désindustrialisation : l'économie réelle sous influence » in Fontagné, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé. « Désindustrialisation, délocalisations », *Conseil d'Analyse Economique (CAE)*, février 2005.

Oubrich, Mourad, et **Pomès, Éric**. « Le patriotisme économique, erreur géoéconomique ? », *Géoéconomie*, vol. 45, no. 2, 2008.

Ozouf, Mona. *Composition française. Retour sur une enfance bretonne*, Paris, Gallimard, 2009.

Pastré, Olivier, *La méthode Colbert ou le patriotisme économique efficace*, Paris, Edition Perrin, 2006.

Perroux, François. *La coexistence pacifique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1958.

Peyrelevade, Jean, *Le capitalisme total*, Paris, Edition Seuil, 2005.

Pleven, René. Déclaration en faveur de l'emprunt de la Libération, Production France Libre Actualités, INA, 24 novembre 1944.

Pinay, Antoine. Allocution de Monsieur sur l'emprunt et les finances, Production Radiodiffusion Télévision Française, INA, 25 juillet 1958.

Plihon, Dominique. « La nationalité des entreprises et le patriotisme économique sont-ils solubles dans la mondialisation ? », *Revue internationale et stratégique* 2006/2 (n°62), 2006.

Plihon, Dominique, « Les multinationales ont-elles une nationalité ? Le patriotisme économique au début du XXIème siècle » *RIS La Revue Internationale et Stratégique*, Etat, nation, mondialisation, IRIS Editions, n°102, été 2016.

Porter, Michaël. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris, InterEditions, 1993 (1^{ère} Edition : 1990).

Portis, Larry et Passevant, Christiane. « La théorie des élites de Vilfredo Pareto : usages politiques ». *L'Homme et la société*, n°. 121-122, 1996.

Puppo, Alberto. « Gaetano Mosca et la théorie de la classe politique. Une pensée antidémocratique au service de la liberté », *Revue Française d'Histoire des Idées Politiques*, vol. 22, no. 2, 2005.

Reich, Robert. *L'Economie mondialisée*, Dunod, Paris, 1997 (1^{ère} Edition : *The Work of Nations*, 1991)

Rémond, René. *Les droites en France de 1815 à nos jours*, Paris, Editions Aubier, 1954.

Renan, Ernest. *Qu'est-ce qu'une nation ?* Paris, Edition Calmann Lévy, 1882

Ricardo, David, *Des principes de l'Economie Politique et de l'impôt*, in *Œuvres complètes de David Ricardo*, Guillaumin et Cie Libraires, 1847, Paris, (1^{ère} Edition 1817)

Rocco, Anne-Marie. « Vuitton embauche des petites mains à tour de bras ». *Challenges* n°565. 9 mai 2018.

Rugman, Alan M et **Verbeke**, Alain, « A perspective on regional and global strategies of MNEs », *Journal of International Business Studies*, January 2004.

Rój, Justyna « Competition measurement of Hospitals in Poland : The Herfindhal-Hirschman Index Approach », *Ekonomika* Vol. 95(1), 2016.

Rodrik, Dani, *The Globalization Paradox : Democracy and the future of the world Economy*, W.W Norton and Company, 2011

Saito, Mika ; **Ruta** Michele et **Turunen**, Jarkko « Trade interconnectedness : the world with global value chains », *International Monetary Found*, août 2013.

Sautard, Romain ; **Tazi**, Amine et **Thubin**, Camille, « Quel positionnement "hors-prix" de la France parmi les économies avancées ? », *Trésor-Eco*, n°122, janvier 2014.

Say, Jean-Baptiste. *Traité d'économie politique*, Guillaumin, sixième édition, (e books Google), 1841

Serfati, Claude. « Quelques enjeux autour de la notion de nationalité des firmes », *Revue internationale et stratégique*, vol. 62, no. 2, 2006.

Sinn, Hans -Werner, « The pathological Export Boom and the Bazaar Effect : How to Solve the German Puzzle », *The World Economy*, 2006.

Siroën, Jean-Marc « L'international n'est pas le global. Pour un usage raisonné du concept de globalisation ». *Cahiers de recherche Eurisco*, n°2004-02.

Siroën, Jean-Marc. « Crise économique, globalisation et protectionnisme » in *France-Allemagne, 50 ans après le traité de L'Elysée* ». IFRI, *Politique étrangère* 4/2012.

Sirkin, Harold, **Zinser**, Michael, et **Hohner**, Douglas « Made in America, Again. Why Manufacturing will return to the U.S », *The Boston Consulting Group*, August, 2011.

Smith, Adam. *Recherche sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations*, *Economica*, Paris 2002, (1ère Edition 1776)

Solivellas, Benoît. « Renault à Tanger : Pourquoi il ne faut pas y voir un scandale ». *CNet France*, 10 févr. 2012

Steiner, Philippe, « La théorie de l'entrepreneur chez Jean-Baptiste Say et la tradition Cantillon-Knight » *L'Actualité économique*, vol. 73, n° 4, 1997.

Stoffaës, Christian, *La grande menace industrielle*, Paris, Edition Calmann-Lévy, Coll. Perspectives de l'Economie-Economie contemporaine, 1978.

Streeck, Wolfgang, « Le Capitalisme allemand : Existe-t-il ? A-t-il une chance de survivre ? » in *Les capitalisme en Europe*, sous la direction de Crouch, Colin et Streeck, Wolfgang, Edition La Découverte, Paris 1996.

Supiot, Alain, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Editions Fayard, 2015.

Suleiman, Ezra N. *Les élites en France, Grands corps et grandes écoles*, Paris, Editions du Seuil, 1979.

Suleiman, Ezra, *Schizophrénies françaises*, Paris, Edition Grasset, 2008.

The conference Board. *International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing*, 2016.

Thoin-Bousquié, Julie, « Comment la Roumanie est devenue le pilier du groupe Renault » *L'Usine Nouvelle* 21 juin 2018.

Todd, David, *L'identité économique de la France, Libre-Echange et Protectionnisme 1814-185*, Paris, Grasset, 2008.

Todd, David, « La naissance du "patriotisme économique" : sentiment national et échanges commerciaux en France, 1814-1851 », *Centre for History and Economics and Trinity Hall, Cambridge*, 2007.

Todd, Emmanuel. Préface de *Système national d'économie politique*, Friedrich List, Paris, Gallimard, 1998.

Todd, Emmanuel, *Où en sommes-nous ? Une esquisse de l'histoire humaine*, Paris, Seuil, 2017.

Tooze, Roger « Susan Strange et l'économie politique internationale » *L'Economie Politique* 2001/2 n°10.

Toubal, Louisa, « L'investissement étranger, moteur de la réindustrialisation au Royaume-Uni ? », *Les Notes de La Fabrique de l'Industrie*, 2018.

Vatinet, Raymonde « Espagne salariale et actionnariat salarié au service du patriotisme économique ? » *Entreprise et patriotisme économique*, L'Harmattan, 2008.

Verdevoye, Alain-Gabriel. « Angela Merkel – Carlos Tavares : bras de fer chez Opel » *Challenges*, 19 avril 2018.

Villepin (de), Dominique. « Deuxième conférence de presse mensuelle du Premier ministre », le 27 juillet 2005 à l'Hôtel Matignon, site vie-publique : <http://discours.vie-publique.fr/notices/053002206.html>.

Villieu, Patrick, *Macroéconomie, Consommation et épargne*, Paris, La Découverte, 2008

Williamson, Olivier. *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975.

Wilts, Arnold, « Identities and Preferences in corporate political strategizing », *Business and Society*, 45,4, Sociology collection, dec 2006.

WTO « Trade in value added and global value chains » : statistical profiles in website—Documents, Data & Ressources, Statistics, global Value Chains.

Wruuck, Patrica. « Economic Patriotism—Blind alley in a globalized world. Yale Global. Yale Center for the study of globalization », (08/08/2006)

Woll, Cornelia. *Le Lobbying à rebours. L'influence du politique sur la stratégie des grandes entreprises.* Paris, Presses de la Fondations des Sciences Politiques, 2011.

Yonnet, Franck. « Claude-Henri de Saint-Simon, l'industrialisme et les banquiers ». Cahiers d'Economie Politique, n°46, 2001/1.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelle nationalité pour Danone ?	23
Tableau 2 : Les emplois créés et supprimés en France de janvier 2009 à juin 2017 en fonction de la nationalité de la maison-mère tous secteurs d'activités	29
Tableau 3 : Les emplois créés et supprimés en France de janvier 2009 à juin 2017 en fonction de la nationalité de la maison-mère dans l'industrie ⁽¹⁾	30
Tableau 4 : Créations et suppressions d'emplois en France selon le type de capitalisme dont est issue l'actionnaire principal.....	33
Tableau 5 : L'internationalisation des 50 plus importantes multinationales.....	38
Tableau 6 : L'évolution des effectifs des 15 sociétés industrielles les plus internationales selon la CNUCED	39
Tableau 7 : La baisse des coûts de communication et de transport, facteur de développement de la DIPP	45
Tableau 8 : Les exportations contiennent entre 15% et 35% d'importations	47
Tableau 9 : Les importations françaises venant des pays émergents ont doublé d'importance en 17 ans.....	51
Tableau 10 : Le patriotisme, notion peu valorisée par la communauté des économistes	54
Tableau 11 : L'ambivalence terminologique du patriotisme.....	56
Tableau 12: Les grands emprunts nationaux depuis la Libération.....	81
Tableau 13 : Part des dépenses de consommation finale des ménages et de l'administration en % du PIB	82
Tableau 14 : La liste des 50 plus importantes sociétés industrielles françaises de l'échantillon.....	94
Tableau 15: La répartition géographique des effectifs : l'exemple de Danone en 2016	100
Tableau 16 : La répartition géographique des actifs immobilisés : l'exemple de Renault en 2016.....	103

Tableau 17: La répartition géographique des principales filiales : un extrait de la liste publiée par Air Liquide au titre de 2016	105
Tableau 18: L'avantage fiscal à réaliser des bénéficiaires en dehors de France : L'exemple de Faurecia	107
Tableau 19: Ventilation des effectifs entre 2006 et 2016 par zone géographique pour les 50 groupes industriels français.....	111
Tableau 20: Evolution des effectifs en nombre de 2006 à 2016 pour les 50 groupes industriels français	112
Tableau 21: Salariés en France : Les dix plus fortes baisses ⁽¹⁾	112
Tableau 22: Salariés en France : Les dix plus fortes hausses.....	113
Tableau 23: La taille des firmes et leurs effectifs français.....	114
Tableau 24 : Quel lien entre la taille des firmes et leurs effectifs français ?.....	114
Tableau 25: Salariés en France dans les firmes de l'échantillon : des disparités sectorielles	117
Tableau 26: Produits chimiques	119
Tableau 27 : Constructeur Automobile	119
Tableau 28 : Ventilation du chiffre d'affaires entre 2006 et 2016 par zone géographique	120
Tableau 29: Montant et évolution du chiffre d'affaires de 2006 à 2016	120
Tableau 30 : Les groupes qui ont au moins doublé leur chiffre d'affaires dans les pays émergents et leur évolution en France	121
Tableau 31: Test du Khi ² sur le lien de dépendance entre la baisse du chiffre d'affaires en France et la hausse du chiffre d'affaires.....	122
Tableau 32 : Les 10 sociétés qui ont le plus augmenté leur chiffre d'affaires à l'international.....	123
Tableau 33: L'investissement dans les pays émergents au détriment des effectifs français.....	125
Tableau 34 : Evolution et importance des immobilisations au bilan des 50 firmes industrielles françaises selon la zone géographique	127

Tableau 35 : L'importance des actifs situés hors de l'Europe selon les secteurs.....	128
Tableau 36: L'importance des Etats-Unis dans les bilans des grandes industries françaises	131
Tableau 37: Les estimations des délocalisations	137
Tableau 38 (Elément 1) : Réduction des effectifs en France et hausse des effectifs dans les pays émergents entre 2006 et 2016	140
Tableau 39 (Elément 2) : Réduction des effectifs en France et hausse du chiffre d'affaires en France entre 2006 et 2016	141
Tableau 40 (Elément 3) : Taux de réduction des effectifs en France supérieur à celui du chiffre d'affaires en France entre 2006 et 2016.....	141
Tableau 41 (Elément 4) : Réduction des actifs immobilisés en France et hausse dans les pays émergents	143
Tableau 42 (Elément 5.1) : Les filiales françaises moins importantes dans les bilans	144
Tableau 43 (Elément 5.2): Les secteurs les plus internationalisés poursuivent leur chemin, les moins implantés à l'étranger suivent le courant porteur	145
Tableau 44 : Le classement des firmes industrielles françaises selon les 11 critères de patriotisme.....	152
Tableau 45: Le biais sectoriel dans le patriotisme économique	158
Tableau 46: Cinq facteurs qui rendent plus difficile le patriotisme économique	159
Tableau 47: La nationalité du premier actionnaire et la stratégie de localisation.....	161
Tableau 48 : Nationalité du premier actionnaire et Patriotisme par le test du Khi ² ..	162
Tableau 49: Le statut premier actionnaire et la stratégie de localisation.....	163
Tableau 50: La rémunération par salarié dans les 50 firmes industrielles françaises	171
Tableau 51: La part des rémunérations par rapport au chiffre d'affaires (par firme)	172
Tableau 52: La part des rémunérations par rapport au chiffre d'affaires (par secteur)	173
Tableau 53 : L'exemple Vallourec : Les écarts de salaires s'estompent peu entre la France et le Brésil.....	178

Tableau 54 : L'Asie : très rentable pour Seb, pas pour Danone	182
Tableau 55: la localisation des emplois, des actifs et leurs effets sur la rentabilité....	184
Tableau 55 (suite) : la localisation des emplois, des actifs et leurs effets sur la rentabilité	185
Tableau 56 : Une distinction majeure : les stratégies « prix » et « hors-prix »	187
Tableau 57 : Production voitures particulières Groupe Renault et Groupe PSA Groupe	192
Tableau 58 : La baisse drastique des effectifs domestiques dans le secteur automobile français	194
Tableau 59 : Automobile : Les effectifs domestiques en Allemagne progressent	195
Tableau 60 : les salariés français de l'automobile moins rémunérés que leurs homologues allemands.....	196
Tableau 61 : Les rémunérations augmentent dans les firmes allemandes, pas dans les firmes françaises	197
Tableau 62 : Automobile : Le haut de gamme « Made in France » en 2007, pas en 2017	198
Tableau 63 : La liste des sociétés industrielles européennes et non françaises de l'échantillon (par secteur).....	210
Tableau 64 : Les effectifs domestiques baissent au sein des firmes françaises, pas chez leurs concurrents européens	217
Tableau 65 : Le poids des effectifs domestiques baisse partout mais plus en France et en Suède.....	218
Tableau 66 : : Les firmes françaises sur-représentées parmi les plus fortes réductions des emplois domestiques.	218
Tableau 67 : Les firmes françaises sous-représentées parmi les plus fortes hausses d'emplois domestiques.....	219
Tableau 68 : Effectifs : Le « rattrapage » des sociétés françaises hors d'Europe	221
Tableau 69 : L'industrie française se tourne résolument vers les pays émergents	221

Tableau 70 : Une tendance à la convergence dans la répartition géographique de l'activité.....	222
Tableau 71 : Firmes françaises : dans leur pays d'origine, leurs chiffres d'affaires augmentent, leurs effectifs baissent.....	224
Tableau 72: Effectifs, les comparaisons par secteur.....	226
Tableau 73 : Quel type d'actionnariat dominant selon la nationalité des firmes ? Part des firmes dans l'échantillon avec pour premier actionnaire ⁽¹⁾ ...	229
Tableau 74 : l'actionnariat familial, gage de stabilité pour les salariés locaux	232
Tableau 75 : Administrateurs salariés, la France à la traîne.....	234
Tableau 76 : Les administrateurs salariés garants des intérêts nationaux	235
Tableau 77 : Quel lien, en France, entre la présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration et le patriotisme ?.....	235
Tableau 78 : Impôt, Un taux effectif proche du taux réel, sauf en France.....	242
Tableau 79 : Les économies réalisées grâce à une fiscalité étrangère plus légère	242
Tableau 80 : L'impôt sur les sociétés stagne en France mais baisse dans le reste de l'Europe.....	243
Tableau 81 : La relation entre la fiscalité et l'évolution des effectifs dans le pays d'origine.....	244
Tableau 82 : Evolution toutes filiales confondues des rémunérations par salarié entre 2006 et 2016.....	246
Tableau 83 : Comment évoluent les rémunérations par rapport à l'activité ?.....	249
Tableau 84 : L'évolution de la rentabilité et celle des effectifs domestiques	252
Tableau 85 : Comment évoluent les effectifs domestiques dans les secteurs où les firmes françaises sont performantes ?	254
Tableau 86 Comment évoluent les effectifs domestiques dans les secteurs où les firmes françaises sont sous-performantes.....	255
Tableau 87 : Références à des activités françaises et étrangères dans les messages du Président contenues dans les rapports annuels de 2006 à 2016.....	263
Tableau 88 : Classes sociales et fierté nationale	283

Table des figures

Figure 1 : La répartition géographique du chiffre d'affaires : l'exemple de Legrand en 2016.....	102
Figure 2 : L'internationalisation du Chiffre d'affaires produit-elle des effets sur le nombre de salariés en France ?.....	124
Figure 3 : Répartition en groupes des firmes selon leur degré de patriotisme selon une Analyse en composante principale	156
Figure 4 : Lien entre Hausse des effectifs dans les pays émergents et Rentabilité du groupe	180
Figure 5: Part du déficit commercial automobile dans le déficit total de la balance commerciale française.....	190
Figure 6 : Pas de corrélation entre l'évolution de l'emploi dans le pays d'origine et l'évolution des rémunérations dans l'ensemble des filiales.....	250
Figure 7 : Pas de corrélation entre la rentabilité et la gestion des effectifs domestiques	253

Tables des annexes

(Voir document joint)

1. Annexes des firmes françaises de l'échantillon

1.1 Données générales

1.2 Effectifs

1.2.1 Effectifs totaux, France, Amérique du Nord et Hors Europe

1.2.2 Effectifs Pays Emergents

1.3 Chiffre d'affaires

1.3.1 Chiffres d'affaires totaux, France, Amérique du Nord

1.3.2 Chiffres d'affaires Hors Europe et Pays émergents

1.4. Actifs Immobilisés

1.4.1 Actifs Immobilisés totaux, en France et Amérique du Nord

1.4.2 Actifs Immobilisés Hors Europe et pays émergents

1.5. Principales sociétés consolidées

1.6. Charges de personnel

1.7 La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

1.8 Les données relatives à la gouvernance d'entreprise

1.8.1 Actionnariat

1.8.2 Administrateurs salariés

1.9 La rentabilité des firmes françaises de l'échantillon

1.10 Le message des Présidents de firme

1.11 Coursus des Présidents de firme

2. Annexes des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon

2.1 Données générales

2.2 Effectifs

2.3 Chiffre d'affaires

2.4 Charges de personnel

2.5 La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

2.6 Les données relatives à la gouvernance d'entreprise

2.6.1 Actionnariat

2.6.2 Administrateurs salariés

2.7 La rentabilité des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon

Tables des annexes

1. Annexes des firmes françaises de l'échantillon	3
1.1 Données générales	3
1.2 Effectifs	6
1.2.1 Effectifs totaux, France, Amérique du Nord et Hors Europe	6
1.2.2 Effectifs Pays Emergents	9
1.3 Chiffre d'affaires	12
1.3.1 Chiffres d'affaires totaux, France, Amérique du Nord et Hors Europe en millions d'euros	12
1.3.2 Chiffres d'affaires Hors Europe et Pays émergents <i>en millions d'euros</i>	15
1.4. Actifs Immobilisés	18
1.4.1 Actifs Immobilisés totaux, en France et Amérique du Nord (<i>en millions d'euros</i>)	18
1.4.2 Actifs Immobilisés Hors Europe et pays émergents (<i>en millions d'euros</i>)	21
1.5. Principales sociétés consolidées	24
1.6. Charges de personnel	27
1.7 La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé	30
1.8 Les données relatives à la gouvernance d'entreprise	60
1.8.1 Actionnariat	60
1.8.2 Administrateurs salariés	63
1.9 La rentabilité des firmes françaises de l'échantillon	65
1.10 Le message des Présidents de firme	71
1.11 Coursus des Présidents ⁽¹⁾ de firme (de 2006 à 2016)	72
2. Annexes des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon	75
2.1 Données générales	75
2.2 Effectifs	78
2.3 Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	83
2.4 Charges de personnel (<i>en millions d'euros</i>)	88
2.5 La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé	91

2.6 Les données relatives à la gouvernance d'entreprise	121
2.6.1 Actionnariat	121
2.6.2 Administrateurs salariés	124
2.7 La rentabilité des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon.....	126

ANNEXES

1. Annexes des firmes françaises de l'échantillon

1.1 Données générales

	Secteur ⁽¹⁾	Membres des indices boursiers		capitalisation boursière en milliards d'euros au 23/11/2017 ⁽²⁾
		Euro Stoxx 600 Europe	Stoxx France Total Market	
Air Liquide	Produits chimiques	oui	oui	45,46
Airbus	Aérospatial	oui	oui	66,53
Alcatel	Equipement technologique	oui	oui	10,9
Alstom	Equipements industriels	oui	oui	7,79
ArcelorMittal	Mines et Métaux industriels	oui	non	25,36
Areva	Mines et Métaux industriels	non	non	1,72
Arkema	Produits chimiques	oui	oui	7,94
Beneteau	Equipement de Loisirs	non	non	1,49
Bic	Biens ménagers et décoration	oui	oui	4,37
Biomérieux	Equipement et Services de santé	oui	oui	8,06
Bouygues	Bâtiments & Travaux Publics	oui	oui	15,55
Danone	Alimentation	oui	oui	47,12
Dassault Aviation	Aerospatial	oui	oui	11,53
Eiffage	Bâtiments & Travaux Publics	oui	oui	9,07
Eramet	Mines et métaux industriels	non	non	2,39

(1) Selon la nomenclature STOXX Limited. (2) source Bloomberg, hors firmes fusionnées Alcatel (rapport annuel 31 déc. 2015) et Lafarge (rapport annuel 31 déc. 2014)

1.1 (suite) Données générales

	Secteur ⁽¹⁾	Membres des indices boursiers		capitalisation boursière en milliards d'euros au 23/11/2017 ⁽²⁾
		Euro Stoxx 600 Europe	Stoxx France Total Market	
Essilor	Equipement et Services de santé	oui	oui	23,59
Faurecia	Equipementier Auto	oui	oui	8,55
Hermès	Vêtements et accessoires	oui	oui	46,91
Imerys	Mines	oui	oui	6,18
Kering ⁽³⁾	Distrib ==> Vêtem et accessoires	oui	oui	49,37
Lafarge	Matériaux de construction	oui	non	16,7
Legrand	Equipement Electronique et électrique	oui	oui	16,64
Lisi	Aérospatial	non	non	2,03
L'Oréal	Produits et soins personnels	oui	oui	104,6
LVMH	Vêtements et accessoires	oui	oui	126,14
Manitou	Equipements Industriels	non	non	1,16
Michelin	Equipementier Auto	oui	oui	21,2
Pernod-Ricard	Boissons	oui	oui	34,6
Peugeot	Constructeur Automobile	oui	oui	16,47
Plastic Omnium	Equipementier Auto	oui	oui	5,38
Remy Cointreau	Boissons	non	oui	5,54
Renault	Constructeur Automobile	oui	oui	25,29
Rexel	Equipement Electronique et électrique	oui	oui	4,57
Safran	Aérospatial	oui	oui	3,28
Saint-Gobain	Matériaux de construction	oui	oui	27,28
Sanofi	Pharmaceutiques	oui	oui	97,94

(1) Selon la nomenclature STOXX Limited. (2) source Bloomberg, hors firmes fusionnées Alcatel (rapport annuel 31 déc. 2015) et Lafarge (rapport annuel 31 déc. 2014) (3) Secteur Distribution spécialisée en 2006 au début de la période d'observation

1.1 (suite) Données générales

	Secteur ⁽¹⁾	Membres des indices boursiers		capitalisation boursière en milliards d'euros au 23/11/2017 ⁽²⁾
		Euro Stoxx 600 Europe	Stoxx France Total Market	
Schneider	Equipement Electronique et électrique	oui	oui	42,85
Seb	Biens ménagers et décoration	oui	oui	7,94
Soitec	Equipement technologique	non	non	2,14
Technicolor	Biens ménagers et décoration	non	oui	1,17
Technip	Equipement Pétrolier	non	oui	12,62
Thalès	Défense	oui	oui	18,86
Total	Compagnie pétrolière	oui	oui	119,85
Trigano	Equipement de Loisirs	non	non	2,52
Valéo	Equipementier Auto	oui	oui	14,06
Vallourec	Equipements industriels	non	oui	2,04
Vicat	Matériaux de construction	non	oui	3,11
Vilmorin	Alimentation	non	non	1,66
Vinci	Bâtiments & Travaux Publics	oui	oui	51,83
Zodiac Aerospace	Aérospatial	oui	oui	7,22

(1) Selon la nomenclature STOXX Limited. (2) source Bloomberg, hors firmes fusionnées Alcatel (rapport annuel 31 déc. 2015) et Lafarge (rapport annuel 31 déc. 2014)

1.2 Effectifs

1.2.1 Effectifs totaux, France, Amérique du Nord et Hors Europe

	Effectifs totaux		Effectifs en France		Effectifs en Amérique du Nord ⁽¹⁾		Effectifs hors Europe	
	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Air Liquide ⁽²⁾	36 900	66 700	10 701	11 500	5 904	27 347	15 129	41 354
Airbus ⁽³⁾	116 493	133 782	44 022	47 963	1 777	2 829	5 592	14 404
Alcatel ⁽⁴⁾	89 370	50 047	17 071	6 265	23 647	12 292	50 455	33 371
Alstom ⁽⁵⁾	66 569	32 779	13 979	8 459	11 465	5 169	20 168	11 529
ArcelorMittal ^{(6) (7)}	315 867	199 000	28 000	17 200	37 904	31 664	186 362	119 000
Areva	61 111	36 469	31 240	25 346	11 763	3 720	16 415	6 820
Arkema	17 718	19 637	10 970	7 145	2 666	3 694	4 122	8 654
Beneteau	6 095	6 479	4 495	4 756	335	662	335	662
Bic ^{(8) (9)}	9 695	9 640	1 939	1 300	3 086	4 144	5 527	5 712
Biomérieux	5 747	9 664	3 515	3 672	1 494	3 286	2 234	4 639
Bouygues ⁽³⁾	145 146	117 997	77 281	66 054	4 691	5 567	44 589	N.C
Danone ⁽¹⁰⁾	88 124	99 187	11 720	8 927	17 889	25 789	55 740	66 455
Dassault Aviation ^{(3) (11)}	12 160	11 942	8 400	9 315	N.C	2 627	N.C	2 627
Eiffage	56 200	62 940	47 887	50 541	0	0	8 313	1 364
Eramet ⁽¹²⁾	14 439	12 777	4 881	5 136	927	325	8 356	6 476
Essilor ⁽³⁾	29 272	63 108	3 544	3 140	10 169	13 476	19 042	51 535
Faurecia	57 810	79 818	17 551	10 411	8 191	18 817	13 664	37 875

N.C : Non communiqué (1) Etats-Unis et Canada (hors Mexique considéré comme un pays émergent). (2) effectif France 2016 : donné par le groupe après sollicitation téléphonique (3) Effectifs 2007 et non 2006. (4) Chiffres de 2006 à 2015, avant la fusion avec Nokia. (5) Effectifs français 2007, à partir de l'enquête Groupe Alpha Département Etudes « Les informations sociales dans les rapports 2007 – sixième bilan de l'application de la loi NRE », octobre 2008. (6) Effectifs 2008 et non 2006. (7) Effectifs français en 2008 : source AFP. « ArcelorMittal vise 1400 départs volontaires », 2 décembre 2008. (8) Effectifs de de 2009 à 2015. (9) Effectifs français 2015, source : Barroux, David et Chapuis, Dominique. « Bruno Bich : "Bic n'a jamais eu peur de la concurrence tant qu'elle est loyale" » Les Echos 26 février 2016. (10) Effectifs Amérique du Nord : y compris Amérique du Sud. (11) Effectifs en France 2007 : source : AFP. « Délocalisation : Dassault envisage le non-remplacement de 150 départs naturels en 2008 », 9 janvier 2008. (12) Effectifs Amérique du Nord : y compris Amérique du Sud

1.2.1 (suite) Effectifs totaux, France, Amérique du Nord et Hors Europe

	Effectifs totaux		Effectifs en France		Effectifs en Amérique du Nord ⁽¹⁾		Effectifs hors Europe	
	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Hermès	6 825	12 834	4 349	7 881	443	871	1 808	3 475
Imerys ⁽²⁾	15 776	15 697	3 666	2 641	3 042	2 609	6 796	8 697
Kering	78 453	40 052	36 559	2 561	6 669	5 742	21 339	21 894
Lafarge ⁽³⁾	82 734	63 068	9 597	5 300	17 166	7 863	43 939	42 583
Legrand	31 705	35 902	8 587	5 600	2 853	3 876	14 901	22 488
Lisi	6 161	11 587	3 323	6 359	868	890	1 314	1 863
L'Oréal ⁽⁴⁾	60 851	89 331	12 100	12 700	14 576	16 557	33 614	56 243
LVMH	57 205	134 476	18 448	26 970	14 213	32 265	32 093	76 703
Manitou	2 405	3 301	1 787	1 919	106	714	245	924
Michelin ^{(5) (6)}	113 529	105 700	29 000	20 000	22 351	22 841	44 119	44 500
Pernod-Ricard	17 602	18 578	2 928	2 721	4 567	3 689	8 462	8 487
Plastic Omnium ⁽⁷⁾	11 385	26 522	5 536	4 456	1 852	4 467	3 150	9 304
PSA Groupe ⁽⁸⁾	153 940	90 338	104 389	62 334	0	0	21 461	7 393
Remy Cointreau ⁽⁹⁾	1 346	1 794	928	683	312	354	316	748
Renault ⁽¹⁰⁾	128 893	124 849	68 057	46 240	N.C	N.C	22 971	48 273
Rexel ^{(11) (12)}	25 339	27 273	5 500	4 700	9 847	7 805	12 953	11 108
Safran	61 357	66 490	39 735	38 157	6 827	13 813	15 661	21 277
Saint-Gobain	206 940	172 696	54 966	42 530	23 701	14 335	61 906	55 883
Sanofi	100 289	113 816	28 964	27 465	16 196	15 181	43 803	53 398
Schneider ⁽¹³⁾	119 340	143 901	23 868	17 268	28 642	30 219	68 024	105 048

N.C : Non communiqué (1) Etats-Unis et Canada (hors Mexique considéré comme un pays émergent). (2) Effectifs hors Europe : correspond à hors Europe de l'Ouest. (3) chiffres 2006 à 2014, avant la fusion avec Holcim. (4) Effectifs en France 2006 et 2016 : communication Société après sollicitation téléphonique. (5) Effectifs 2007 et non 2006. (6) Effectifs France 2007 et 2016 : à partir de l'enquête Groupe Alpha Département Etudes « Les informations sociales dans les rapports 2007 – sixième bilan de l'application de la loi NRE », octobre 2008 et « Michelin se réorganise de fond en comble et supprime 1500 emplois en France » Eric Béziat, *Le Monde*, 24 juin 2017. (7) Effectifs Amérique du Nord : 2008 et 2016 (8) hors Faurecia. (9) exercice à cheval : chiffres mars 2006 – mars 2014. (10) Hors Avtovaz. (11) Effectifs en France 2006 : Fleury, Chrystelle. « Il pratique le management en minibus » *Le Parisien Economie*, 20 mars 2006. (12) Effectifs France 2016 : Entreprises & Carrières, « Rexel France : des mobilités à géométrie variable », 10 février 2015 et Trendeo pour actualisation à fin 2016. (13) Effectifs France 2007 : à partir de l'enquête Groupe Alpha Département Etudes « Les informations sociales dans les rapports 2007 – sixième bilan de l'application de la loi NRE », octobre 2008.

1.2.1 (suite) Effectifs totaux, France, Amérique du Nord et Hors Europe

	Effectifs totaux		Effectifs en France		Effectifs en Amérique du Nord ⁽¹⁾		Effectifs hors Europe	
	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Seb ⁽²⁾	13 741	25 995	7 339	5 716	1 010	680	4 774	18 512
Soitec	1 018	942	986	911	23	13	32	26
Technicolor ⁽³⁾	22 775	17 017	3 000	N.C	10 211	7 678	N.C	N.C
Technip ⁽⁴⁾	22 085	30 068	4 417	6 000	1 988	3 148	10 822	19 450
Thalès	52 160	64 071	29 180	34 463	2 241	3 017	7 356	11 895
Total ⁽⁵⁾	95 070	102 168	37 831	31 624	6 214	7 254	30 422	44 239
Trigano	4 067	5 033	2 363	2 584	0	0	238	352
Valéo	64 458	82 661	17 139	13 226	7 200	14 493	28 100	48 654
Vallourec	18 217	18 325	6 256	4 227	1 314	1 732	7 160	10 126
Vicat	6 642	8 101	2 784	2 423	1 260	1 092	2 917	4 518
Vilmorin	4 431	6 439	1 756	2 062	665	966	1 329	2 829
Vinci ⁽⁶⁾	138 524	183 487	83 730	95 473	5 862	14 142	19 618	38 776
Zodiac Aerospace ⁽⁷⁾	15 941	33 667	6 117	6 917	7 971	12 550	7 971	12 550

N.C : Non communiqué (1) Etats-Unis et Canada (hors Mexique considéré comme un pays émergent). (2) Effectifs 2015 et non 2016. (3) Effectifs en France 2016 : actualisés à partir des calculs de variation d'effectifs données par le cabinet Trendeo. (4) Effectifs en France 2016 : source : Dupin, Ludovic avec Gouzik, Astrid. « Technip : 6000 suppressions d'emplois mais pas de fermeture d'usine en Francs ». L'Usine Nouvelle, le 7 juillet 2015. (5) Hors Arkema (6) Effectifs : Amérique du Nord, y compris Amérique du Sud. (7) Effectifs Hors Europe correspond aux effectifs en Amérique du Nord.

1.2.2 Effectifs Pays Emergents

	Effectif dans les pays émergents ⁽¹⁾	
	2 006	2 016
Air Liquide	1 107	14 007
Airbus ⁽²⁾	N.C	N.C
Alcatel ⁽³⁾	17 697	19 472
Alstom	13 703	6 893
ArcelorMittal ⁽⁴⁾	97 919	73 223
Areva	10 084	3 282
Arkema	1 295	4 061
Beneteau	0	0
Bic ⁽⁵⁾	2 907	3 367
Biomérieux	740	1 353
Bouygues ⁽⁴⁾	39 898	29 160
Danone	37 805	35 707
Dassault Aviation ⁽²⁾	N.C	0
Eiffage	696	1 775
Eramet	7 429	6 151
Essilor ⁽²⁾	8 873	38 059
Faurecia	14 036	19 058
Hermès	630	1 980

N.C : Non communiqué (1) Comprend les pays d'Asie (hors Corée du Sud et Japon), d'Afrique, d'Amérique du Sud et centrale, du Moyen-Orient ainsi que les pays de l'Est et la Russie, (2) Effectifs 2007 et non 2016. (3) Chiffres de 2006 à 2015, avant la fusion avec Nokia. (4) Effectifs 2008 et non 2016. (5) Effectifs 2009 et 2015.

1.2.2 (suite) Effectifs Pays Emergents

	Effectif dans les pays émergents ⁽¹⁾	
	2 006	2 016
Imerys	3 754	6 131
Kering	14 985	16 901
Lafarge ⁽²⁾	40 830	40 295
Legrand	12 048	18 247
Lisi	521	973
L'Oréal	19 038	39 686
LVMH	13 280	38 447
Manitou	139	191
Michelin ⁽³⁾	37 465	34 881
Pernod-Ricard	3 895	4 798
Plastic Omnium ⁽⁴⁾	3 025	4 970
PSA Groupe	8 712	7 393
Remy Cointreau ⁽⁵⁾	4	394
Renault ⁽⁶⁾	35 313	51 877
Rexel	3 106	3 303
Safran	8 714	7 150
Saint-Gobain	50 728	57 284
Sanofi	24 679	39 308
Schneider	39 382	78 829
Seb ⁽⁷⁾	3 776	16 787
Soitec	9	5

(1) Comprend les pays d'Asie (hors Corée du Sud et Japon), d'Afrique, d'Amérique du Sud et centrale, du Moyen-Orient ainsi que les pays de l'Est et la Russie (2) chiffres 2006 à 2014, avant la fusion avec Holcim. (3) Effectifs 2007 et non 2006. (4) Effectifs 2008 et non 2006. (5) exercice à cheval : chiffres mars 2006 – mars 2014. (6) Hors Avtovaz. (7) Effectifs 2015 et non 2016.

1.2.2 (suite) Effectifs Pays Emergents

	Effectif dans les pays émergents ⁽¹⁾	
	2 006	2 016
Technicolor ⁽²⁾	4 701	5 351
Technip	8 834	16 302
Thalès	4 845	3 792
Total ⁽³⁾	29 992	36 883
Trigano ⁽⁴⁾	238	352
Valéo	31 060	50 365
Vallourec	5 971	8 394
Vicat	1 657	1 154
Vilmorin	665	1 932
Vinci	13 457	26 634
Zodiac Aerospace	6 733	8 914

(1) Comprend les pays d'Asie (hors Corée du Sud et Japon), d'Afrique, d'Amérique du Sud et centrale, du Moyen-Orient ainsi que les pays de l'Est et la Russie. (2) Effectifs 2008 et non 2006 (3) Hors Arkema (4) Effectifs 2014 et non 2016.

1.3 Chiffre d'affaires

1.3.1 Chiffres d'affaires totaux, France, Amérique du Nord et Hors Europe en millions d'euros

	Chiffre d'affaires total		Chiffre d'affaires en France		Chiffre d'affaires en Amérique du Nord	
	2 006	2016	2 006	2016	2 006	2016
Air Liquide	10 949	18 135	2 330	2 507	2 693	6 487
Airbus	39 123	66 581	3 450	N.C	7 923	8 931
Alcatel ⁽¹⁾	12 282	14 275	1 110	817	2 323	5 913
Alstom ⁽²⁾	13 413	7 306	1 341	1 372	2 172	1 247
ArcelorMittal	124 936	56 791	9 578	3 655	24 700	15 100
Areva ⁽³⁾	10 863	7 538	3 530	3 385	1 846	1 575
Arkema	5 515	7 535	1 021	628	1 387	2 568
Beneteau	953	1 084	341	295	97	285
Bic	1 563	2 026	156	171	682	812
Biomérieux	1 037	2 093	172	209	269	739
Bouygues	26 408	31 768	18 583	20 071	2 067	3 016
Danone	14 073	21 944	2 918	2 194	3 062	4 486
Dassault Aviation	3 302	3 653	1 094	603	N.C	N.C
Eiffage	10 745	14 307	9 199	11 719	0	0
Eramet	3 056	2 984	N.C	342	638	619
Essilor ⁽⁴⁾	3 170	7 115	380	N.C	1 259	3 328
Faurecia	11 649	18 711	3 067	1 996	1 486	5 185
Hermès	1 515	5 202	290	719	232	941

N.B : Prise en compte du lieu de facturation ou lieu d'implantation du client. N.C : Non communiqué. (1) Chiffre d'affaires 2006 à 2015, avant le rachat par Nokia. (2) Chiffre d'affaires en France 2006 : *La Tribune*, « Patrick Kron, le transformateur d'Alstom », 14 mai 2007. (3) Chiffres d'affaires 2010 et non 2006. (4) Chiffre d'affaires 2007 et non 2016.

1.3.1 (suite) Chiffres d'affaires totaux, France, Amérique du Nord *en millions d'euros*

	Chiffre d'affaires total		Chiffre d'affaires en France		Chiffre d'affaires en Amérique du Nord	
	2 006	2016	2 006	2016	2 006	2016
Imerys	3 288	4 165	668	474	781	1 101
Kering	17 931	12 385	8 030	619	2 294	3 255
Lafarge ⁽¹⁾	16 909	12 843	2 524	1 643	5 116	3 008
Legrand	3 737	5 019	950	872	643	1 497
Lisi	740	1 571	283	568	106	276
L'Oréal ⁽²⁾	17 063	25 837	1 365	2 467	4 426	7 287
LVMH	15 306	37 600	2 197	3 745	4 009	10 004
Manitou	1 128	1 132	372	266	49	263
Michelin ⁽²⁾	16 867	20 907	2 530	1 917	5 517	7 792
Pernod-Ricard	6 443	8 682	682	695	1 786	2 518
Plastic Omnium	2 326	6 936	710	781	541	1 698
PSA Groupe ^{(3) (4)}	44 945	35 320	10 203	10 997	0	0
Remy Cointreau ⁽⁵⁾	818	1 095	82	20	351	434
Renault ⁽⁶⁾	41 528	51 243	14 213	11 968	0	0
Rexel ⁽²⁾	10 666	13 162	2 254	2 509	5 245	4 689
Safran	10 841	16 482	3 568	3 262	2 922	5 345
Saint-Gobain	41 596	39 093	11 647	10 326	6 655	5 366
Sanofi ⁽²⁾	28 052	33 821	3 366	2 206	9 474	12 391
Schneider ⁽⁷⁾	18 311	24 693	1 713	1 697	5 053	6 916
Seb ⁽⁸⁾	3 696	6 521	1 318	1 466	394	577

N.B : Prise en compte du lieu de facturation ou lieu d'implantation du client. (1) Chiffres 2006 et 2014 : avant la fusion avec le suisse Holcim. (2) Chiffre d'affaires 2007 et non 2006. (3) Hors Faurecia. (4) Chiffre d'affaires France 2006 : Longueville (de), Vincent « Le tableau de bord des PSA en douze indicateurs ». *Les Echos*, 31 janvier 2007. (5) Chiffres mars 2008 – mars 2017. (6) Hors Avtovaz. (7) Chiffre d'affaires 2008 et non 2006 (8) produits des activités ordinaires 2006 et 2015.

1.3.1 (suite) Chiffres d'affaires totaux, France, Amérique du Nord *en millions d'euros*

	Chiffre d'affaires total		Chiffre d'affaires en France		Chiffre d'affaires en Amérique du Nord	
	2 006	2016	2 006	2016	2 006	2016
Soitec	372	246	4	17	96	54
Technicolor	5 854	4 890	1 494	1 141	2 318	2 495
Technip ^{(1) (2)}	6 927	10 338	194	88	N.C	N.C
Thalès	10 264	14 885	3 064	3 581	1 192	1 600
Total ⁽³⁾	153 802	149 743	36 890	33 472	13 031	15 294
Trigano	873	1 317	411	555	0	0
Valéo ⁽⁴⁾	8 677	16 519	1 475	1 278	1 043	3 452
Vallourec	5 542	2 965	416	91	1 446	559
Vicat	2 083	2 454	979	795	420	363
Vilmorin	890	1 269	267	190	193	250
Vinci	26 032	38 073	17 223	22 418	687	1 471
Zodiac Aerospace	2 002	5 208	N.C	707	913	2 197

N.B : Prise en compte du lieu de facturation ou lieu d'implantation du client. N.C : Non communiqué. (1) Chiffre d'affaires 2008 et 2015 (2) Chiffre d'affaires Amérique du Nord : y compris Brésil et Mexique. (3) Hors Arkema (4) Chiffres d'affaires 2008 et non 2006.

1.3.2 Chiffres d'affaires Hors Europe et Pays émergents *en millions d'euros*

	Chiffre d'affaires hors d'Europe		Chiffre d'affaires dans les pays émergents	
	2 006	2016	2 006	2016
Air Liquide	4 740	11 104	2 019	4 617
Airbus	21 700	45 204	13 818	34 655
Alcatel ⁽¹⁾	7 415	11 076	5 975	4 144
Alstom	7 112	3 202	4 940	1 955
ArcelorMittal	81 771	40 168	32 900	13 400
Areva ⁽²⁾	4 169	2 970	2 323	2 148
Arkema	2 335	4 815	703	1 901
Beneteau	177	446	79	133
Bic	1 059	1 481	377	669
Biomérieux	451	1 242	182	503
Bouygues	5 014	6 984	2 947	4 895
Danone	5 015	13 373	2 429	2 853
Dassault Aviation	N.C	N.C	N.C	N.C
Eiffage	125	265	125	265
Eramet	1 524	1 658	886	1 083
Essilor ⁽³⁾	1 762	5 117	503	1 789
Faurecia	2 691	9 067	1 223	3 890
Hermès	945	3 519	261	744
Imerys	1 315	2 379	534	1 049

N.B : Prise en compte du lieu de facturation ou lieu d'implantation du client. N.C : Non communiqué. (1) Chiffre d'affaires 2006 à 2015, avant le rachat par Nokia. (2) Chiffre d'affaires 2010 et non 2006. (3) Chiffre d'affaires 2007 et non 2006.

1.3.2 (suite) Chiffres d'affaires Hors Europe et Pays émergents *en millions d'euros*

	Chiffre d'affaires hors d'Europe		Chiffre d'affaires dans les pays émergents	
	2 006	2016	2 006	2016
Kering	5 416	8 499	2 926	4 018
Lafarge ⁽¹⁾	10 956	10 734	5 840	7 726
Legrand	1 308	2 780	665	1 170
Lisi	192	440	84	165
L'Oréal ⁽²⁾	9 211	17 829	4 785	9 978
LVMH	9 777	26 730	3 783	14 330
Manitou	215	391	91	128
Michelin ⁽²⁾	8 364	12 806	2 847	5 014
Pernod-Ricard	3 670	5 973	1 884	3 473
Plastic Omnium	741	3 271	302	889
PSA Groupe ⁽³⁾	5 972	5 612	7 458	6 276
Remy Cointreau ⁽⁴⁾	515	750	164	297
Renault ⁽⁵⁾	8 890	18 048	8 890	18 048
Rexel ⁽²⁾	5 954	5 993	709	1 305
Safran	5 028	9 781	2 106	3 735
Saint-Gobain	12 063	13 831	5 407	8 375
Sanofi ⁽²⁾	15 868	25 142	6 394	9 593
Schneider ^{(6) (7)}	8 279	13 583	5 157	11 115
Seb ⁽⁸⁾	1 645	4 044	1 254	3 467

N.B : Prise en compte du lieu de facturation ou lieu d'implantation du client. (1) Chiffres 2006 et 2014 : avant la fusion avec le suisse Holcim. (2) Chiffre d'affaires 2007 et non 2006. (3) Hors Faurecia. (4) Chiffres mars 2008 – mars 2017. (5) Hors Avtovaz. (6) Chiffre d'affaires 2008 et non 2006 (7) Hors Europe : correspond à la somme des activités en Amérique du Nord, en Asie et dans le Pacifique (8) produits des activités ordinaires 2006 et 2015.

1.3.2 (suite) Chiffres d'affaires Hors Europe et Pays émergents *en millions d'euros*

	Chiffre d'affaires hors d'Europe		Chiffre d'affaires dans les pays émergents	
	2 006	2016	2 006	2016
Soitec	169	133	73	81
Technicolor	3 116	3 255	357	191
Technip ^{(1) (2)}	5 527	7 439	4 132	4 847
Thalès	3 779	6 705	2 587	4 112
Total ⁽³⁾	45 900	44 720	32 889	29 337
Trigano	24	62	38	62
Valéo ⁽⁴⁾	2 927	8 257	1 884	4 805
Vallourec	3 553	2 318	2 106	1 759
Vicat	845	1 287	425	884
Vilmorin	318	528	125	279
Vinci	3 723	10 471	3 036	6 123
Zodiac Aerospace	1 187	3 441	275	1 243

N.B : Prise en compte du lieu de facturation ou lieu d'implantation du client. (1) Chiffre d'affaires 2008 et 2015 (2) Pays émergents : Hors Brésil et Mexique. (3) Hors Arkema (4) Chiffre d'affaires 2008 et non 2006.

1.4. Actifs Immobilisés

1.4.1 Actifs Immobilisés totaux, en France et Amérique du Nord (en millions d'euros)

	Actifs immobilisés		Actifs immobilisés en France		Actifs immobilisés en Amérique du Nord	
	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Air Liquide	14 929	36 027	1 631	1 870	3 293	19 345
Airbus	12 074	16 797	3 908	7 263	N.C	N.C
Alcatel ^{(1) (2)}	7 262	2 817	657	872	5 903	1 321
Alstom ⁽³⁾	2 131	1 685	714	548	220	170
ArcelorMittal ⁽⁴⁾	62 592	35 232	7 540	4 194	10 560	9 417
Areva ⁽⁵⁾	4 988	10 986	3 341	7 369	944	1 872
Arkema ⁽⁶⁾	3 025	6 829	1 592	3 060	857	1 673
Beneteau	773	1 400	715	898	36	315
Bic ⁽⁷⁾	703	1 061	222	223	224	311
Biomérieux	477	619	N.C	N.C	203	328
Bouygues	5 039	6 566	3 880	5 046	434	702
Danone ⁽⁸⁾	5 260	8 576	N.C	N.C	909	1 235
Dassault Aviation ⁽⁴⁾	509	534	374	321	134	213
Eiffage	23 673	18 640	22 524	17 688	0	0
Eramet ^{(9) (10)}	859	830	N.C	179	100	49
Essilor ⁽¹¹⁾	1 877	3 276	N.C	N.C	814	1 355
Faurecia ⁽¹²⁾	1 453	2 468	450	314	172	644
Hermès ⁽¹³⁾	1 128	1 724	529	793	85	228

N.B : Les firmes communiquent ces données sous des appellations différentes (actifs courants, actifs sectoriels, immobilisations corporelles et incorporelles) mais les comparaisons ci-dessus entre deux dates prennent toujours le même périmètre et la même dénomination (sauf exception précisée *infra*). N.C : Non communiqué. (1) Chiffre d'affaires 2006 à 2015, avant le rachat par Nokia. (2) chiffre 2014 au lieu de 2016. (3) Hors good will et secteur Power Suisse (4) chiffre 2008 et non 2006. (5) chiffre 2014 au lieu de 2016 (6) Investissements incorporels et corporels 2005-2006 et investissements corporels et incorporels 2015-2015 (7) Chiffre 2010 et non 2006. (8) Moyenne des résultats opérationnels courants, début de période 2004-2005-2006 ; fin de période 2014-2015-2016. (9) Somme des investissements industriels 2005-2006-2007 et somme des investissements industriels 2015-2016-2017. (10) Chiffre Amérique du Nord comprend Amérique du Sud (11) Chiffre 2012 et non 2006 (12) Investissements industriels 2005-2006 et investissements industriels 2015-2016 (13) Actifs sectoriels 2006 et actifs non courants 2016.

1.4.1 (suite) Actifs Immobilisés totaux, en France et Amérique du Nord (en millions d'euros)

	Actifs immobilisés totaux		Actifs immobilisés en France		Actifs immobilisés en Amérique du Nord	
	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Imerys	1 636	2 354	356	284	493	854
Kering ^{(1) (2)}	19 521	12 385	6 848	619	1 506	3 255
Lafarge ⁽³⁾	26 750	26 817	3 047	2 306	7 269	4 514
Legrand	789	597	324	174	72	79
Lisi	364	905	196	522	61	213
L'Oréal	12 233	21 726	N.C	N.C	3 117	7 072
LVMH ⁽¹⁾	15 306	37 600	2 197	3 745	4 009	10 004
Manitou	1 128	1 132	372	266	49	263
Michelin ⁽⁴⁾	7 757	12 646	N.C	N.C	1 549	3 036
PSA Groupe ⁽⁵⁾	19 396	15 560	N.C	N.C	172	398
Pernod-Ricard ⁽⁶⁾	59 417	46 079	2 688	N.C	10 485	19 912
Plastic Omnium	573	1 354	205	208	109	386
Remy Cointreau ⁽⁷⁾	995	983	N.C	N.C	22	104
Renault ⁽⁸⁾	16 588	17 887	10 928	9 680	0	0
Rexel ⁽⁹⁾	4 949	5 692	1 182	1 304	1 156	1 892
Safran	9 363	12 386	5 866	9 580	2 127	991
Saint-Gobain ⁽¹⁰⁾	5 553	3 939	1 302	784	896	685
Sanofi ⁽⁴⁾	6 961	10 019	3 181	3 413	1 042	2 447
Schneider ⁽⁴⁾	14 503	25 001	1 679	1 712	5 877	8 064
Seb ⁽⁶⁾	2 197	3 746	676	762	428	465
Soitec ⁽¹⁾	372	246	4	17	96	54

N.B : Les firmes communiquent ces données sous des appellations différentes (actifs non courants, actifs sectoriels, immobilisations corporelles et incorporelles) mais les comparaisons ci-dessus entre deux dates prennent toujours le même périmètre et la même dénomination (sauf exception précisée *infra*). N.C : Non communiqué. (1) Correspond à la répartition du chiffre d'affaires comme mentionné dans le rapport annuel (2) y compris good will (3) Chiffres 2006 et 2014 : avant la fusion avec le suisse Holcim. (4) Chiffre 2008 et non 2006. (5) Chiffre 2014 et non 2016. (6) Y compris comptes inter-groupes. (7) mars 2008 – mars 2017. (8) Hors Avtovaz. (9) Y compris good will. (10) Somme des investissements industriels 2005-2006-2007 et somme des investissements industriels 2015-2016-2017.

1.4.1 (suite) Actifs Immobilisés totaux, en France et Amérique du Nord (*en millions d'euros*)

	Actifs immobilisés totaux		Actifs immobilisés en France		Actifs immobilisés en Amérique du Nord	
	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Technicolor	7 033	3 455	2 362	652	2 799	1 990
Technip ⁽¹⁾	464	1 003	105	164	95	217
Thalès ⁽²⁾	23 599	35 394	6 793	7 611	2 736	2 580
Total ⁽³⁾	45 281	127 333	5 860	5 361	4 318	19 154
Trigano	166	299	N.C	N.C	0	0
Valéo ⁽⁴⁾	2 397	4 908	855	672	212	730
Vallourec ⁽⁴⁾	2 210	4 214	N.C	N.C	878	1 744
Vicat	1 970	3 387	565	679	356	515
Vilmorin ⁽⁵⁾	132	155	9	13	23	36
Vinci ⁽⁶⁾	25 661	33 583	23 743	25 876	203	441
Zodiac Aerospace ⁽⁷⁾	2 002	5 208	N.C	707	913	2 197

N.B : Les firmes communiquent ces données sous des appellations différentes (actifs non courants, actifs sectoriels, immobilisations corporelles et incorporelles) mais les comparaisons ci-dessus entre deux dates prennent toujours le même périmètre et la même dénomination (sauf exception précisée *infra*). N.C : Non communiqué (1) Comparaison 2007 et 2015 et non 2006 - 2016. (2) Correspond à la commande géographique des commandes du groupe (3) Hors Arkema. (4) Chiffre 2008 et non 2006 (5) Droits de brevets 2006 et 2013. (6) Capitaux engagés 2008 et 2016 (7) Correspond à la répartition du chiffre d'affaires comme mentionné dans le rapport annuel.

1.4.2 Actifs Immobilisés Hors Europe et pays émergents (en millions d'euros)

	Actifs immobilisés hors Europe		Actifs immobilisés pays émergents	
	2 006	2 016	2 006	2 016
Air Liquide	6 080	26 752	2632	7 407
Airbus	447	1 078	N.C	N.C
Alcatel ^{(1) (2)}	6 199	1 727	322	432
Alstom ⁽³⁾	611	410	349	349
ArcelorMittal ⁽⁴⁾	27 098	17 290	15 485	7 852
Areva ⁽⁵⁾	1 101	3 197	157	1 324
Arkema ⁽⁶⁾	1 013	3 201	172	1 465
Beneteau	36	314	0	0
Bic ⁽⁷⁾	333	657	109	346
Biomérieux	234	366	31	39
Bouygues	696	1 221	380	519
Danone ⁽⁸⁾	1 490	4 192	759	2 958
Dassault Aviation ⁽⁴⁾	134	213	0	0
Eiffage	123	133	123	133
Eramet ⁽⁹⁾	599	546	499	495
Essilor ⁽¹⁰⁾	1 412	2 212	598	857
Faurecia ⁽¹¹⁾	321	1 288	149	644
Hermès ⁽¹²⁾	473	743	157	275

N.B : Les firmes communiquent ces données sous des appellations différentes (actifs non courants, actifs sectoriels, immobilisations corporelles et incorporelles) mais les comparaisons ci-dessus entre deux dates prennent toujours le même périmètre et la même dénomination (sauf exception précisée *infra*). N.C : Non communiqué. (1) Chiffre d'affaires 2006 à 2015, avant le rachat par Nokia. (2) chiffre 2014 au lieu de 2016. (3) Hors good will et secteur Power Suisse (4) chiffre 2008 et non 2006. (5) chiffre 2014 au lieu de 2016 (6) Investissements incorporels et corporels 2005-2006 et investissements corporels et incorporels 2015-2015 (7) Chiffre 2010 et non 2006. (8) Moyenne des résultats opérationnels courants, début de période 2004-2005-2006 ; fin de période 2014-2015-2016. (9) Somme des investissements industriels 2005-2006-2007 et somme des investissements industriels 2015-2016-2017. (10) Chiffre 2012 et non 2006 (11) Investissements industriels 2005-2006 et investissements industriels 2015-2016 (12) Actifs sectoriels 2006 et actifs non courants 2016.

1.4.2 (suite) Actifs Immobilisés Hors Europe et pays émergents (*en millions d'euros*)

	Actifs immobilisés hors Europe		Actifs immobilisés pays émergents	
	2 006	2 016	2 006	2 016
Imerys	835	2 012	341	580
Kering ^{(1) (2)}	2 760	8 499	1174	4 018
Lafarge ⁽³⁾	16 484	21 102	9215	16 588
Legrand	174	221	102	142
Lisi	70	273	9	60
L'Oréal	5 244	12 800	2125	5 729
LVMH ⁽¹⁾	9 777	26 730	3783	14 330
Manitou	213	391	91	128
Michelin ⁽⁴⁾	3 097	6 972	1548	3 936
PSA Groupe ⁽⁵⁾	855	1 698	855	1 300
Pernod-Ricard ⁽⁶⁾	20 820	31 995	6110	9 815
Plastic Omnium	173	626	64	240
Remy Cointreau ⁽⁷⁾	72	125	46	21
Renault ⁽⁸⁾	2 923	5 849	2923	5 849
Rexel ⁽⁹⁾	2 490	2 547	1334	488
Safran	2 360	1 291	223	300
Saint-Gobain ⁽¹⁰⁾	2 456	2 086	1560	1 401
Sanofi ⁽⁴⁾	1 787	3 951	467	1 101
Schneider ⁽⁴⁾	8 687	14 521	2447	6 699
Seb ⁽⁶⁾	1 001	2 447	542	1 963
Soitec ⁽¹⁾	232	133	73	81

N.B : Les firmes communiquent ces données sous des appellations différentes (actifs non courants, actifs sectoriels, immobilisations corporelles et incorporelles) mais les comparaisons ci-dessus entre deux dates prennent toujours le même périmètre et la même dénomination (sauf exception précisée *infra*). (1) Correspond à la répartition du chiffre d'affaires comme mentionné dans le rapport annuel (2) y compris good will (3) Chiffres 2006 et 2014 : avant la fusion avec le suisse Holcim. (4) Chiffre 2008 et non 2006. (5) Chiffre 2014 et non 2016. (6) Y compris comptes inter-groupes. (7) mars 2008 – mars 2017. (8) Hors Avtovaz. (9) Y compris good will. (10) Somme des investissements industriels 2005-2006-2007 et somme des investissements industriels 2015-2016-2017.

1.4.2 (suite) Actifs Immobilisés Hors Europe et pays émergents (*en millions d'euros*)

	Actifs immobilisés hors Europe		Actifs immobilisés pays émergents	
	2 006	2 016	2 006	2 016
Technicolor	3 704	2 459	513	131
Technip ⁽¹⁾	176	477	81	260
Thalès ⁽²⁾	8 928	17 424	2 614	12 555
Total ⁽³⁾	25 354	101 325	21 037	82 171
Trigano	0	0	0	0
Valéo ⁽⁴⁾	730	2 392	518	1 662
Vallourec ⁽⁴⁾	1 415	3 575	536	1 831
Vicat	1 091	2 132	743	1 798
Vilmorin ⁽⁵⁾	30	48	7	12
Vinci ⁽⁶⁾	706	4 665	30	3 491
Zodiac Aerospace ⁽⁷⁾	1 187	3 441	276	1 243

N.B : Les firmes communiquent ces données sous des appellations différentes (actifs non courants, actifs sectoriels, immobilisations corporelles et incorporelles) mais les comparaisons ci-dessus entre deux dates prennent toujours le même périmètre et la même dénomination (sauf exception précisée *infra*). (1) Comparaison 2007 et 2015 et non 2006 - 2016. (2) Correspond à la commande géographique des commandes du groupe (3) Hors Arkema. (4) Chiffre 2008 et non 2006 (5) Droits de brevets 2006 et 2013. (6) Capitaux engagés 2008 et 2016 (7) Correspond à la répartition du chiffre d'affaires comme mentionné dans le rapport annuel.

1.5. Principales sociétés consolidées

	Nombre de sociétés consolidées en 2006			Nombre de sociétés consolidées en 2016		
	Total	en France	à l'étranger	Total	en France	à l'étranger
Air Liquide	201	49	152	191	36	155
Airbus ⁽¹⁾	221	65	156	314	60	254
Alcatel ⁽²⁾	33	12	21	25	6	19
Alstom	67	11	56	40	5	35
ArcelorMittal	31	2	29	28	2	26
Areva	25	11	14	21	12	9
Arkema	96	19	77	153	16	137
Beneteau	23	14	9	26	8	18
Bic	27	8	19	105	17	88
Biomérieux	41	3	38	68	6	62
Bouygues	100	60	40	90	52	38
Danone	169	29	140	99	12	87
Dassault Aviation	6	3	3	9	5	4
Eiffage	236	221	15	231	185	46
Eramet	52	18	34	57	24	33
Essilor	164	11	153	92	14	78
Faurecia	137	32	105	187	26	161
Hermès	92	46	46	76	35	41
Imerys	122	23	99	103	16	87
Kering	459	140	319	480	45	435

(1) Chiffres 2007 et 2014. (2) chiffre 2015, avant le rachat par Nokia.

1.5. (suite) Principales sociétés consolidées

	Nombre de sociétés consolidées en 2006			Nombre de sociétés consolidées en 2016		
	Total	en France	à l'étranger	Total	en France	à l'étranger
Lafarge ⁽¹⁾	117	23	94	68	7	61
Legrand	39	11	28	31	2	29
Lisi	38	10	28	52	18	34
L'Oréal	240	48	192	179	48	131
LVMH	544	99	445	690	124	566
Manitou	31	9	22	30	7	23
Michelin	151	23	128	103	15	88
PSA Groupe ⁽²⁾	221	59	162	174	63	111
Pernod-Ricard	136	26	110	121	22	99
Plastic Omnium	116	32	84	166	30	136
Remy Cointreau ⁽³⁾	63	18	45	50	11	39
Renault	202	41	161	222	33	189
Rexel	99	22	77	121	15	106
Safran	131	46	85	146	31	115
Saint-Gobain	76	13	63	109	11	98
Sanofi	137	22	115	172	19	153
Schneider	575	77	498	428	47	381
Seb	60	11	49	141	16	125
Soitec	7	2	5	12	4	8
Technicolor	244	41	203	127	22	105

(1) Chiffre 2014 : avant la fusion avec le suisse Holcim. (2) Hors Faurecia (3) chiffres : mars 2008 – mars 2017.

1.5. (suite) Principales sociétés consolidées

	Nombre de sociétés consolidées en 2006			Nombre de sociétés consolidées en 2016		
	Total	en France	à l'étranger	Total	en France	à l'étranger
Technip	123	25	98	60	11	49
Thalès	54	22	32	42	17	25
Total ⁽¹⁾	116	8	108	172	9	163
Trigano	67	46	21	76	43	33
Valéo	180	30	150	191	25	166
Vallourec	58	19	39	75	14	61
Vicat	127	61	66	80	26	54
Vilmorin	95	16	79	108	13	95
Vinci	178	80	98	384	191	193
Zodiac Aerospace	87	18	69	92	19	73

(1) Chiffre 2004 et 2012.

1.6. Charges de personnel

	Charges totales de personnel (en millions d'euros)	
	2 006	2 016
Air Liquide	1 940	3 659
Airbus	9 081	13 128
Alcatel ⁽¹⁾	3 392	4 388
Alstom	3 615	2 269
ArcelorMittal	14 673	8 558
Areva	3 245	1 553
Arkema	1 008	1 309
Beneteau	235	295
Bic	N.C	N.C
Biomérieux	364	771
Bouygues	5 278	7 169
Danone	1 807	3 491
Dassault Aviation	928	1 175
Eiffage	2 514	3 219
Eramet	499	675
Essilor	887	2 142
Faurecia	2 104	3 360
Hermès	379	939
Imerys	681	899
Kering	2 637	1 984
Lafarge ⁽²⁾	3 203	1 917

N.B : Comprend les salaires, bonus, primes et charges sociales. N.C : non communiqué. (1) chiffre 2015, avant le rachat par Nokia. (2) Chiffre 2014 : avant la fusion avec le suisse Holcim.

1.6. (suite) Charges de personnel

	Charges de personnel (en millions d'euros)	
	2 006	2 016
Legrand ⁽¹⁾	1 007	1 299
Lisi	256	566
L'Oréal	3 035	5 438
LVMH	2 429	6 575
Manitou	110	205
Michelin	4 733	5 542
Pernod-Ricard	726	1 309
Plastic Omnium	471	939
PSA Groupe	8 884	4 719
Remy Cointreau ⁽²⁾	107	178
Renault	5 948	5 747
Rexel	1 058	1 610
Safran	3 135	4 406
Saint-Gobain	8 026	8 046
Sanofi	7 144	9 119
Schneider	4 621	6 264
Seb	520	822
Soitec	57	75
Technicolor	1 316	1 068
Technip	946	2 615
Thalès	3 718	6 025
Total	5 828	8 238
Trigano	129	195

N.B : Comprend les salaires, bonus, primes et charges sociales. N.C : non communiqué. (1) chiffre 2007 au lieu de 2006. (2) chiffres : mars 2008 – mars 2017.

1.6. (suite) Charges de personnel

	Charges de personnel (en millions d'euros)	
	2 006	2 016
Valéo ⁽¹⁾	2 341	3 362
Vallourec	813	994
Vicat	306	409
Vilmorin	241	378
Vinci	5 707	9 557
Zodiac Aerospace	632	1 571

N.B : Comprend les salaires, bonus, primes et charges sociales. N.C : non communiqué. (1) Rémunération des intérimaires incluses

1.7 La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2016			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Air Liquide	2 650	747	28,2%	+101
Alcatel ⁽²⁾				
Alstom	231	76	32,9%	+32
Areva				
Arkema	622	193	31,0%	+4
Beneteau	29	7	23,2%	+2
Bic	408	123	30,1%	+8
Biomérieux	259	80	30,8%	+9
Bouygues	766	249	29,6%	+5
Danone	2 630	804	30,6%	+284
Dassault Aviation	252	76	30,1%	-9
Eiffage	946	167	17,7%	+2
Eramet				
Essilor	1 163	285	24,5%	+105
Faurecia	702	189	27,0%	+70
Hermès	1 649	556	33,7%	+65

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple). (2) non prise en compte de l'exercice 2016 après le rachat par Nokia.

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2016			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Imerys	437	142	32,5%	+29
Kering	1 178	296	25,1%	+253
Lafarge	2 882	835	29,0%	+125
Legrand	850	219	25,7%	+43
Lisi	161	54	33,7%	+5
L'Oréal	4 323	1 215	28,1%	+242
LVMH	6 472	2 109	32,6%	+356
Manitou	62	21	34,0%	-1
Michelin	2 464	797	32,3%	+179
Pernod-Ricard	1 663	408	24,5%	+237
Plastic Omnium	353	86	24,5%	+18
PSA Groupe	2 575	554	21,5%	+83
Remy Cointreau	189	45	23,5%	+14
Renault	2 960	1 055	35,6%	+161
Rexel	251	116	46,4%	+9
Safran	2 287	398	17,4%	+28

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2016			Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	
Saint-Gobain	1 732	416	24,0%	+161
Sanofi	5 678	1 326	23,4%	+574
Schneider	2 489	712	28,6%	+185
Seb	368	78	21,1%	+52
Soitec	8	1	8,9%	+1
Technicolor	106	44	41,5%	-1
Technip				
Thalès	1 151	256	22,2%	+56
Trigano	96	12	12,4%	+4
Valéo	1 111	189	17,0%	+34
Vallourec				
Vicat	218	67	30,6%	+13
Vilmorin	87	34	38,9%	-26
Vinci	3 489	1 142	32,7%	+94
Zodiac Aerospace	152	40	26,0%	+16

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. . N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale N.B ⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2015			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Air Liquide	2 487	666	26,8%	+162
Alcatel	275	24	8,7%	+24
Alstom				
Areva				
Arkema	406	118	29,1%	+6
Beneteau	12	3	24,7%	+1
Bic	457	136	29,8%	+17
Biomérieux	195	66	33,8%	+6
Bouygues	399	118	32,5%	+53
Danone	1 925	626	32,5%	+237
Dassault Aviation				
Eiffage	683	220	32,2%	+1
Eramet				
Essilor	1 120	308	27,5%	+63
Faurecia	558	186	33,3%	+86

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2015			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Hermès	1 495	537	35,9%	+93
Imerys	125	56	44,9%	-14
Kering	1 004	322	32,0%	+185
Lafarge				
Legrand	810	258	31,9%	+43
Lisi	125	43	34,2%	+2
L'Oréal	4 517	1 223	27,1%	+360
LVMH	5 970	1 969	33,0%	+251
Manitou	47	17	36,2%	+3
Michelin	1 869	706	37,8%	+215
Pernod-Ricard	1 101	221	20,1%	+243
Plastic Omnium	311	83	26,6%	+23
PSA Groupe	1 502	737	49,1%	+154
Remy Cointreau	153	44	28,9%	+18
Renault	1 955	366	18,7%	+233
Rexel	169	84	49,8%	+19
Safran				

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2015			Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	
Saint-Gobain	622	248	39,9%	+116
Sanofi	5 243	709	13,5%	+928
Schneider	1 783	389	21,8%	+195
Seb	323	82	25,5%	+62
Soitec				
Technicolor				
Technip	173	117	67,6%	+15
Thalès	920	220	23,9%	+64
Trigano	59	4	6,7%	+4
Valéo	824	106	12,9%	+43
Vallourec				
Vicat	197	62	31,5%	+20
Vilmorin	63	15	23,0%	+1
Vinci	3 045	1 055	34,6%	+61
Zodiac Aerospace	263	76	28,8%	+19

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. N.B⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2014			Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	
Air Liquide	2 397	678	28,3%	+141
Alcatel				
Alstom	923	186	20,2%	+137
Areva				
Arkema	291	120	41,2%	-4
Beneteau	9	2	27,6%	1
Bic	380	100	26,4%	+14
Biomérieux	187	52	27,6%	+7
Bouygues	832	188	22,6%	+66
Danone	1 839	599	32,6%	+228
Dassault Aviation	230	80	34,6%	-5
Eiffage	528	172	32,6%	-6
Eramet				
Essilor	1 177	193	16,4%	+78
Faurecia	343	115	33,5%	+63
Hermès	1 275	424	33,2%	+105
Imerys	450	117	26,1%	+31

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	de			
	Imposition	au titre	l'exercice	2014
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Kering	1 355	326	24,0%	+243
Lafarge	590	385	65,3%	+86
Legrand	772	238	30,9%	+39
Lisi	124	43	34,4%	+5
L'Oréal	3 890	1 111	28,6%	+318
LVMH	8 378	2 273	27,1%	+452
Manitou	38	10	24,7%	+2
Michelin	1 651	620	37,6%	+164
Pernod-Ricard	1 332	305	22,9%	+182
Plastic Omnium	308	74	24,0%	+29
PSA Groupe				
Remy Cointreau	127	34	26,4%	+19
Renault	772	136	17,6%	+180
Rexel	307	107	34,8%	+29
Safran				
Saint-Gobain	1 467	513	35,0%	+117
Sanofi	5 658	1 214	21,5%	+690

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2014			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Schneider	2 429	551	22,7%	+206
Seb	265	71	26,9%	+47
Soitec				
Technicolor	185	48	25,9%	0
Technip	599	157	26,2%	+46
Thalès	761	214	28,2%	+46
Trigano	26	8	31,0%	+2
Valéo	671	129	19,2%	+52
Vallourec				
Vicat	198	60	30,0%	+23
Vilmorin	112	27	24,5%	+13
Vinci	3 500	1 050	30,0%	+44
Zodiac Aerospace	508	153	30,2%	+28

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale). N.B ⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2013			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Air Liquide	2 300	612	26,6%	+136
Alcatel				
Alstom	700	163	23,3%	+112
Areva				
Arkema	333	161	48,3%	-5
Beneteau				
Bic	346	106	30,6%	+17
Biomérieux	243	78	32,2%	+9
Bouygues	898	360	40,0%	+17
Danone	1 865	604	32,4%	+222
Dassault Aviation	586	205	34,9%	+3
Eiffage	484	167	34,5%	+2
Eramet				
Essilor	822	199	24,2%	+54
Faurecia	197	65	32,8%	+37
Hermès	1 195	398	33,3%	+80
Imerys	364	100	27,5%	+22

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2013			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Kering	1 100	237	21,5%	+156
Lafarge	949	242	25,5%	+103
Legrand	777	234	30,1%	+39
Lisi	114	40	35,1%	+5
L'Oréal	4 024	1 063	26,4%	+312
LVMH	5 698	1 755	30,8%	+325
Manitou	7	7	112,1%	+2
Michelin	1 702	575	33,8%	+187
Pernod-Ricard	1 567	359	22,9%	+236
Plastic Omnium	276	69	25,0%	+23
PSA Groupe				
Remy Cointreau	119	46	38,5%	+10
Renault				
Rexel	308	97	31,5%	+31
Safran	1 908	639	33,5%	+34
Saint-Gobain	1 073	463	43,2%	+96
Sanofi	4 603	763	16,6%	+341
Schneider	2 555	652	25,5%	+168

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2013			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Seb	309	87	28,2%	+48
Soitec				
Technicolor				
Technip	761	191	25,1%	+105
Thalès	690	204	29,5%	+44
Trigano	41	10	24,9%	+4
Valéo	555	111	20,0%	+41
Vallourec	443	148	33,3%	+15
Vicat	177	57	32,4%	+29
Vilmorin	129	23	18,1%	+17
Vinci	3 131	1 070	34,2%	+80
Zodiac Aerospace	533	162	30,3%	+23

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale). N.B ⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2012			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Air Liquide	1 808	566	31,3%	+87
Alcatel				
Alstom	964	193	20,0%	+137
Areva				
Arkema	609	186	30,5%	-2
Beneteau				
Bic	381	122	31,9%	+13
Biomérieux	224	89	40,0%	+7
Bouygues	841	330	39,2%	+0
Danone	2 445	712	29,1%	+269
Dassault Aviation	645	225	35,0%	-2
Eiffage	387	133	34,4%	+2
Eramet				
Essilor	812	207	25,5%	+65
Faurecia	232	67	29,1%	+45
Hermès	1 100	349	31,7%	+40
Imerys	419	117	27,8%	+30

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2012			Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	
Kering	1 619	298	18,4%	115
Lafarge	916	316	34,5%	137
Legrand	754	248	32,8%	35
Lisi	86	26	30,2%	3
L'Oréal	3 876	1 006	25,9%	243
LVMH	5 725	1 820	31,8%	332
Manitou	36	8	22,8%	1
Michelin	2 307	736	31,9%	155
Pernod-Ricard	1 421	247	17,4%	210
Plastic Omnium	244	62	25,6%	9
PSA Groupe				
Remy Cointreau	218	72	33,0%	25
Renault	780	549	70,4%	93
Rexel	447	132	29,4%	33
Safran	1 768	695	39,3%	36
Saint-Gobain	1 260	476	37,8%	48
Sanofi	5 724	1 109	19,4%	364
Schneider	2 461	569	23,1%	257

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2012			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Seb	305	94	30,9%	+29
Soitec				
Technicolor	67	49	73,1%	0
Technip	753	206	27,4%	+128
Thalès	706	194	27,5%	+24
Trigano	24	11	47,3%	0
Valéo	539	146	27,1%	+49
Vallourec	376	112	29,9%	-4
Vicat	205	60	29,1%	+25
Vilmorin	111	26	23,5%	+10
Vinci	2 912	969	33,3%	+55
Zodiac Aerospace	442	134	30,4%	+13

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. N.B ⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2011			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Air Liquide	1 830	576	31,5%	+84
Alcatel				
Alstom	895	179	20,0%	+105
Areva				
Arkema	697	125	17,9%	+6
Beneteau	71	26	36,6%	0
Bic	349	115	33,0%	+10
Biomérieux	237	77	32,5%	+5
Bouygues	1 567	528	33,7%	+38
Danone	2 435	626	25,7%	+278
Dassault Aviation	391	109	27,9%	+1
Eiffage	381	120	31,5%	-6
Eramet	521	145	27,8%	-4
Essilor	669	179	26,8%	+50
Faurecia	475	96	20,2%	+45
Hermès	898	290	32,3%	+28
Imerys	407	121	29,8%	+33
Kering	1 329	317	23,9%	+144

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition	au titre	de l'exercice	2011
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Lafarge	684	432	63,2%	+138
Legrand	741	261	35,3%	+33
Lisi	74	20	26,5%	+1
L'Oréal	3 467	1 026	29,6%	+215
LVMH	4 912	1 453	29,6%	+290
Manitou				
Michelin	1 996	534	26,8%	+194
Pernod-Ricard	1 394	318	22,8%	+113
Plastic Omnium	230	58	25,3%	+8
PSA Groupe	347	115	33,1%	+55
Remy Cointreau	169	47	27,9%	+25
Renault	1 123	508	45,2%	+114
Rexel	403	89	22,2%	+23
Safran	695	201	28,9%	+15
Saint-Gobain	2 008	656	32,7%	+119
Sanofi	5 257	440	8,4%	+168
Schneider	2 396	546	22,8%	+220
Seb	374	113	30,2%	+46

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2011			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Soitec				
Technicolor				
Technip	711	209	29,3%	+52
Thalès	605	147	24,3%	+29
Trigano	40	14	33,9%	+1
Valéo	598	148	24,7%	+32
Vallourec	645	192	29,7%	+3
Vicat	258	66	25,7%	+39
Vilmorin	135	39	28,6%	+7
Vinci	2 929	984	33,6%	+91
Zodiac Aerospace	333	96	28,8%	+5

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. N.B ⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2010			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Air Liquide	1 942	513	26,4%	+61
Alcatel				
Alstom	628	141	22,5%	+41
Areva				
Arkema	473	123	26,0%	+7
Beneteau	43	14	32,7%	0
Bic	303	100	33,2%	+4
Biomérieux	241	81	33,7%	+2
Bouygues	1 467	482	32,9%	-3
Danone	2 489	576	23,1%	+207
Dassault Aviation	565	169	30,0%	0
Eiffage	505	183	36,2%	-3
Eramet	708	189	26,7%	+4
Essilor	609	179	29,5%	+41
Faurecia	303	90	29,6%	+32
Hermès	656	221	33,7%	+20
Imerys	347	98	28,3%	+16
Kering	1 083	304	28,1%	+75

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2010			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Lafarge	1 443	316	21,9%	+209
Legrand	647	227	35,1%	+27
Lisi	37	11	30,8%	+1
L'Oréal	3 152	910	28,9%	+136
LVMH	4 781	1 469	30,7%	+258
Manitou				
Michelin	1 498	449	30,0%	+67
Pernod-Ricard	1 200	223	18,6%	+84
Plastic Omnium	182	30	16,3%	+9
PSA Groupe	1 307	255	19,5%	+102
Remy Cointreau	91	22	23,9%	+15
Renault	2 259	58	2,6%	+102
Rexel	282	58	20,5%	+17
Safran	244	14	5,7%	+31
Saint-Gobain	1 785	577	32,3%	+55
Sanofi	6 217	140	2,3%	+124
Schneider	2 356	565	24,0%	+196
Seb	333	90	26,9%	+28

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2010			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Soitec				
Technicolor	154	2	1,3%	0
Technip	595	179	30,2%	+51
Thalès				
Trigano	19	7	36,0%	+2
Valéo	491	104	21,2%	+40
Vallourec	655	200	30,5%	+12
Vicat	306	45	14,6%	+70
Vilmorin	88	28	31,8%	-2
Vinci	2 680	847	31,6%	+54
Zodiac Aerospace	205	57	27,8%	-1

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. N.B ⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2009			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Air Liquide	1 683	419	24,9%	+48
Alcatel				
Alstom	1 587	385	24,3%	+130
Areva				
Arkema				
Beneteau				
Bic	219	71	32,4%	+2
Biomérieux	215	67	31,2%	+2
Bouygues	1 536	487	31,7%	+40
Danone	2 022	424	21,0%	+261
Dassault Aviation	455	133	29,2%	0
Eiffage	418	145	34,7%	-6
Eramet				
Essilor	539	167	30,9%	+36
Faurecia				
Hermès	450	148	32,9%	+11
Imerys	78	37	47,3%	-1
Kering	455	177	38,8%	+36

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéficiaires du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2009			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Lafarge	1 327	260	19,6%	+284
Legrand	423	131	31,1%	+16
Lisi	17	8	45,3%	0
L'Oréal	2 471	676	27,4%	+114
LVMH	2 819	849	30,1%	+180
Manitou				
Michelin	207	103	49,8%	+34
Pernod-Ricard	1 066	108	10,1%	+77
Plastic Omnium	43	8	19,2%	+4
PSA Groupe				
Remy Cointreau	121	33	27,0%	+19
Renault				
Rexel	113	32	28,1%	+13
Safran	893	235	26,3%	+14
Saint-Gobain	435	196	45,1%	+23
Sanofi	6 083	1 399	23,0%	-61
Schneider	1 182	296	25,0%	+122

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfiques du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2009			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Seb	221	58	26,3%	+27
Soitec				
Technicolor				
Technip	618	195	31,5%	+22
Thalès				
Trigano				
Valéo				
Vallourec	782	248	31,7%	+21
Vicat	280	48	17,0%	+54
Vilmorin	60	20	33,6%	-4
Vinci	2 346	727	31,0%	+55
Zodiac Aerospace	194	21	10,6%	-1

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. N.B ⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2008			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Air Liquide	1 283	402	31,3%	+40
Alcatel				
Alstom	1 464	373	25,5%	+124
Areva	388	46	11,9%	+14
Arkema	170	69	40,6%	+7
Beneteau	161	48	30,0%	0
Bic	216	71	33,0%	+3
Biomérieux	183	52	28,2%	0
Bouygues	1 934	605	31,3%	+56
Danone	1 603	443	27,6%	+191
Dassault Aviation	495	122	24,6%	0
Eiffage	547	186	34,0%	-5
Eramet	1 202	347	28,9%	+7
Essilor	511	149	29,2%	+24
Faurecia				
Hermès	467	160	34,3%	+6
Imerys	253	89	35,2%	+10
Kering	988	334	33,9%	+74

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2008			Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	
Lafarge	2 419	479	19,8%	+363
Legrand	495	143	29,0%	+19
Lisi	88	32	36,1%	-1
L'Oréal	2 632	681	25,9%	+122
LVMH	3 204	893	27,9%	+186
Manitou	37	29	78,1%	+4
Michelin	520	163	31,3%	+6
Pernod-Ricard	1 092	224	20,5%	+92
Plastic Omnium				
PSA Groupe				
Remy Cointreau	113	38	33,3%	+12
Renault	324	162	50,0%	+61
Rexel	343	112	32,5%	+17
Safran				
Saint-Gobain	2 064	638	30,9%	+97
Sanofi	4 262	682	16,0%	+85
Schneider	2 266	555	24,5%	+149

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2008			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Seb	229	67	29,0%	+22
Soitec				
Technicolor				
Technip	648	194	29,9%	+40
Thalès	606	103	17,0%	+33
Trigano	22	7	32,4%	-1
Valéo				
Vallourec	1 503	481	32,0%	+20
Vicat	356	83	23,4%	+41
Vilmorin	60	19	32,2%	+1
Vinci	2 446	771	31,5%	+63
Zodiac Aerospace	203	65	32,1%	+1

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. N.B ⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2007			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Air Liquide	1 688	412	24,4%	+21
Alcatel				
Alstom	1 152	291	25,3%	+114
Areva	815	81	9,9%	+22
Arkema	228	104	45,6%	-4
Beneteau	138	46	33,3%	+1
Bic	261	88	33,6%	+3
Biomérieux	155	55	35,7%	-2
Bouygues	1 969	633	32,2%	+29
Danone	1 369	410	29,9%	+119
Dassault Aviation	565	183	32,4%	-3
Eiffage	1 313	227	17,3%	+13
Eramet	1 164	350	30,1%	-5
Essilor	498	156	31,3%	+18
Faurecia				
Hermès	436	144	33,0%	+6
Imerys	376	97	25,7%	+5
Kering	1 474	298	20,2%	+90

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2007			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Lafarge	2 767	725	26,2%	+163
Legrand	596	175	29,4%	+5
Lisi	98	31	31,3%	0
L'Oréal	3 517	860	24,4%	+87
LVMH	3 177	853	26,8%	+137
Manitou	133	45	33,9%	+1
Michelin	1 071	299	27,9%	+30
Pernod-Ricard	1 115	260	23,3%	+83
Plastic Omnium				
PSA Groupe	1 080	302	28,0%	+66
Remy Cointreau	113	29	25,5%	+7
Renault	1 314	255	19,4%	+76
Rexel	251	108	42,9%	+13
Safran	167	25	15,0%	+12
Saint-Gobain	2 455	926	37,7%	+140
Sanofi	5 725	687	12,0%	+115
Schneider	2 217	600	27,1%	+123

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.7 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

	Imposition au titre de l'exercice 2007			
	résultat imposable en millions d'euros	Impôt payé en millions d'euros	taux effectif	Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros ⁽¹⁾
Seb	204	61	29,9%	+15
Soitec				
Technicolor	277	27	9,7%	0
Technip	203	75	36,8%	-3
Thalès	1 006	158	15,7%	-2
Trigano	52	22	42,3%	-2
Valéo	223	83	37,2%	+13
Vallourec	1 594	575	36,1%	-24
Vicat	432	109	25,2%	+43
Vilmorin	135	17	12,8%	+8
Vinci	2 310	744	32,2%	+37
Zodiac Aerospace	208	66	31,8%	+1

N.B ¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte, les cases vides correspondent à un exercice déficitaire où le cas échéant à un manque d'information dans le document de référence. N.B ² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B ³ : hors Airbus et ArcelorMittal respectivement de droit néerlandais et luxembourgeois. Pour le degré de patriotisme, nous avons calculé les différences par rapport au taux théorique français dans la mesure où l'implantation de leur siège relève de l'optimisation fiscale. N.B ⁴ : Hors compagnie Total dont la fiscalisation des filiales rend la comparaison et le calcul non pertinent. (1) calculé par rapport au taux théorique français appliqué lors de l'année de référence (34,43% en 2016 ou 38% en 2015 par exemple).

1.8 Les données relatives à la gouvernance d'entreprise

1.8.1 Actionnariat

	Premier actionnaire ⁽¹⁾ à fin 2016			Participation de l'Etat ⁽²⁾
	nationalité	type	part du capital	
Air Liquide	Etats-Unis	Fonds	5%	Non
Airbus	France	Etat	11%	Oui
Alcatel ⁽³⁾	Etats-Unis	Fonds	10%	Oui
Alstom	France	Etat	20%	Oui
ArcelorMittal	Royaume-Uni	Famille	37%	Non
Areva	France	Etat	89%	Oui
Arkema	France	Fonds	6%	Non
Beneteau	France	Famille	51%	Non
Bic	France	Famille	43%	Non
Biomérieux	France	Famille	59%	Non
Bouygues	France	Famille	19%	Non
Danone	Etats-Unis	Fonds	11%	Non
Dassault Aviation	France	Famille	62%	Non
Eiffage	France	Salariés	21%	Oui
Eramet	France	Etat	56%	Oui
Essilor	International Salariés	International Salariés	8%	Non
Faurecia	France	Entreprises	46%	Non
Hermès	France	Famille	65%	Non
Imerys	Belgique	Fonds	54%	Non

(1) Premier actionnaire avec au moins 3% du capital. (2) Participation supérieure à 2%. (3) à fin 2015 avant le rachat par Nokia.

1.8.1 (suite) Actionnariat

	Premier actionnaire ⁽¹⁾ à fin 2016			Participation
	nationalité	type	part du capital	de l'Etat ⁽²⁾
Kering	France	Famille	41%	Non
Lafarge ⁽³⁾	Belgique	Fonds	21%	Non
Legrand	France	Salariés Managers	4%	Non
Lisi	France	Famille	65%	Non
L'Oréal	France	Famille	33%	Non
LVMH	France	Famille	47%	Non
Manitou	France	Famille	65%	Non
Michelin ⁽⁴⁾	France	Famille		Non
Pernod-Ricard	France	Famille	13%	Non
Peugeot	France	Famille	13%	Oui
Plastic Omnium	France	Famille	57%	Non
Remy Cointreau ⁽⁵⁾	France	Famille	54%	Non
Renault	France	Etat	20%	Oui
Rexel ⁽⁶⁾				Non
Safran	France	Etat	14%	Oui
Saint-Gobain	International	Salariés	8%	Non
Sanofi	France Corporate	Corporate	9%	Non
Schneider	Canada	Fonds	6%	Oui
Seb	France	Famille	41%	Non
Soitec	France	Etat	30%	Oui
Technicolor	Etats-Unis	Fonds	10%	Oui

(1) Premier actionnaire avec au moins 3% du capital. (2) Participation supérieure à 2%. (3) à fin 2014 avant le rachat par Holcim. (4) Société en Commandite par action. (5) actionnariat à mars 2017. (6) Pas d'actionnaire au-dessus de 3% mentionné dans le rapport annuel.

1.8.1 (suite) Actionnariat

	Premier actionnaire ⁽¹⁾ à fin 2016			Participation de l'Etat ⁽²⁾
	nationalité	type	part du capital	
Technip	Etats-Unis	Fonds	11%	Oui
Thalès	France	Etat	26%	Oui
Total	France	Salariés	6%	Non
Trigano	France	Famille	58%	Non
Valéo	Etats-Unis	Fonds	5%	Non
Vallourec	France	Etat	7%	Oui
Vicat	France	Famille	61%	Non
Vilmorin	France	Coopérative	74%	Non
Vinci	France	Salariés	9%	Non
Zodiac Aerospace	France	Famille	24%	Non

Premier actionnaire avec au moins 3% du capital. (2) Participation supérieure à 2%.

1.8.2 Administrateurs salariés

	Nombre d'administrateurs salariés à fin 2016 ^{(1) (2)}
Air Liquide	1
Airbus	0
Alcatel	0
Alstom	0
ArcelorMittal	0
Areva	3
Arkema	0
Beneteau	0
Bic	0
Biomérieux	0
Bouygues	4
Danone	2
Dassault Aviation	1
Eiffage	1
Eramet	2
Essilor	4
Faurecia	0

	Nombre d'administrateurs salariés à fin 2016 ^{(1) (2)}
Manitou	0
Michelin	0
Pernod-Ricard	2
Peugeot	1
Plastic Omnium	0
Remy Cointreau	0
Renault	4
Rexel	0
Safran	4
Saint-Gobain	1
Sanofi	0
Schneider	1
Seb	0
Soitec	0
Technicolor	1
Technip	0
Thalès	3

(1) Au conseil d'administration ou au conseil de surveillance (2) y compris les éventuels actionnaires salariés au sein du conseil

1.8.2 (suite) Administrateurs salariés

	Nombre d'administrateurs salariés à fin 2016 ^{(1) (2)}		Nombre d'administrateurs salariés à fin 2016 ⁽¹⁾
Hermès	0	Total	2
Imerys	2	Trigano	0
Kering	1	Valéo	0
Lafarge	2	Vallourec	0
Legrand	0	Vicat	0
Lisi	0	Vilmorin	0
L'Oréal	1	Vinci	3
LVMH	0	Zodiac Aerospace	1

(2) Au conseil d'administration ou au conseil de surveillance (2) y compris les éventuels actionnaires salariés au sein du conseil

1.9 La rentabilité des firmes françaises de l'échantillon

	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Air Liquide	15,98%	15,67%	18,53%	18,43%	16,05%	16,16%
Airbus	10,81%	3,40%	5,14%	14,63%	-3,49%	6,31%
Alcatel ^{(2) (3)}						
Alstom	13,47%	24,44%	39,41%	39,04%	31,18%	17,91%
ArcelorMittal	33,76%	16,56%	19,02%	21,87%	0,00%	5,14%
Areva ⁽²⁾						
Arkema	5,94%	1,93%	8,78%	6,99%	-5,98%	16,30%
Beneteau ⁽²⁾						
Bic	14,52%	15,40%	14,81%	12,65%	12,75%	15,07%
Biomérieux	18,18%	18,93%	17,09%	18,58%	18,81%	17,05%
Bouygues	18,70%	23,16%	19,93%	19,90%	15,53%	11,49%
Danone	21,51%	21,73%	14,57%	14,58%	10,99%	13,07%
Dassault Aviation	10,17%	8,31%	9,72%	9,29%	6,29%	7,24%
Eiffage	21,94%	15,91%	12,17%	13,32%	8,24%	8,97%
Eramet ⁽²⁾						
Essilor	17,04%	17,32%	17,06%	16,27%	14,78%	15,69%
Faurecia	0,63%	-21,11%	-13,57%	N.S	N.S	26,65%
Hermès	17,73%	18,18%	19,02%	18,24%	16,25%	20,02%
Imerys	17,48%	19,32%	20,10%	17,27%	7,06%	11,63%
Kering	6,66%	7,85%	10,00%	9,42%	7,58%	8,85%

(1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016 (2) firme non suivie par FactSet Research Systems Inc. (3) firme contrôlée par Nokia au moment de la récolte des données.

1.9 (suite) La rentabilité des firmes françaises de l'échantillon

	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Lafarge	13,32%	14,04%	16,20%	11,60%	7,82%	6,48%
Legrand	27,92%	20,33%	22,58%	18,08%	13,50%	16,24%
Lisi ⁽²⁾						
L'Oréal	11,82%	12,10%	15,66%	17,12%	14,42%	15,95%
LVMH	15,27%	17,63%	17,45%	15,60%	12,88%	16,29%
Manitou ⁽²⁾						
Michelin	18,20%	12,90%	17,22%	7,57%	4,53%	13,94%
Pernod-Ricard	14,83%	12,58%	12,85%	12,78%	14,02%	11,04%
Plastic Omnium	11,43%	12,13%	10,93%	-18,10%	7,18%	27,51%
PSA Groupe	7,50%	1,58%	6,68%	-1,73%	-9,70%	8,62%
Remy Cointreau ⁽²⁾						
Renault	17,70%	13,60%	12,25%	3,73%	-17,87%	11,78%
Rexel		20,22%	10,22%	8,12%	4,40%	7,30%
Safran	7,85%	4,92%	7,16%	7,46%	9,51%	11,47%
Saint-Gobain	10,67%	11,61%	13,55%	12,92%	3,78%	7,58%
Sanofi	13,45%	15,00%	15,56%	16,16%	17,67%	17,37%
Schneider	12,36%	15,07%	16,19%	16,76%	8,86%	12,72%
Seb	14,53%	10,99%	17,22%	16,76%	15,01%	17,09%
Soitec ⁽²⁾						

(1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016 (2) firme non suivie par FactSet Research Systems Inc.

1.9 (suite) La rentabilité des firmes françaises de l'échantillon

	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Technip	17,78%	23,96%	29,90%	48,76%	33,52%	25,86%
Thalès	13,80%	15,06%	15,10%	15,62%	-1,27%	-1,67%
Total	30,24%	29,87%	27,74%	27,32%	15,11%	17,38%
Trigano ⁽²⁾						
Valéo	8,24%	8,40%	9,44%	-11,11%	-11,75%	21,55%
Vallourec ⁽²⁾						
Vicat ⁽²⁾						
Vilmorin ⁽²⁾						
Vinci	19,44%	18,63%	20,93%	18,94%	16,61%	15,08%
Zodiac Aerospace	18,36%	18,59%	17,66%	10,48%	13,19%	10,31%

(1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016 (2) firme non suivie par FactSet Research Systems Inc.

1.9 (suite) La rentabilité des firmes françaises de l'échantillon

	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Air Liquide	15,80%	15,52%	15,24%	14,11%	14,06%	11,16%
Airbus	11,50%	12,10%	18,73%	33,52%	38,29%	25,87%
Alcatel						
Alstom	19,80%	18,56%	12,12%	0,90%	0,32%	7,66%
ArcelorMittal	3,80%	-6,94%	-4,63%	-2,27%	-27,96%	5,88%
Areva						
Arkema	26,55%	18,25%	16,23%	7,07%	8,24%	10,48%
Beneteau						
Bic	17,11%	17,62%	15,78%	16,04%	17,60%	16,12%
Biomérieux	15,01%	12,33%	12,95%	10,15%	9,43%	11,01%
Bouygues	11,77%	7,72%	4,88%	8,84%	5,93%	8,91%
Danone	13,73%	14,48%	14,02%	13,12%	14,39%	14,19%
Dassault Aviation	8,17%	10,22%	8,96%	9,62%	12,63%	11,27%
Eiffage	8,89%	9,36%	10,08%	9,83%	9,72%	11,30%
Eramet						
Essilor	16,01%	16,07%	15,75%	13,74%	13,57%	12,33%
Faurecia	30,77%	10,29%	6,46%	9,98%	16,19%	16,98%
Hermès	24,36%	31,67%	27,96%	25,05%	26,76%	24,94%
Imerys	13,24%	13,40%	13,21%	13,37%	13,25%	12,43%
Kering	9,52%	10,82%	11,42%	10,77%	8,93%	11,16%
Lafarge	4,11%	5,44%	7,49%	7,04%	3,05%	5,49%

(1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016 (2) firme non suivie par FactSet Research Systems Inc.

1.9 (suite) La rentabilité des firmes françaises de l'échantillon

	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lisi ⁽²⁾						
L'Oréal	14,92%	14,38%	13,80%	14,92%	14,74%	14,72%
LVMH	14,04%	14,13%	12,67%	14,10%	14,86%	15,14%
Manitou ⁽²⁾						
Michelin	16,53%	17,42%	13,31%	11,36%	13,09%	15,12%
Pernod-Ricard	11,87%	11,86%	11,21%	10,12%	10,14%	10,22%
Plastic Omnium	24,58%	22,89%	22,78%	23,43%	20,51%	21,02%
PSA Groupe	4,77%	-60,06%	-36,83%	-7,62%	8,72%	12,69%
Remy Cointreau ⁽²⁾						
Renault	8,67%	5,94%	4,17%	8,24%	10,40%	11,49%
Rexel	9,06%	8,96%	7,15%	6,53%	4,66%	5,39%
Safran	13,09%	14,61%	15,72%	18,64%	24,64%	27,91%
Saint-Gobain	9,30%	6,67%	5,99%	6,12%	6,11%	7,33%
Sanofi	15,75%	14,27%	11,72%	12,04%	12,69%	12,15%
Schneider	12,53%	13,10%	12,03%	10,44%	9,78%	9,47%
Seb	18,85%	15,44%	14,36%	11,76%	12,55%	14,98%
Soitec ⁽²⁾						
Technicolor ⁽²⁾						
Technip	28,07%	24,98%	22,32%	28,37%	20,69%	6,95%
Thalès	13,46%	12,40%	14,81%	15,09%	17,68%	18,29%
Total	17,37%	16,63%	14,59%	13,20%	11,33%	8,32%

(1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016 (2) firme non suivie par FactSet Research Systems Inc.

1.9 (suite) La rentabilité des firmes françaises de l'échantillon

	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Trigano ⁽²⁾						
Valéo	21,83%	18,32%	18,86%	20,30%	20,87%	21,96%
Vallourec ⁽²⁾						
Vicat ⁽²⁾						
Vilmorin ⁽²⁾						
Vinci	15,02%	14,43%	13,95%	13,99%	13,94%	14,94%
Zodiac Aerospace	14,98%	16,87%	15,89%	13,82%	6,17%	4,31%

(1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016 (2) firme non suivie par FactSet Research Systems Inc.

1.10 Le message des Présidents de firme

Référence à des activités françaises et étrangères dans les messages du Président ^{(1) (2)} contenus dans les rapports annuels de 2006 à 2016

Nombre d'occurrence en référence à des activités ou des projets situés ⁽³⁾ ...

	... en France	... à l'étranger	Total
Air Liquide	1	12	13
Airbus	2	3	5
Alstom	8	38	46
Arcelor Mittal	0	28	28
Areva	0	4	4
Arkema	0	4	4
Bouygues	34	22	56
Danone	0	1	1
Dassault Aviation	41	38	79
Eiffage	58	33	91
Faurecia	0	4	4
Hermès	15	37	52
Lafarge	0	2	2
Lisi	1	1	2
L'Oréal	12	46	58
Manitou	0	3	3
Michelin	15	32	47

	... en France	... à l'étranger	Total
Pernod-Ricard	1	19	20
Plastic Omnium	5	17	22
PSA Groupe	0	3	3
Renault	3	10	13
Safran	2	0	2
Saint-Gobain	4	12	16
Schneider	4	27	31
Seb	0	3	3
Soitec	13	14	27
Thalès	2	9	11
Trigano	11	27	38
Valéo	1	7	8
Vicat	7	13	20
Vilmorin	4	25	29
Vinci	43	31	74
Zodiac	2	8	10

(1) Le cas échéant, il peut s'agir du Président du Conseil d'Administration ou de Surveillance. (2) Les firmes de l'échantillon ne figurant pas dans les tableaux-ci-dessous ne font pas intervenir leur Président pour adresser personnellement un message dans leur rapport annuel. (3) Seules comptent les références aux pays. L'évocation d'un continent (Amérique du Nord, Europe, Asie ...) n'est pas comptabilisée dans les comptes.

1.11 Coursus des Présidents ⁽¹⁾ de firme (de 2006 à 2016)

Firme	Prénom Nom	Passage dans le secteur public ⁽²⁾	Diplômé de Polytechnique ENA ⁽³⁾ ou ENS ⁽⁴⁾
Air Liquide	Benoît Potier	Non	Non
Airbus	Hans Peter Ring	Non	Non
Airbus	Thomas Enders	Oui	Non
Airbus	Louis Gallois	Oui	Oui
Airbus	Denis Ranque	Oui	Oui
Alcatel	Serge Tchuruk	Non	Oui
Alcatel	Patricia Russo	Non	Non
Alcatel	Philippe Camus	Oui	Oui
Alcatel	Michel Combes	Oui	Oui
Alstom	Patrick Kron	Oui	Oui
Arcelor Mittal	Lakshmi Mittal	Non	Non
Areva	Philippe Knoche	Oui	Oui
Areva	Anne Lauvergon	Oui	Oui
Areva	Luc Oursel	Oui	Non
Arkema	Thierry Le Hénaff	Non	Oui
Bénéteau	Hervé Gastinel	Oui	Oui
Bic	Bruno Bich	Non	Non
Bio Mérieux	Alain Mérieux	Non	Non
Bio Mérieux	Jean-Luc Bélingard	Non	Non
Bouygues	Martin Bouygues	Non	Non

Firme	Prénom Nom	Passage dans le secteur public ⁽²⁾	Diplômé de Polytechnique ENA ⁽³⁾ ou ENS ⁽⁴⁾
Danone	Emmanuel Faber	Non	Non
Danone	Franck Riboud	Non	Non
Dassault Aviation	Charles Edelsterne	Non	Non
Dassault Aviation	Eric Trappier	Non	Non
Eiffage	Benoît de Ruffray	Non	Oui
Eiffage	Pierre Bergé	Non	Oui
Eiffage	Jean-François Roverato	Oui	Oui
Eramet	Patrick Buffet	Oui	Non
Faurecia	Yann Delabrière	Non	Oui
Hermès	Equipe Hermès	Non	Non
Hermès	Patrick Thomas	Non	Non
Hermès	Jean-Louis Dumas	Non	Non
Hermès	Bertrand Puech	Non	Non
Hermès	Henri-Louis Bauer	Non	Non
Imerys	Gérard Buffière	Non	Oui
Lafarge	Bruno Lafont	Non	Oui
Legrand	Gilles Schnepp	Non	Non
Lisi	Gilles Kohler	Non	Non
Lisi	Emmanuel Veillard	Non	Non
L'Oréal	Lindsay Owen Jones	Non	Non

(1) Y compris les Présidents du Conseil d'Administration ou de surveillance (2) y compris passage dans un cabinet ministériel (3) Ecole Nationale d'Administration (4) Ecole Normale Supérieure.

1.11 (suite) Cours des Présidents ⁽¹⁾ de firme (de 2006 à 2016)

Firme	Prénom Nom	Passage dans le secteur public ⁽²⁾	Diplômé de Polytechnique ENA ⁽³⁾ ou ENS ⁽⁴⁾
L'Oréal	Jean-Paul Agon	Non	Non
LVMH	Bernard Arnault	Non	Oui
Manitou	Marcel Claude Brand	Non	Non
Manitou	Jean-Christophe Giroux	Non	Non
Michelin	Michel Rollier	Non	Non
Michelin	Jean-Dominique Sénard	Non	Non
Pernod Ricard	Patrick Ricard	Non	Non
Pernod Ricard	Pierre Pringuet	Non	Oui
Pernod Ricard	Alexandre Ricard	Non	Non
Plastic Omnium	Laurent Burelle	Non	Non
PSA	Carlos Tavares	Non	Non
PSA	Christian Streiff	Non	Oui
PSA	Philippe Varin	Non	Oui
Rémy Cointreau	Jean-Marie Laborde	Non	Non
Rémy Cointreau	Frédéric Pflany	Non	Non

Firme	Prénom Nom	Passage dans le secteur public ⁽²⁾	Diplômé de Polytechnique ENA ⁽³⁾ ou ENS ⁽⁴⁾
Rémy Cointreau	François Heriard Dubreuil	Non	Non
Renault	Carlos Ghosn	Non	Oui
Rexel	Jean-Charles Pauze	Non	Non
Rexel	Rudy Provoost	Non	Non
Rexel	Patrick Berard	Non	Non
Safran	Ross McInnes	Non	Non
Safran	Philippe Petitcolin	Oui	Non
Safran	Jean-Paul Bechat	Oui	Oui
Safran	Jean-Paul Herteman	Oui	Oui
Saint-Gobain	Jean-Louis Beffa	Oui	Oui
Saint-Gobain	Pierre-André de Chalendar	Oui	Oui
Sanofi	Jean-François Dehecq	Oui	Non
Sanofi	Christopher Viehbacher	Non	Non
Sanofi	Serge Weinberg	Oui	Oui
Sanofi	Olivier Brandicourt	Non	Non

(1) Y compris les Présidents du Conseil d'Administration ou de surveillance (2) y compris passage dans un cabinet ministériel (3) Ecole Nationale d'Administration (4) Ecole Normale Supérieure.

1.11 (suite) Cours des Présidents ⁽¹⁾ de firme (de 2006 à 2016)

Firme	Prénom Nom	Passage dans le secteur public ⁽²⁾	Diplômé de Polytechnique ENA ⁽³⁾ ou ENS ⁽⁴⁾
Schneider	Henri Lachman	Non	Non
Schneider	Jean-Pascal Tricoire	Non	Non
Seb	Thierry de La Tour d'Artaise	Non	Non
Soitec	Paul Boudre	Non	Non
Soitec	André-Jacques	Non	Non
Technicolor	Frank Dangeard	Non	Non
Technicolor	Julien Waldron	Non	Non
Technicolor	Frédéric Rose	Non	Non
Technip	Daniel Valot	Oui	Oui
Technip	Thierry Pilenko	Non	Non
Thalès	Patrick Caine	Oui	Oui
Total	Christophe de Margerie	Non	Non

Firme	Prénom Nom	Passage dans le secteur public ⁽²⁾	Diplômé de Polytechnique ENA ⁽³⁾ ou ENS ⁽⁴⁾
Total	Philippe Pouyanné	Oui	Oui
Trigano	François Feuillet	Non	Non
Valéo	Jacques Aschenbroich	Oui	Oui
Valéo	Thierry Morin	Non	Non
Vallourec	Pierre Verluca	Non	Oui
Vallourec	Philippe Crouzet	Non	Oui
Vicat	Guy Sidos	Oui	Non
Villmorin	Gérard Renard	Non	Non
Villmorin	Phillipe Aymond	Non	Non
Vinci	Xavier Huillard	Oui	Oui
Vinci	Yves-Thibault de Silguy	Oui	Oui
Zodiac	Olivier Zarrouati	Oui	Oui

(1) Y compris les Présidents du Conseil d'Administration ou de surveillance (2) y compris passage dans un cabinet ministériel (3) Ecole Nationale d'Administration (4) Ecole Normale Supérieure.

2. Annexes des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon

2.1 Données générales

Firmes	Pays	Secteur ⁽¹⁾	capitalisation boursière (en milliards d'euros) au 23/11/2017 ⁽²⁾
ABB	Suisse	Equipements industriels	62,83
Anglo American	Royaume-Uni	Mines	21,07
Anheuser-Busch Inbev	Belgique	Boissons	198,79
Assa Abloy	Suède	Matériaux de construction	19,14
Associated British Foods	Royaume-Uni	Alimentation	27,34
Atlas Copco	Suède	Equipements industriels	44,39
BAE Systems	Royaume-Uni	Défense	19,45
BASF	Allemagne	Produits chimiques	85,18
Beiersdorf	Allemagne	Produits et soins personnels	24,61
BMW	Allemagne	Constructeur Automobile	56,00
BP	Royaume-Uni	Compagnie pétrolière	111,37
Burberry	Royaume-Uni	Vêtements et accessoires	8,39
Continental	Allemagne	Equipementier Auto	42,77
CRH	Irlande	Matériaux de construction	24,86
Daimler	Allemagne	Constructeur Automobile	74,79
Diageo	Royaume-Uni	Boissons	73,36
DormaKaba	Suisse	Equipement Electronique et électrique	4,52
ENI	Italie	Compagnie pétrolière	50,44
Ericsson	Suède	Equipement technologique	18,23
Essity	Suède	Produits et soins personnels	17,67
Ferrovial	Espagne	Bâtiments & Travaux Publics	13,52

N.B : conversion en euros sur la base des parités suivantes : 1 EUR = 0,89 £ = 9,86 SEK = 9,68 NOK = 1,16 CHF (1) Selon la nomenclature STOXX Limited. (2) source Bloomberg, hors Givaudan et Geberit (swiss exchange – Boursorama). (3) Ces sociétés du secteur automobile n'entrent pas dans l'échantillon qui comprend seulement les 3 premiers groupes par secteur ou sous-secteur.

2.1 (suite) Données générales

Firmes	Pays	Secteur ⁽¹⁾	capitalisation boursière en milliards (en euros) au 23/11/2017 ⁽²⁾
Fresenius	Allemagne	Equipelement et Services de santé	25,36
Geberit	Suisse	Matériaux de construction	13,64
Givaudan	Suisse	Produits chimiques	17,86
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	Pharmaceutiques	72,15
H & M	Suède	Distributeurs généralistes	31,86
Halma	Royaume-Uni	Equipelement Electronique et électrique	5,54
Heineken	Pays-Bas	Boissons	49,16
Henkel	Allemagne	Biens ménagers et décoration	46,18
Hexagon	Suède	Logiciels	15,46
Hochtief	Allemagne	Bâtiments & Travaux Publics	9,48
Inditex	Espagne	Distributeurs généralistes	91,24
Indutrade	Suède	Equipelement Electronique et électrique	2,78
Kerry	Irlande	Alimentation	15,48
Kone	Finlande	Equipelements industriels	23,06
Leonardo	Italie	Défense	6,08
Linde	Allemagne	Produits chimiques	35,32
Marks & Spencer	Royaume-Uni	Distributeurs généralistes	5,45
Meggitt	Royaume-Uni	Aérospatial	4,24
MTU Aero Engines	Allemagne	Aérospatial	7,82
Nestlé	Suisse	Alimentation	195,59
Nokia	Finlande	Equipelement technologique	24,74
Nokian Tyres	Finlande	Equipelementier Auto	5,01

N.B : conversion en euros sur la base des parités suivantes : 1 EUR = 0,89 £ = 9,86 SEK = 9,68 NOK = 1,16 CHF (1) Selon la nomenclature STOXX Limited. (2) source Bloomberg, hors Givaudan et Geberit (swiss exchange – Boursorama). (3) Ces sociétés du secteur automobile n'entrent pas dans l'échantillon qui comprend seulement les 3 premiers groupes par secteur ou sous-secteur.

2.1 (suite) Données générales

Firmes	Pays	Secteur ⁽¹⁾	capitalisation boursière (en mds d'euros) au 23/11/2017 ⁽²⁾
Norsk Hydro	Norvège	Mines et Métaux industriels	13,20
Novartis	Suisse	Pharmaceutiques	188,59
Persimmon	Royaume-Uni	Biens ménagers et décoration	9,19
QinetiC	Royaume-Uni	Défense	1,37
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	Biens ménagers et décoration	50,75
Rheinmetall	Allemagne	Equipementier Auto	4,55
Richemont	Suisse/Luxembourg	Vêtements et accessoires	43,07
Rio Tinto	Royaume-Uni	Mines	74,66
Roche	Suisse	Pharmaceutiques	183,78
Rolls Royce	Royaume-Uni	Aérospatial	18,42
Royal DutchShell	Royaume-Uni	Compagnie pétrolière	219,76
Royal Philips	Pays-Bas	Equipement et Services de santé	31,35
SBM Offshore	Pays-Bas	Equipement Pétrolier	2,85
Schaeffler	Allemagne	Equipementier Auto	9,52
Skanska	Suède	Bâtiments & Travaux Publics	7,71
Smith & Nephew	Royaume-Uni	Equipement et Services de santé	13,10
Subsea 7	Norvège	Equipement Pétrolier	4,19
Swatch Group	Suisse	Vêtements et accessoires	17,29
Tenaris	Italie	Mines et Métaux industriels	17,33
Unilever NV	Pays-Bas	Produits et soins personnels	141,49
Voestalpine	Autriche	Mines et Métaux industriels	8,59
Volkswagen	Allemagne	Constructeur Automobile	84,86
Wood Grp (John)	Royaume-Uni	Equipement Pétrolier	5,54

N.B : conversion en euros sur la base des parités suivantes : 1 EUR = 0,89 £ = 9,86 SEK = 9,68 NOK = 1,16 CHF (1) Selon la nomenclature STOXX Limited. (2) source Bloomberg, hors Givaudan et Geberit (swiss exchange – Boursorama). (3) Ces sociétés du secteur automobile n'entrent pas dans l'échantillon qui comprend seulement les 3 premiers groupes par secteur ou sous-secteur.

2.2 Effectifs

Nom	Pays	Secteur	Effectifs totaux		Effectifs domestiques		Effectifs Amérique du Nord		Effectifs Hors Europe	
			2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
ABB	Suisse	Equipements industriels	108 000	132 300	N.C	N.C	18 360	29 000	47 520	70 900
Anglo American ⁽¹⁾	Royaume-Uni	Mines	162 000	80 000	1 000	1 000	1 000	1 000	123 000	78 000
Anheuser-Busch Inbev	Belgique	Boissons	85 617	206 633	N.C	N.C	6 337	19 314	60 139	163 177
Assa Abloy	Suède	Matériaux de construction	31 243	46 928	1 559	2 100	6 591	9 711	18 067	31 190
Associated British Foods ⁽²⁾	Royaume-Uni	Alimentation	46 703	129 916	24 277	43 954	4 544	5 284	17 509	21 654
Atlas Copco	Suède	Equipements industriels	24 378	42 749	3 142	3 700	3 592	6 323	11 960	24 171
BAE Systems ⁽³⁾	Royaume-Uni	Défense	97 500	83 100	34 000	34 600	44 000	34 600	61 800	48 500
BASF	Allemagne	Produits chimiques	95 247	113 830	47 296	53 318	15 513	17 583	33 803	43 046
Beiersdorf	Allemagne	Produits et soins personnels	17 172	17 934	5 756	N.C	2 129	2 708	5 547	7 568
BMW	Allemagne	Constructeur Automobile	106 575	124 729	79 931	88 322	N.C	N.C	N.C	N.C
BP	Royaume-Uni	Compagnie pétrolière	97 000	77 400	16 900	15 000	33 700	15 200	59 900	N.C
Burberry	Royaume-Uni	Vêtements et accessoires	4 651	9 828	N.C	N.C	902	1 954	1 585	4 766
Continental	Allemagne	Equipementier Auto	85 224	220 137	30 059	57 236	14 306	41 826	57 100	133 910
CRH	Irlande	Matériaux de construction	79 560	86 778	2 864	2 603	41 214	42 800	41 214	44 200

N.C : Non communiqué. (1)A la dénomination « Corporate and Other ». (2) Les employés UK correspondent Effectifs Amérique du Nord inclut l'Amérique du Sud. (3) Données 2007 et non 2006.

2.2 (suite) Effectifs

Nom	Pays	Secteur	Effectifs totaux		Effectifs domestiques		Effectifs Amérique du Nord		Effectifs Hors Europe	
			2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Daimler ⁽¹⁾	Allemagne	Constructeur Automobile	360 385	282 488	166 617	170 058	94 792	21 752	163 612	71 552
Diageo ⁽²⁾	Royaume-Uni	Boissons	24 144	30 433	N.C	N.C	2 234	2 251	10 157	18 412
DormaKaba	Suisse	Equipement Electronique et électrique	8585	16 250	1 057	793	1 849	3 292	4 826	8 691
ENI	Italie	Compagnie pétrolière	73 572	33 536	39 765	20 910	N.C	N.C	N.C	N.C
Ericsson	Suède	Equipement technologique	64 486	116 416	19 309	16 009	4 250	13 529	23 364	72 509
Essity	Suède	Produits et soins personnels	51 022	42 149	6 234	1 990	4 932	3 376	17 152	24 572
Ferrovial	Espagne	Bâtiments & Travaux Publics	88 902	96 001	39 206	40 595	12 980	4 280	19 558	32 086
Fresenius ⁽³⁾	Allemagne	Equipement et Services de santé	56 803	109 319	3 000	5 500	37 511	56 792	44 360	91 253
Geberit	Suisse	Matériaux de construction	5 269	12 126	1 031	1 333	281	N.C	1 286	2 763
Givaudan ⁽⁴⁾	Suisse	Produits chimiques	8 776	10 476	1 468	N.C	1 987	2 200	4 642	5 971
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	Pharmaceutiques	102 695	99 300	N.C	N.C	24 726	14 491	56 937	56 970
H & M	Suède	Distributeurs généralistes	40 368	114 586	4 142	8 933	4 383	11 900	4 991	39 741
Halma	Royaume-Uni	Equipement Electronique et électrique	3 187	5 771	1 736	2 000	N.C	1 917	N.C	2 923
Heineken ⁽⁵⁾	Pays-Bas	Boissons	57 557	73 525	4 315	3 907	7 537	20 917	41 162	45 606

N.C : Non communiqué. (1) Effectifs Amérique du Nord correspond aux effectifs Etats-Unis. (2) Données de 2008 et 2017, non 2006 et 2016. (3) Effectifs hors Europe correspond à Asie, Amérique Latin et Amérique du Nord. (4) Données 2007 et non 2006. (5) Amérique du Nord inclut Amérique du Sud.

2.2 (suite) Effectifs

Nom	Pays	Secteur	Effectifs totaux		Effectifs domestiques		Effectifs Amérique du Nord		Effectifs Hors Europe	
			2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Henkel	Allemagne	Biens ménagers et décoration	52 292	51 359	10 458	8 250	6 651	8 300	18 459	22 084
Hochtief	Allemagne	Bâtiments & Travaux Publics	46 847	51 490	9 639	3 449	7 332	9 490	32 831	45 076
Inditex	Espagne	Distributeurs généralistes	69 240	162 450	37 742	48 589	998	5 168	8 644	39 768
Indutrade	Suède	Equipement Electronique et électrique	1 673	5 495	709	1 460	0	0	110	
Kerry ⁽¹⁾	Irlande	Alimentation	22 398	23 036	N.C	N.C	5 694	7 088	7 191	10 196
Kone	Finlande	Equipements industriels	29 321	50 909	N.C	N.C	5 309	7 127	12 305	30 036
Leonardo ⁽²⁾	Italie	Défense	60 748	45 631	42 666	29 103	2 012	5 765	3 240	6 727
Linde	Allemagne	Produits chimiques	51 038	59 715	7 176	7 842	11 192	21 778	23 363	33 176
Marks & Spencer ⁽³⁾	Royaume-Uni	Distributeurs généralistes	70 310	84 939	65 343	77 494	N.C	N.C	N.C	N.C
Meggitt ⁽⁴⁾	Royaume-Uni	Aérospatial	8 298	11 210	2 513	2 699	4 380	5 920	4 589	7 008
MTU Aero Engines ⁽⁴⁾	Allemagne	Aérospatial	7 130	8 368	6 523	7 182	400	N.C	607	N.C
Nestlé ⁽¹⁾	Suisse	Alimentation	250 000	328 000	8 121	10 046	93 000	108 896	160 500	219 104
Nokia	Finlande	Equipement technologique	58 874	56 690	23 485	6 942	N.C	3 813	N.C	34 366
Nokian Tyres	Finlande	Equipementier Auto	3 297	4 433	N.C	1 616	N.C	N.C	N.C	N.C
Norsk Hydro	Norvège	Mines et Métaux industriels	33 218	12 911	11 625	3 689	3 447	134	5 760	4 932

N.C : Non communiqué. (1) Amérique du Nord inclut Amérique du Sud. (2) Données 2007 et non 2006. (3) Y compris les salariés à temps partiel. (4) Données 2007 et non 2006.

2.2 (suite) Effectifs

Nom	Pays	Secteur	Effectifs totaux		Effectifs domestiques		Effectifs Amérique du Nord		Effectifs Hors Europe	
			2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Novartis ⁽¹⁾	Suisse	Pharmaceutiques	100 735	122 861	12 000	12 253	35 988	31 103	52 830	60 621
Persimmon ⁽²⁾	Royaume-Uni	Biens ménagers et décoration	5 501	4 526	5 501	4 526	0	0	0	0
QinetiC ⁽³⁾	Royaume-Uni	Défense	12 781	6 154	7 869	5 301	4 258	853	8 523	853
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	Biens ménagers et décoration	21 900	34 700	2 100	3 384	3 300	N.C	11 600	N.C
Rheinmetall	Allemagne	Equipementier Auto	18 799	23 044	10 903	11 536	N.C	2 171	N.C	N.C
Richemont	Suisse/Luxembourg	Vêtements et accessoires	15 741	28 810	4 521	8 664	N.C	N.C	N.C	N.C
Rio Tinto	Royaume-Uni	Mines	35 245	51 029	N.C	487	10 512	13 435	33 270	48 820
Roche	Suisse	Pharmaceutiques	74 372	94 052	N.C	N.C	23 239	25 494	41 554	53 183
Rolls Royce	Royaume-Uni	Aérospatial	38 600	49 900	22 900	22 300	N.C	6 300		16 900
Royal DutchShell	Royaume-Uni	Compagnie pétrolière	108 000	92 000	8 000	6 500	23 000	29 000	71 000	67 000
Royal Philips	Pays-Bas	Equipement et Services de santé	121 732	114 731	17 510	14 569	28 809	23 839	69 776	86 405
SBM Offshore	Pays-Bas	Equipement Pétrolier	3 824	4 174	373	324	670		2 589	2 830
Skanska	Suède	Bâtiments & Travaux Publics	56 085	42 903	10 631	10 158	7 808	9 276	21 467	10 376
Smith & Nephew ^{(4) (5)}	Royaume-Uni	Equipement et Services de santé	8 830	15 644	1 776	1 550	4 087	5 868	N.C	10 938

N.C : Non communiqué (1) Amérique du Nord inclut Amérique du Sud (2) Données 2007 et non 2006. (3) Les salariés de UK Services considérés comme salariés domestiques. (4) Hors Europe correspond à hors Royaume-Uni. (5) Salariés domestiques 2016 : source *The Telegraph* « Smith and Nephew angers workers with plan to close final salary pension », 21 sept. 2016.

2.2 (suite) Effectifs

Nom	Pays	Secteur	Effectifs totaux		Effectifs domestiques		Effectifs Amérique du Nord		Effectifs Hors Europe	
			2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Subsea 7	Norvège	Equipement Pétrolier	4 317	8 500	707	N.C	2 280	N.C	3 610	N.C
Swatch Group ⁽¹⁾	Suisse	Vêtements et accessoires	21 269	35 705	11 423	16 878	N.C	N.C	N.C	N.C
Tenaris	Italie	Mines et Métaux industriels	21 751	19 399	3 045	1 979	4 133	2 109	17 183	15 789
Unilever NV	Pays-Bas	Produits et soins personnels	179 000	169 000	N.C	N.C	45 000	42 000	135 000	137 000
Voestalpine	Autriche	Mines et Métaux industriels	25 326	49 703	14 773	23 113	N.C	N.C	N.C	N.C
Volkswagen	Allemagne	Constructeur Automobile	324 875	626 715	168 940	279 993	N.C	68 491	N.C	N.C
Wood Grp (John)	Royaume-Uni	Equipement Pétrolier	27 848	25 531	6 909	7 169	9 211	10 736	N.C	N.C

N.C : Non communiqué (1) Effectifs domestiques correspondent aux employés sous contrat suisse.

2.3 Chiffre d'affaires (en millions d'euros)

Firme	Pays	Chiffre d'affaires total		Chiffre d'affaires domestique		Chiffre d'affaires Amérique du Nord		Chiffre d'affaires Hors Europe	
		2 006	2016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
ABB	Suisse	19 530	30 476	N.C	N.C	3 621	8 776	12 977	20 282
Anglo American	Royaume-Uni	30 910	20 849	N.C	1 208	3 398	515	17 910	16 780
Anheuser-Busch Inbev	Belgique	13 308	45 517	N.C	N.C	1 831	15 698	7 842	39 507
Assa Abloy	Suède	3 363	7 528	155	411	1 125	2 669	1 828	4 715
Associated British Foods ⁽¹⁾	Royaume-Uni	8 818	16 340	4 416	6 555	1 779	1 711	3 304	4 220
Atlas Copco	Suède	5 455	10 703	128	206	1 213	2 576	30 322	7 495
BAE Systems ⁽²⁾	Royaume-Uni	23 103	23 195	5 049	4 918	9 387	8 551	15 685	15 626
BASF ⁽³⁾	Allemagne	52 610	57 550	22 963	17 540	11 415	14 682	21 166	30 329
Beiersdorf	Allemagne	5 120	6 752	N.C	N.C	738	1 252	1 403	3 291
BMW	Allemagne	48 999	94 163	10 601	13 776	12 336	19 507	19 958	63 619
BP	Royaume-Uni	212 725	164 872	43 661	N.C	52 106	58 677	119 506	N.C
Burberry	Royaume-Uni	1 250	3 373	N.C	N.C	289	830	689	2 134

N.B : Chiffre d'affaires exprimés en euros à partir de données en \$ (ABB, Anglo-American, BP), en SEK (Assa Abloy, Atlas Copco), en £ (Associated British Foods, Burberry). Cours moyen annuel 2006 : 1 EUR = 1,25 \$ = 0,68 £ = 9,26 SEK. Cours annuel moyen 2016 : 1 EUR = 1,11 \$ = 0,82 £ = 9,47 SEK. (1) Chiffre d'affaires Amérique du Nord inclut Amérique du Sud. (2) Données 2007 et non 2006. (3) Répartition géographique selon le lieu de facturation.

2.3 (suite) Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*

Firme	Pays	Chiffre d'affaires total		Chiffre d'affaires domestique		Chiffre d'affaires Amérique du Nord		Chiffre d'affaires Hors Europe	
		2 006	2016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Continental	Allemagne	14 887	40 500	4 829	8 505	3 109	10 530	4 643	20 250
CRH	Irlande	18 737	27 100	1 251	403	9 799	14 200	9 799	14 700
Daimler	Allemagne	151 589	153 261	22 198	23 509	78 021	44 960	101 500	89 844
Diageo ⁽¹⁾	Royaume-Uni	15 651	22 089	N.C	N.C	4 360	5 762	9 572	15 955
DormaKaba	Suisse	663	1 941	114	143	175	535	430	855
ENI	Italie	86 105	55 762	36 343	21 280	6 250	3 212	30 924	35 150
Ericsson	Suède	19 419	23 507	843	330	1 499	5 992	13 049	19 439
Essity	Suède	10 955	10 690	785	264	1 298	1 385	2 884	5 912
Ferrovial	Espagne	12 355	10 759	5 110	2 629	1 081	1 288	1 527	3 643
Fresenius	Allemagne	6 439	17 058	218	402	4 565	12 276	N.C	14 519
Geberit	Suisse	1 391	2 577	161	258	72	85	115	219
Givaudan ⁽²⁾	Suisse	2 632	4 278	34	41	692	1 056	1 701	3 131

N.B : Chiffre d'affaires exprimés en euros à partir de données en SEK (Ericsson, Essity), en CHF (DormaKaba, Geberit, Givaudan). Cours moyen annuel 2006 : 1 EUR = 9,26 SEK = 1,57 CHF. Cours annuel moyen 2016 : 1 EUR = 9,47 SEK = 1,09 CHF. (1) Données 2008 et 2017, non 2006 et 2016. (2) Données 2007 et non 2006.

2.3 (suite) Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*

Firme	Pays	Chiffre d'affaires total		Chiffre d'affaires domestique		Chiffre d'affaires Amérique du Nord		Chiffre d'affaires Hors Europe	
		2 006	2016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	29 526	34 011	1 159	1 288	15 225	12 435	21 369	24 867
H & M	Suède	7 387	20 303	579	858	532	2 692	1 878	6 556
Halma	Royaume-Uni	457	1 173	122	189	138	189	323	727
Heineken ⁽¹⁾	Pays-Bas	11 829	20 792	N.C	N.C	1 975	5 203	3 119	10 680
Henkel	Allemagne	12 740	18 714	N.C	N.C	2 724	4 202	4 695	9 760
Hochtief	Allemagne	15 508	19 908	2 127	936	6 722	11 082	12 514	18 396
Inditex	Espagne	8 196	23 310	3 418	4 251	3 350	3 485	1 429	8 309
Indutrade	Suède	488	1 368	207	235	0	0	22	48
Kerry ^{(1) (2)}	Irlande	4 788	6 131	N.C	N.C	1 310	2 589	1 734	3 354
Kone	Finlande	3 601	8 784	N.C	N.C	805	1 659	1 281	5 308
Leonardo ⁽²⁾	Italie	13 429	12 002	N.C	N.C	1 468	2 148	3 290	5 062
Linde	Allemagne	12 439	16 948	1 187	1 237	2 079	5 183	4 054	10 938
Marks & Spencer	Royaume-Uni	11 467	12 954	10 699	11 514	N.C	N.C	N.C	N.C
Meggitt ⁽²⁾	Royaume-Uni	1 291	2 430	312	246	630	1 319	808	1 669

N.B : Chiffre d'affaires exprimés en euros à partir de données en SEK (H & M, Indutrade), en £ (GlaxoSmithKline, Marks & Spencer, Meggitt). Cours moyen annuel 2006 : 1 EUR = 9,26 SEK = 0,68 £. Cours annuel moyen 2016 : 1 EUR = 9,47 SEK = 0,82 £. (1) Amérique du Nord inclut Amérique du Sud. (2) Données 2007 et non 2006.

2.3 (suite) Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*

Firme	Pays	Chiffre d'affaires total		Chiffre d'affaires domestique		Chiffre d'affaires Amérique du Nord		Chiffre d'affaires Hors Europe	
		2 006	2016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
MTU Aero Engines ⁽¹⁾	Allemagne	2 576	4 435	496	519	1 392	3 495	1 713	3 883
Nestlé ^{(2) (3)}	Suisse	62 712	81 463	N.C	N.C	19 927	23 710	45 707	66 415
Nokia	Finlande	41 121	12 499	387	1 100	2 815	1 489	36 249	11 044
Nokian Tyres	Finlande	836	1 391	188	220	86	150	323	600
Norsk Hydro	Norvège	24 377	8 822	2 253	318	2 631	767	5 358	3 652
Novartis	Suisse	29 616	43 710	330	748	11 998	15 421	18 743	28 323
Persimmon ⁽¹⁾	Royaume-Uni	4 495	3 858	4 495	3 858	0	0	0	0
QinetiC	Royaume-Uni	1 690	955	1 073	741	567	88	617	214
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	7 238	12 062	N.C	911	2 090	3 229	3 379	N.C
Rheinmetall	Allemagne	3 629	5 602	1 230	1 315	449	766	798	2 539
Richemont	Suisse/Luxembourg	4 308	11 076	195	572	685	1 368	2 497	7 688
Rio Tinto	Royaume-Uni	17 972	30 433	N.C	317	4 286	5 370	14 829	27 755
Roche	Suisse	26 778	46 400	300	529	10 618	20 223	16 841	33 698

N.B : Chiffre d'affaires exprimés en euros à partir de données en CHF (Nestlé, Roche), NOK (Norsk Hydro), \$ (Novartis, Rio Tinto), £ (Persimmon, QinetiC, Reckitt Benckiser). Cours moyen annuel 2006 : 1 EUR = 1,57 CHF = 8,05 NOK = 1,25 \$ = 0,68 £. Cours moyen annuel 2016 : 1 EUR = 1,09 CHF = 9,29 NOK = 1,11 \$ = 0,82 £. (1) Données 2007 et non 2006. (2) Amérique du Nord inclut Amérique du Sud. (3) Données 2015 et non 2016.

2.3 (suite) Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*

Firme	Pays	Chiffre d'affaires total		Chiffre d'affaires domestique		Chiffre d'affaires Amérique du Nord		Chiffre d'affaires Hors Europe	
		2 006	2016	2 006	2 016	2 006	2 016	2 006	2 016
Rolls Royce	Royaume-Uni	10 934	18 238	1 743	2 221	3 685	5 509	7 018	11 793
Royal DutchShell	Royaume-Uni	255 076	210 442	N.C	N.C	64 779	44 277	146 030	136 953
Royal Philips	Pays-Bas	26 976	24 516	N.C	N.C	7 673	8 261	14 107	16 255
SBM Offshore	Pays-Bas	1 592	2 048	0	0	673	1 644	1 543	1 975
Skanska	Suède	13 564	15 350	2 873	3 572	4 060	5 987	N.C	N.C
Smith & Nephew	Royaume-Uni	2 223	4 206	N.C	240	1 092	2 071	1 131	N.C
Subsea 7	Norvège	1 336	3 213	609	1 789	78	286	728	1 396
Swatch Group	Suisse	3 070	6 929	N.C	694	355	608	1 567	4 778
Tenaris	Italie	6 182	3 868	N.C	N.C	1 746	1 189	4 663	3 359
Unilever NV	Pays-Bas	39 642	52 713	N.C	N.C	13 779	17 105	24 642	39 551
Voestalpine	Autriche	7 050	11 295	1 147	814	N.C	N.C	2 423	4 258
Volkswagen	Allemagne	104 875	217 267	28 544	43 634	14 611	35 454	30 120	79 188
Wood Grp (John)	Royaume-Uni	4 533	3 712	1 269	781	1 214	1 665	N.C	N.C

N.B : Chiffre d'affaires exprimés en euros à partir de données en £ (Rolls Royce), \$ (Royal DutchShell, SBM Offshore, Smith & Nephew, Subsea 7, Tenaris, Wood Grp), SEK (Skanska), CHF (Swatch Group), Cours moyen annuel 2006 : 1 EUR = 0,68 £ = 1,25 \$ = 9,26 SEK = 1,57 CHF, Cours moyen annuel 2016 : 1 EUR = 0,82 £ = 1,11 \$ = 9,29 SEK = 1,09 CHF.

2.4 Charges de personnel (en millions d'euros)

Firme	Pays	charges totales de personnel	
		2 006	2 016
ABB	Suisse	N.C	N.C
Anglo American	Royaume-Uni	3 888	3 005
Anheuser-Busch Inbev	Belgique	2 075	6 130
Assa Abloy	Suède	1 012	2 242
Associated British Foods	Royaume-Uni	1 247	2 693
Atlas Copco	Suède	1 184	2 750
BAE Systems	Royaume-Uni	5 771	6 634
BASF	Allemagne	6 210	10 165
Beiersdorf	Allemagne	889	1 184
BMW	Allemagne	7 448	11 535
BP	Royaume-Uni	8 281	10 120
Burberry	Royaume-Uni	256	603
Continental	Allemagne	3 175	9 696
CRH	Irlande	3 530	5 532

Firme	Pays	charges totales de personnel	
		2 006	2 016
Daimler	Allemagne	24 800	21 181
Diageo	Royaume-Uni	1 578	1 930
DormaKaba	Suisse	286	856
ENI	Italie	3 650	2 994
Ericsson	Suède	4 624	8 453
Essity	Suède	2 134	1 899
Ferrovial	Espagne	3 141	3 819
Fresenius	Allemagne	905	2 527
Geberit	Suisse	282	644
Givaudan	Suisse	616	939
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	8 081	10 015
H & M	Suède	1 185	3 440
Halma	Royaume-Uni	124	333
Heineken	Pays-Bas	2 241	3 263

N.B 1 : Comprend les salaires, bonus, primes et charges sociales. N.B 2 : Rémunérations exprimées en euros à partir de données en \$ (Anglo American,), SEK (Assa Abloy, Atlas Copco, Ericsson, Essity, H & M), £ (Associated British Foods, BAE Systems, Diageo, GlaxoSmithKline, Halma), CHF (DormaKaba, Geberit, Givaudan), Cours moyen annuel 2006 : 1 EUR = 1,25 \$ = 9,26 SEK = 0,68 £ = 1,57 CHF, Cours moyen annuel 2016 : 1 EUR = 1,11 \$ = 9,29 SEK = 0,82 £ = 1,09 CHF. N.C : non communiqué.

2.4 (suite) Charges de personnel *(en millions d'euros)*

Firme	Pays	charges totales de personnel	
		2 006	2 016
Henkel	Allemagne	2 351	3 001
Hochtief	Allemagne	2 584	3 285
Inditex	Espagne	1 251	3 643
Indutrade	Suède	94	317
Kerry ⁽¹⁾	Irlande	890	1 147
Kone	Finlande	948	2 634
Leonardo	Italie	3 599	3 158
Linde	Allemagne	2 809	3 724
Marks & Spencer	Royaume-Uni	1 642	1 893
Meggitt	Royaume-Uni	428	864
MTU Aero Engines	Allemagne	471	664
Nestlé ⁽²⁾	Suisse	9 855	14 993
Nokia	Finlande	4 398	3 738
Nokian Tyres	Finlande	154	219

Firme	Pays	charges totales de personnel	
		2 006	2 016
Norsk Hydro	Norvège	2 410	1 021
Novartis	Suisse	7 310	12 325
Persimmon	Royaume-Uni	296	239
QinetiC	Royaume-Uni	755	416
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	991	1 490
Rheinmetall	Allemagne	1 038	1 465
Richemont	Suisse/Luxembourg	999	2 317
Rio Tinto	Royaume-Uni	1 967	4 397
Roche	Suisse	6 443	12 161
Rolls Royce	Royaume-Uni	2 926	4 661
Royal DutchShell	Royaume-Uni	8 595	14 168
Royal Philips	Pays-Bas	5 728	7 005
SBM Offshore	Pays-Bas	291	461
Skanska	Suède	1 908	2 300

N.B 1 : Comprend les salaires, bonus, primes et charges sociales. N.B 2 : Rémunérations exprimées en euros à partir de données en SEK (Indutrade, Skanska), £ (Marks & Spencer, Meggitt, Persimmon, QinetiC, Reckitt Benckiser, Rolls Royce), CHF (Nestlé, Roche), NOK (Norsk Hydro), \$ (Novartis, Rio Tinto, Royal DutchShell, SBM Offshore). Cours moyen annuel 2006 : 1 EUR = 9,26 SEK = 0,68 £ = 1,57 CHF = 8,05 NOK = 1,25 \$, Cours moyen annuel 2016 : 1 EUR = 9,29 SEK = 0,82 £ = 1,09 CHF = 9,29 NOK = 1,11 \$. N.C : non communiqué. (1) Données 2007 et non 2006 (2) Données 2015 et non 2016.

2.4 (suite) Charges de personnel *(en millions d'euros)*

Firme	Pays	charges totales de personnel	
		2 006	2 016
Smith & Nephew	Royaume-Uni	558	1 267
Subsea 7	Norvège	244	775
Swatch Group	Suisse	899	2 149
Tenaris	Italie	630	966
Unilever NV	Pays-Bas	5 355	6 523
Voestalpine	Autriche	1 337	2 860
Volkswagen	Allemagne	17 400	37 017
Wood Grp (John)	Royaume-Uni	2 451	1 991

N.B 1 : Comprend les salaires, bonus, primes et charges sociales. N.B 2 : Rémunérations exprimées en euros à partir de données en \$ (Smith & Nephew, Subsea 7, Tenaris, Wood Grp), CHF (Swatch Group). Cours moyen annuel 2006 : 1 EUR = 1,25 \$ = 1,57 CHF. Cours moyen annuel 2016 : 1 EUR = 1,11 \$ = 1,09 CHF.

2.5 La charge d'impôt sur les bénéficiaires du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2016				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
ABB	Suisse	2 522	704	27,9%	17,9%	-81
Assa Abloy	Suède	1 092	284	26,0%	22,0%	-87
Associated British Foods	Royaume-Uni	1 201	270	22,4%	20,0%	-6
Atlas Copco	Suède	1 754	493	28,1%	22,0%	-114
BAE Systems	Royaume-Uni	1 404	260	18,5%	20,0%	-99
Beiersdorf	Allemagne	1 041	313	30%	29,7%	+30
Burberry	Royaume-Uni	481	131	27,1%	20,0%	-17
Continental	Allemagne	3 979	1 097	28%	30,5%	+202
Diageo	Royaume-Uni	4 340	893	20,6%	19,8%	-198
DormaKaba	Suisse	271	65	23,9%	24,4%	-11
Ericsson	Suède	425	225	52,9%	22,0%	-57
Essity	Suède	863	415	48,1%	22,0%	+1
Fresenius	Allemagne	2 126	650	31%	29,6%	-139
Geberit	Suisse	577	76	13,1%	17,9%	+19

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2016 suivantes : 1 EUR = 1,11 \$ = 0,82 £ = 1,09 CHF = 9,47 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingeconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2016				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique National ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	719	128	17,9%	17,9%	-15
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	2365	1070	45,2%	20,0%	-723
H & M	Suède	2 536	571	22,5%	22,0%	+7
Halma	Royaume-Uni	192	34	17,8%	20,0%	-11
Henkel	Allemagne	2 742	649	24%	31,0%	+122
Hochtief	Allemagne	621	187	30%	31,5%	+7
Indutrade	Suède	126	27	21,6%	22,0%	0
Linde	Allemagne	1 632	396	24%	27,4%	+3
Marks & Spencer	Royaume-Uni	215	74	34,4%	20,0%	+3
Meggitt	Royaume-Uni	239	30	12,4%	20,0%	-17
MTU Aero Engines	Allemagne	416	103	25%	32,2%	+2
Nestlé	Suisse	11492	4049	35,2%	17,9%	-996
Novartis ⁽²⁾	Suisse	7 042	1 008	14,3%	17,9%	+331
Persimmon	Royaume-Uni	945	182	19,3%	20,0%	0

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2016 suivantes : 1 EUR = 1,11 \$ = 0,82 £ = 1,09 CHF = 9,47 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2016				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique National ⁽¹⁾	
QinetiC	Royaume-Uni	160	10	6,2%	20,0%	+1
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	2920	680	23,3%	20,0%	+55
Rheinmetall	Allemagne	299	84	28%	30,0%	+2
Richemont	Suisse/Luxembourg	2 063	370	18%	17,9%	-64
Skanska	Suède	750	144	19,2%	22,0%	-30
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	957	250	26,2%	20,0%	-50
Swatch Group	Suisse	713	169	23,7%	17,9%	-18
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	107	28	26,5%	20,0%	-5

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2016 suivantes : 1 EUR = 1,11 \$ = 0,82 £ = 1,09 CHF = 9,47 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2015				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
ABB ⁽²⁾	Suisse	2559	710	27,7%	18%	-99
Assa Abloy	Suède	958	249	26,0%	22%	-77
Associated British Foods	Royaume-Uni	903	262	29,0%	20,5%	+40
Atlas Copco	Suède	2013	759	37,7%	22%	-139
BAE Systems	Royaume-Uni	1493	201	13,5%	20,3%	-95
Beiersdorf	Allemagne	966	297	30,7%	30%	+28
Burberry	Royaume-Uni	569	138	24,3%	20,0%	-5
Continental	Allemagne	3970	1090	27,5%	31%	+188
Diageo	Royaume-Uni	3915	679	17,4%	20,0%	-68
DormaKaba	Suisse	149	51	34,4%	17,9%	-15
Ericsson	Suède	2125	663	31,2%	22%	-118
Essity	Suède	947	244	25,7%	22%	-9
Fresenius	Allemagne	1775	571	32,1%	30%	-116
Geberit	Suisse	444	49	11,0%	17,9%	-9

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2015 suivantes : 1 EUR = 1,11 \$ = 0,73 £ = 1,07 CHF = 9,35 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2015				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	650	66	10,2%	17,9%	-7
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	14419	2951	20,5%	21,5%	-1 418
H & M	Suède	2912	679	23,3%	22%	-12
Halma	Royaume-Uni	187	38	20,2%	20,0%	-14
Henkel	Allemagne	2603	635	24,4%	31%	+100
Hochtief	Allemagne	523	190	36,3%	32%	-2
Indutrade	Suède	122	26	21,4%	22%	+1
Linde	Allemagne	1751	424	24,2%	27%	+54
Marks & Spencer	Royaume-Uni	670	116	17,3%	20,0%	+6
Meggitt	Royaume-Uni	288	38	13,4%	20,3%	-16
MTU Aero Engines	Allemagne	321	103	32,2%	32%	-6
Nestlé	Suisse	11013	3089	28,0%	17,9%	-888
Novartis ⁽²⁾	Suisse	18570	2540	13,7%	18%	836
Persimmon	Royaume-Uni	862	147	17,1%	20,3%	0

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2015 suivantes 1 EUR = 1,11 \$ = 0,73 £ = 1,07 CHF = 9,35 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2015				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Qinetic	Royaume-Uni					
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	3025	634	21,0%	20,3%	+199
Rheinmetall	Allemagne	221	61	27,6%	30%	+2
Richemont	Suisse/Luxembourg	1717	369	21,5%	18%	-53
Skanska	Suède	639	127	19,8%	22%	-6
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	504	134	26,7%	20%	0
Swatch Group	Suisse	1312	266	20,3%	17,9%	-18
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	234	53	22,7%	20%	-13

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2015 suivantes : 1 EUR = 1,11 \$ = 0,73 £ = 1,07 CHF = 9,35 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2014				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
ABB ⁽²⁾	Suisse	2 929	904	31%	18%	-172
Assa Abloy	Suède	701	175	25%	22%	-49
Associated British Foods	Royaume-Uni	1 243	293	24%	22%	+14
Atlas Copco	Suède	1 768	430	24%	22%	-118
BAE Systems	Royaume-Uni	1 089	160	15%	20%	-22
Beiersdorf	Allemagne	811	274	33,8%	30%	+25
Burberry	Royaume-Uni	549	128	23%	21%	-2
Continental	Allemagne	3 080	622	20,2%	30%	+164
Diageo	Royaume-Uni	3 621	575	16%	21%	-79
DormaKaba	Suisse	114	32	28%	18%	-13
Ericsson	Suède	1 739	513	29%	22%	-94
Essity	Suède	837	213	25%	22%	-18
Fresenius	Allemagne	2 512	700	27,9%	30%	-34
Geberit	Suisse	475	63	13%	18%	+20

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2014 suivantes : 1 EUR = 1,33 \$ = 0,81 £ = 1,21 CHF = 8,36 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2014				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	560	94	17%	18%	-1
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	3 664	169	5%	22%	-501
H & M	Suède	2 846	650	23%	22%	-4
Halma	Royaume-Uni	165	37	22%	21%	-10
Henkel	Allemagne	2 195	533	24,3%	31%	+91
Hochtief	Allemagne					
Indutrade	Suède	98	21	21%	22%	0
Linde	Allemagne	1 520	358	23,6%	27%	+28
Marks & Spencer	Royaume-Uni	717	92	13%	23%	+5
Meggitt	Royaume-Uni	258	39	15%	22%	-15
MTU Aero Engines	Allemagne	279	83	29,9%	33%	-3
Nestlé	Suisse	8 486	2 783	33%	18%	-335
Novartis ⁽²⁾	Suisse	8 963	1 234	14%	18%	+556
Persimmon	Royaume-Uni	577	117	20%	22%	0

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2014 suivantes : 1 EUR = 1,33 \$ = 0,81 £ = 1,21 CHF = 8,36 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2014				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
QinetiC	Royaume-Uni					
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	2 625	570	22%	22%	+219
Rheinmetall	Allemagne	22	6	27,3%	30%	+3
Richemont	Suisse/Luxembourg	2 483	411	16,6%	18%	-77
Skanska	Suède	564	141	25%	22%	-23
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	537	185	34%	22%	0
Swatch Group	Suisse	1 459	288	20%	18%	-17
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	314	84	27%	21%	-21

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2014 suivantes : 1 EUR = 1,33 \$ = 0,81 £ = 1,21 CHF = 8,36 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2013				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
ABB ⁽²⁾	Suisse	3057	844	27,6%	18,0%	-144
Assa Abloy	Suède	1005	261	26,0%	22,0%	-81
Associated British Foods	Royaume-Uni	1 006	282	28%	24%	18
Atlas Copco	Suède	1880	484	25,7%	22,0%	-130
BAE Systems	Royaume-Uni	496	289	58%	23%	-28
Beiersdorf	Allemagne	814	272	33,4%	30%	26
Burberry	Royaume-Uni	523	132	25%	23%	3
Continental	Allemagne	2 459	450	18,3%	30%	115
Diageo	Royaume-Uni	3 189	526	16%	23%	-39
DormaKaba	Suisse	101	27	27%	18%	-10
Ericsson	Suède	1977	569	28,8%	22,0%	-108
Essity	Suède	888	245	27,6%	22,0%	-26
Fresenius	Allemagne	2 407	669	27,8%	30%	-42
Geberit	Suisse	411	56	14%	18%	19

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2013 suivantes : 1 EUR = 1,33 \$ = 0,85 £ = 1,23 CHF = 8,65 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2013				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	472	73	16%	18%	-5
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	7 835	1 199	15%	23%	-231
H & M	Suède	2595	619	23,9%	22,0%	-14
Halma	Royaume-Uni	163	38	23%	23%	-7
Henkel	Allemagne	2 172	547	25,2%	31%	+86
Hochtief	Allemagne	530	158	29,8%	32%	+3
Indutrade	Suède	87	20	22,4%	22,0%	0
Linde	Allemagne	1 794	364	20,3%	27%	+43
Marks & Spencer	Royaume-Uni	644	120	19%	24%	+5
Meggitt	Royaume-Uni	317	44	14%	23%	-17
MTU Aero Engines	Allemagne	273	107	39,2%	33%	-2
Nestlé	Suisse	10 111	2 647	26%	18%	-465
Novartis ⁽²⁾	Suisse	8071	1085	13,4%	18,0%	+476
Persimmon	Royaume-Uni	397	94	24%	23%	0

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2013 suivantes : 1 EUR = 1,33 \$ = 0,85 £ = 1,23 CHF = 8,65 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2013				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
QinetiC	Royaume-Uni	92	19	21%	23%	3
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	2 184	533	24%	23%	73
Rheinmetall	Allemagne	45	13	28,9%	30%	-3
Richemont	Suisse/Luxembourg	2 379	370	15,6%	18%	-71
Skanska	Suède	615	179	29,2%	22,0%	-49
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	638	195	30,5%	23,3%	-50
Swatch Group	Suisse	1 915	348	18%	18%	14
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	301	76	25,4%	23,0%	-19

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2013 suivantes : 1 EUR = 1,33 \$ = 0,85 £ = 1,23 CHF = 8,65 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2012				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
ABB ⁽²⁾	Suisse	2975	798	27%	18,06%	-165
Assa Abloy	Suède	524	126	24%	26,30%	-21
Associated British Foods	Royaume-Uni	906	220	24%	27,10%	+23
Atlas Copco	Suède	2128	531	25%	26,30%	-70
BAE Systems	Royaume-Uni	1690	364	22%	24,50%	-68
Beiersdorf	Allemagne	707	258	36%	29,50%	+11
Burberry	Royaume-Uni	433	113	26%	24,00%	+9
Continental	Allemagne	2667	699	26%	30,20%	+115
Diageo	Royaume-Uni	3774	626	17%	23,75%	+6
DormaKaba	Suisse	95	26	27%	18,01%	-10
Ericsson	Suède	1168	487	42%	26,30%	-67
Essity	Suède	544	29	5%	26,30%	+13
Fresenius	Allemagne	2391	659	28%	29,50%	-37
Geberit	Suisse	376	52	14%	18,06%	+18

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2012 suivantes : 1 EUR = 1,29 \$ = 0,81 £ = 1,21 CHF = 8,71 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2012				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	425	85	20%	18,06%	-21
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	8154	2373	29%	23,30%	-342
H & M	Suède	2559	622	24%	26,30%	+47
Halma	Royaume-Uni	151	33	22%	24,00%	-7
Henkel	Allemagne	2058	502	24%	31,00%	+77
Hochtief	Allemagne	544	160	29%	31,50%	+29
Indutrade	Suède	82	17	20%	26,30%	+2
Linde	Allemagne	1687	363	22%	27,40%	+30
Marks & Spencer	Royaume-Uni	812	208	26%	26,00%	+11
Meggitt	Royaume-Uni	347	57	16%	24,50%	-20
MTU Aero Engines	Allemagne	272	98	36%	32,60%	-15
Nestlé	Suisse	11117	2852	26%	18,06%	-813
Novartis ⁽²⁾	Suisse	8469	1195	14%	18,06%	+398
Persimmon	Royaume-Uni	274	64	23%	24,50%	0

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2012 suivantes : 1 EUR = 1,29 \$ = 0,81 £ = 1,21 CHF = 8,71 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2012				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
QinetiC	Royaume-Uni					
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	2988	725	24%	24,50%	-14
Rheinmetall	Allemagne	295	89	30%	30,00%	+6
Richemont	Suisse/Luxembourg	1805	264	15%	18,06%	-53
Skanska	Suède	434	106	24%	26,30%	-25
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	808	272	34%	24,50%	-75
Swatch Group	Suisse	1667	338	20%	18,06%	-42
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	281	81	29%	24,00%	-9

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2012 suivantes : 1 EUR = 1,29 \$ = 0,81 £ = 1,21 CHF = 8,71 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2011				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique National ⁽¹⁾	
ABB ⁽²⁾	Suisse	3 273	895	27,3%	18,31%	-216
Assa Abloy	Suède	689	179	26,0%	26,30%	-29
Associated British Foods	Royaume-Uni	828	207	25,0%	28,00%	+40
Atlas Copco	Suède	1 913	475	24,8%	26,30%	-63
BAE Systems	Royaume-Uni	1 685	237	14,1%	26,50%	-77
Beiersdorf	Allemagne	438	181	41,3%	29,40%	+5
Burberry	Royaume-Uni	421	116	27,5%	26,00%	+10
Continental	Allemagne	1 861	536	28,8%	30,00%	+80
Diageo	Royaume-Uni	3 498	1 162	33,2%	25,50%	+25
DormaKaba	Suisse	95	26	27,1%	18,06%	-10
Ericsson	Suède	2 009	615	30,6%	26,30%	-129
Essity	Suède	250	183	73,1%	26,30%	+18
Fresenius	Allemagne	1 932	604	31,3%	29,50%	-56
Geberit	Suisse	356	47	13,1%	18,31%	+16

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2011 suivantes : 1 EUR = 1,39 \$ = 0,87 £ = 1,24 CHF = 9,03 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2011				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	256	53	20,8%	18,31%	-4
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	8 769	2 552	29,1%	26,50%	-220
H & M	Suède	2 156	567	26,3%	26,30%	+49
Halma	Royaume-Uni	129	29	22,6%	26,00%	-4
Henkel	Allemagne	1 610	419	26,0%	26,30%	+64
Hochtief	Allemagne					
Indutrade	Suède	81	21	25,9%	26,30%	+1
Linde	Allemagne	1 619	375	23,2%	27,40%	+33
Marks & Spencer	Royaume-Uni	897	209	23,3%	28,00%	+5
Meggitt	Royaume-Uni	260	47	18,2%	26,00%	-11
MTU Aero Engines	Allemagne	233	73	31,4%	32,60%	+4
Nestlé	Suisse	9 718	2 510	25,8%	18,31%	-684
Novartis ⁽²⁾	Suisse	7 750	1 099	14,2%	18,31%	+217
Persimmon	Royaume-Uni	169	44	26,0%	26,50%	0

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2011 suivantes : 1 EUR = 1,39 \$ = 0,87 £ = 1,24 CHF = 9,03 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2011				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
QinetiC	Royaume-Uni	364	80	22,1%	26,00%	+5
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	2 731	715	26,2%	26,50%	+10
Rheinmetall	Allemagne	239	72	30,1%	30,00%	+2
Richemont	Suisse/Luxembourg	1 174	196	16,7%	18,31%	-32
Skanska	Suède	933	92	9,9%	26,30%	-26
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	559	176	31,4%	26,50%	-37
Swatch Group	Suisse	1 299	270	20,8%	18,31%	-23
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	183	54	29,5%	26,00%	-5

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2011 suivantes : 1 EUR = 1,39 \$ = 0,87 £ = 1,24 CHF = 9,03 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2010				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
ABB ⁽²⁾	Suisse	2 833	771	27,2%	18,75%	-186
Assa Abloy	Suède	435	113	26,0%	26,30%	-13
Associated British Foods	Royaume-Uni	869	226	26,0%	28,00%	+31
Atlas Copco	Suède	1 413	372	26,3%	26,30%	-37
BAE Systems	Royaume-Uni	1 679	485	28,9%	28,00%	-50
Beiersdorf	Allemagne	554	227	41,0%	29,40%	+5
Burberry	Royaume-Uni	96	97	100,5%	28,00%	+9
Continental	Allemagne	1 238	592	47,8%	30,00%	+101
Diageo	Royaume-Uni	2 744	399	14,5%	27,50%	+56
DormaKaba	Suisse	56	17	30,0%	18,31%	-5
Ericsson	Suède	1 652	476	28,8%	26,30%	-42
Essity	Suède	793	206	26,0%	26,30%	+9
Fresenius	Allemagne	1 786	581	32,5%	29,00%	-63
Geberit	Suisse	342	47	13,8%	18,75%	+18

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2010 suivantes : 1 EUR = 1,32 \$ = 0,86 £ = 1,38 CHF = 9,55 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2010				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	317	70	22,2%	18,75%	-7
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	3 671	1 516	41,3%	28,00%	-203
H & M	Suède	2 519	663	26,3%	26,30%	+30
Halma	Royaume-Uni	114	30	26,3%	28,00%	-3
Henkel	Allemagne	1 552	409	26,4%	31,00%	+64
Hochtief	Allemagne	757	210	27,7%	31,50%	+22
Indutrade	Suède	58	15	26,8%	26,30%	+1
Linde	Allemagne	1 399	335	23,9%	27,40%	+25
Marks & Spencer	Royaume-Uni	817	208	25,5%	28,00%	+7
Meggitt	Royaume-Uni	201	39	19,5%	27,00%	-8
MTU Aero Engines	Allemagne	227	85	37,4%	32,60%	+2
Nestlé	Suisse	8 247	2 676	32,4%	18,75%	-542
Novartis ⁽²⁾	Suisse	8 865	1 313	14,8%	18,75%	+266
Persimmon	Royaume-Uni	179	45	25,1%	28,00%	0

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2010 suivantes : 1 EUR = 1,32 \$ = 0,86 £ = 1,38 CHF = 9,55 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2010				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
QinetiC	Royaume-Uni	31	8	25,9%	28,00%	-8
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	2 484	658	26,5%	28,00%	+10
Rheinmetall	Allemagne	229	55	24,0%	30,00%	+4
Richemont	Suisse/Luxembourg	690	94	13,6%	18,75%	-16
Skanska	Suède	568	146	25,7%	26,30%	-15
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	695	217	31,3%	28,00%	-33
Swatch Group	Suisse	1 013	230	22,7%	18,75%	-27
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	193	67	34,9%	28,00%	-3

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2010 suivantes : 1 EUR = 1,32 \$ = 0,86 £ = 1,38 CHF = 9,55 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2009				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
ABB ⁽²⁾	Suisse	2 964	720	24%	18,96%	-40
Assa Abloy	Suède	465	121	26%	26,30%	-19
Associated British Foods	Royaume-Uni	545	126	23%	28,00%	+49
Atlas Copco	Suède	778	188	24%	26,30%	-32
BAE Systems	Royaume-Uni	299	367	123%	28,00%	-42
Beiersdorf	Allemagne	582	203	35%	29,40%	+1
Burberry	Royaume-Uni	67	66	99%	28,00%	+9
Continental	Allemagne					
Diageo	Royaume-Uni	2 516	536	21%	28,00%	+43
DormaKaba	Suisse	70	18	26%	18,75%	-5
Ericsson	Suède	588	199	34%	26,30%	-76
Essity	Suède	616	161	26%	26,30%	+7
Fresenius	Allemagne	1 443	452	31%	29,00%	-54
Geberit	Suisse	340	77	23%	18,96%	-25

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2009 suivantes : 1 EUR = 1,39 \$ = 0,89 £ = 1,51 CHF = 10,63 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2009				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	177	44	25%	18,96%	-7
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	8 853	2 497	28%	28,00%	-310
H & M	Suède	1 921	538	28%	26,30%	+25
Halma	Royaume-Uni	91	24	26%	28,00%	-2
Henkel	Allemagne	885	257	29%	31,00%	+70
Hochtief	Allemagne	597	192	32%	31,50%	+7
Indutrade	Suède	43	11	26%	26,30%	+1
Linde	Allemagne	838	185	22%	28,10%	+41
Marks & Spencer	Royaume-Uni	793	224	28%	28,00%	+2
Meggitt	Royaume-Uni	203	47	23%	28,00%	-1
MTU Aero Engines	Allemagne	208	67	32%	32,60%	+2
Nestlé	Suisse	9 507	2 226	23%	18,96%	-44
Novartis ⁽²⁾	Suisse	7 138	1 056	15%	18,96%	+229
Persimmon	Royaume-Uni	87	4	5%	28,00%	0

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2009 suivantes : 1 EUR = 1,39 \$ = 0,89 £ = 1,51 CHF = 10,63 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2009				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
QinetiC	Royaume-Uni					
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	2 126	533	25%	28,00%	+62
Rheinmetall	Allemagne					
Richemont	Suisse/Luxembourg	851	133	16%	18,96%	-17
Skanska	Suède	546	149	27%	26,30%	-15
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	660	206	31%	28,00%	-27
Swatch Group	Suisse	628	123	20%	18,96%	-4
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	191	72	38%	28,00%	-10

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2009 suivantes : 1 EUR = 1,39 \$ = 0,89 £ = 1,51 CHF = 10,63 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2008				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
ABB ⁽²⁾	Suisse	3 095	766	25%	19,20%	-275
Assa Abloy	Suède	459	128	28%	28,00%	-14
Associated British Foods	Royaume-Uni	640	170	27%	29,10%	+48
Atlas Copco	Suède	1 359	322	24%	28,00%	-42
BAE Systems	Royaume-Uni	2 964	754	25%	28,00%	-56
Beiersdorf	Allemagne	563	175	31%	29,50%	+1
Burberry	Royaume-Uni					
Continental	Allemagne					
Diageo	Royaume-Uni	2 488	358	14%	28,00%	+56
DormaKaba	Suisse	62	17	28%	18,96%	-2
Ericsson	Suède	2 057	576	28%	28,00%	+2
Essity	Suède	649	66	10%	28,00%	-2
Fresenius	Allemagne	763	301	39%	28,00%	-18
Geberit	Suisse	358	64	18%	19,20%	+1

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2008 suivantes : 1 EUR = 1,46 \$ = 0,80 £ = 1,59 CHF = 9,65 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2008				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	97	27	28%	19,20%	-4
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	8 335	2 434	29%	28,50%	-159
H & M	Suède	2 196	615	28%	28,00%	+29
Halma	Royaume-Uni	91	25	28%	28,00%	-1
Henkel	Allemagne	1 114	270	24%	31,00%	+18
Hochtief	Allemagne	356	122	34%	31,50%	+5
Indutrade	Suède	72	19	26%	28,00%	+1
Linde	Allemagne	689	158	23%	28,10%	+21
Marks & Spencer	Royaume-Uni	1 411	385	27%	28,00%	+9
Meggitt	Royaume-Uni	149	25	17%	28,00%	-1
MTU Aero Engines	Allemagne	135	12	9%	32,60%	+2
Nestlé	Suisse	13 731	2 382	17%	19,20%	-64
Novartis ⁽²⁾	Suisse	6 506	915	14%	19,20%	+292
Persimmon	Royaume-Uni					

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2008 suivantes : 1 EUR = 1,46 \$ = 0,80 £ = 1,59 CHF = 9,65 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2008				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
QinetiC	Royaume-Uni	143	26	18%	28,00%	-4
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	1 843	443	24%	31,00%	+185
Rheinmetall	Allemagne	184	49	27%	30,00%	+1
Richemont	Suisse/Luxembourg	1 209	134	11%	19,20%	-22
Skanska	Suède	457	130	28%	28,00%	-9
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	239	79	33%	28,50%	-13
Swatch Group	Suisse	633	106	17%	19,20%	-13
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	263	88	34%	28,50%	-11

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2008 suivantes : 1 EUR = 1,46 \$ = 0,80 £ = 1,59 CHF = 9,65 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2007				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national	
ABB ⁽²⁾	Suisse	2 927	434	15%	20,63%	-275
Assa Abloy	Suède	410	115	28%	28,00%	-16
Associated British Foods	Royaume-Uni	732	159	22%	30,00%	+68
Atlas Copco	Suède	1 139	337	30%	28,00%	-46
BAE Systems	Royaume-Uni	1 816	493	27%	30,00%	-19
Beiersdorf	Allemagne	643	202	31%	38,40%	+14
Burberry	Royaume-Uni	86	89	103%	30,00%	+2
Continental	Allemagne	1 522	472	31%	39,20%	+126
Diageo	Royaume-Uni	3 078	768	25%	29,50%	+76
DormaKaba	Suisse	80	21	26%	19,20%	-2
Ericsson	Suède	3 318	929	28%	28,00%	+7
Essity	Suède	888	116	13%	28,00%	+3
Fresenius	Allemagne	1 241	448	36%	38,05%	+35
Geberit	Suisse	331	78	24%	20,63%	+11

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2007 suivantes : 1 EUR = 1,25 \$ = 0,68 £ = 1,57 CHF = 9,25 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2007				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national ⁽¹⁾	
Givaudan	Suisse	101	43	43%	20,63%	-4
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	10 975	3 150	29%	30,00%	-472
H & M	Suède	2 072	580	28%	28,00%	-39
Halma	Royaume-Uni	103	29	28%	30,00%	-1
Henkel	Allemagne	1 250	309	25%	40,00%	153
Hochtief	Allemagne	501	160	32%	39,28%	45
Indutrade	Suède	62	17	28%	28,00%	0
Linde	Allemagne	1 375	379	28%	37,30%	72
Marks & Spencer	Royaume-Uni	1 378	408	30%	30,00%	9
Meggitt	Royaume-Uni	155	24	15%	30,00%	-7
MTU Aero Engines	Allemagne	179	25	14%	40,40%	2
Nestlé	Suisse	8 243	2 083	25%	20,63%	-210
Novartis ⁽²⁾	Suisse	5 465	691	13%	20,63%	366
Persimmon	Royaume-Uni	857	249	29%	30,00%	0

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2007 suivantes : 1 EUR = 1,25 \$ = 0,68 £ = 1,57 CHF = 9,25 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.5 (suite) La charge d'impôt sur les bénéfices du groupe consolidé

Firme	Pays	Imposition au titre de l'exercice 2007				Gain (+) ou perte (-) induit(e) par le différentiel de taux d'impôt étranger en millions d'euros
		résultat imposable en millions d'euros	impôt payé en millions d'euros	taux effectif	taux théorique national	
Qineti	Royaume-Uni	76	6	8%	30,00%	-4
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	1 778	399	22%	30,00%	+184
Rheinmetall	Allemagne	213	63	30%	40,00%	+8
Richemont	Suisse/Luxembourg	1 487	158	11%	20,63%	-6
Skanska	Suède	613	167	27%	28,00%	-6
Smith & Nephew ⁽²⁾	Royaume-Uni	325	106	33%	30,00%	-18
Swatch Group	Suisse	776	157	20%	20,63%	-5
Wood Grp (John) ⁽²⁾	Royaume-Uni	190	66	35%	30,00%	-10

N.B¹ : Seuls les exercices bénéficiaires sont pris en compte. N.B² : la différence entre le taux effectif et le taux théorique ne tient pas seulement au différentiel de taux avec l'étranger mais prend en compte d'autres éléments comme les variations d'impôts différés ou les régimes dérogatoires de filiales. N.B³ : seuls les groupes allemands, suédois, britanniques et suisses sont pris en compte. N.B⁴ : Pas assez d'informations pour Volkswagen, Daimler, BMW, BASF et Roche. N.B⁵ : Non significatif pour les groupes pétroliers et miniers (Royal DutchShell, BP, Rio Tinto et Anglo American). N.B⁶ : Conversion en euros sur la base des parités moyennes annuelles 2007 suivantes : 1 EUR = 1,25 \$ = 0,68 £ = 1,57 CHF = 9,25 SEK. (1) Taux national mentionné dans le rapport annuel ou à défaut Skatterverket (agence suédoise des impôts), Swiss Federal Tax Administration (Ministère des finances suisse), Tradingseconomics (Corporate Tax). (2) exprimé en \$ dans le rapport annuel.

2.6 Les données relatives à la gouvernance d'entreprise

2.6.1 Actionnariat

Firme	Pays	Premier actionnaire ⁽¹⁾ à fin 2016			Participation de l'Etat ⁽²⁾
		nationalité	type	part du capital	
ABB	Suisse	Suède	Famille	10,5%	Non
Anglo American	Royaume-Uni	Afrique du Sud	Fonds	13,3%	Non
Anheuser-Busch Inbev	Belgique	Pays-Bas	Holding	34,3%	Non
Assa Abloy	Suède	Suède	Fonds	9,5%	Non
Associated British Foods	Royaume-Uni	Canada	Famille	59,2%	Non
Atlas Copco	Suède	Suède	Famille	16,9%	Non
BAE Systems	Royaume-Uni	France	Fonds	5,0%	Non
BASF ⁽³⁾	Allemagne				
Beiersdorf	Allemagne	Allemagne	Famille	51,0%	Non
BMW	Allemagne	Allemagne	Famille	46,8%	Non
BP	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	6,1%	Non
Burberry	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	5,7%	Non
Continental	Allemagne	Allemagne	Famille	46,0%	Non
CRH	Irlande	Etats-Unis	Fonds	9,0%	Non
Daimler	Allemagne	Koweït	Fonds	6,8%	Non
Diageo	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	5,9%	Non
DormaKaba	Suisse	Suisse	Famille	27,5%	Non
ENI	Italie	Italie	Etat	30,1%	Oui
Ericsson	Suède	Suède	Famille	21,8%	Non
Essity	Suède	Suède	Fonds	29,7%	Non
Ferrovial	Espagne	Espagne	Famille	36,0%	Non

(1) Premier actionnaire avec au moins 3% du capital. (2) Participation supérieure à 2%. (3) Firme non traitée, information insuffisante

2.6.1 (suite) Actionnariat

Firme	Pays	Premier actionnaire ⁽¹⁾ à fin 2016			Participation de l'Etat ⁽²⁾
		nationalité	type	part du capital	
Fresenius ⁽³⁾	Allemagne				
Geberit	Suisse	Etats-Unis	Fonds	4,9%	Non
Givaudan	Suisse	Etats-Unis	Famille	13,9%	Non
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	6,7%	Non
H & M	Suède	Suède	Famille	38,5%	Non
Halma	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	10,0%	Non
Heineken	Pays-Bas	Pays-Bas	Famille	50,0%	Non
Henkel	Allemagne	Allemagne	Famille	61,0%	Non
Hochtief	Allemagne	Espagne	Entreprise	71,7%	Non
Inditex	Espagne	Espagne	Famille	50,0%	Non
Indutrade	Suède	Suède	Famille	26,3%	Non
Kerry	Irlande	Irlande	Coopérative	13,7%	Non
Kone	Finlande	Finlande	Famille	51,0%	Non
Leonardo	Italie	Italie	Etat	30,2%	Oui
Linde	Allemagne	Norvège	Fonds	5,1%	Non
Marks & Spencer	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	5,6%	Non
Meggitt	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	9,7%	Non
MTU Aero Engines	Allemagne	Etats-Unis	Fonds	9,9%	Non
Nestlé ⁽³⁾	Suisse				Non
Nokia ⁽³⁾	Finlande				
Nokian Tyres	Finlande	Japon	Entreprise	14,7%	Non

(1) Premier actionnaire avec au moins 3% du capital. (2) Participation supérieure à 2%. (3) Firme non traitée, information insuffisante

2.6.1 (suite) Actionnariat

Firme	Pays	Premier actionnaire ⁽¹⁾ à fin 2016			Participation de l'Etat ⁽²⁾
		nationalité	type	part du capital	
Norsk Hydro	Norvège	Norvège	Etat	34,7%	Oui
Novartis ⁽³⁾	Suisse				Non
Persimmon	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	5,4%	Non
QinetiC	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	10,0%	Non
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	Luxembourg	Famille	8,9%	Non
Rheinmetall	Allemagne	Etats-Unis	Fonds	3,7%	Non
Richemont	Suisse/Luxembourg	Afrique du Sud	Famille	9,1%	Non
Rio Tinto	Royaume-Uni	Chine	Entreprise	13,1%	Non
Roche	Suisse	Suisse	Famille	45,0%	Non
Rolls Royce	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	11,0%	Non
Royal DutchShell	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	6,9%	Non
Royal Philips	Pays-Bas	Etats-Unis	Fonds	5,0%	Oui
SBM Offshore	Pays-Bas	Curaçao	Fonds	15,0%	Non
Skanska	Suède	Suède	Fonds	6,9%	Non
Smith & Nephew	Royaume-Uni	Etats-Unis	Fonds	5,2%	Non
Subsea 7	Norvège	Norvège (Iles Caïmans)	Famille	21,3%	Non
Swatch Group	Suisse	Suisse	Famille	40,1%	Non
Tenaris	Italie	Luxembourg	Famille	60,5%	Non
Unilever NV	Pays-Bas	Pays-Bas	Fonds Trust	79,7%	Non
Voestalpine	Autriche	Autriche	Entreprise	15,0%	Oui
Volkswagen	Allemagne	Allemagne	Entreprise	30,8%	Oui
Wood Grp (John)	Royaume-Uni	Royaume-Uni	Fonds	10,0%	Non

(1) Premier actionnaire avec au moins 3% du capital. (2) Participation supérieure à 2%. (3) Firme non traitée, information insuffisante

2.6.2 Administrateurs salariés

Firme	Pays	Nombre d'administrateurs salariés à fin 2016 ^{(1) (2)}
ABB	Suisse	0
Anglo American	Royaume-Uni	0
Anheuser-Busch Inbev	Belgique	0
Assa Abloy	Suède	4
Associated British Foods	Royaume-Uni	0
Atlas Copco	Suède	2
BAE Systems	Royaume-Uni	0
BASF	Allemagne	N.C
Beiersdorf	Allemagne	0
BMW	Allemagne	9
BP	Royaume-Uni	0
Burberry	Royaume-Uni	0
Continental	Allemagne	10
CRH	Irlande	0
Daimler	Allemagne	11
Diageo	Royaume-Uni	0

Firme	Pays	Nombre d'administrateurs salariés à fin 2016 ^{(1) (2)}
DormaKaba	Suisse	0
ENI	Italie	0
Ericsson	Suède	6
Essity	Suède	3
Ferrovial	Espagne	0
Fresenius	Allemagne	0
Geberit	Suisse	0
Givaudan	Suisse	0
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	0
H & M	Suède	4
Halma	Royaume-Uni	0
Heineken	Pays-Bas	0
Henkel	Allemagne	0
Hochtief	Allemagne	6
Inditex	Espagne	0
Indutrade	Suède	0

(1) Au conseil d'administration ou au conseil de surveillance (2) y compris les éventuels actionnaires salariés au sein du conseil N.C : Non Communiqué

2.6.2 (suite) Administrateurs salariés

Firme	Pays	Nombre d'administrateurs salariés à fin 2016 ^{(1) (2)}
Kerry	Irlande	0
Kone	Finlande	0
Leonardo	Italie	0
Linde	Allemagne	6
Marks & Spencer	Royaume-Uni	0
Meggitt	Royaume-Uni	0
MTU Aero Engines	Allemagne	6
Nestlé	Suisse	0
Nokia	Finlande	0
Nokian Tyres	Finlande	0
Norsk Hydro	Norvège	3
Novartis	Suisse	0
Persimmon	Royaume-Uni	0
QinetiC	Royaume-Uni	0
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	0
Rheinmetall	Allemagne	8

Firme	Pays	Nombre d'administrateurs salariés à fin 2016 ^{(1) (2)}
Richemont	Suisse/Luxembourg	0
Rio Tinto	Royaume-Uni	0
Roche	Suisse	0
Rolls Royce	Royaume-Uni	0
Royal DutchShell	Royaume-Uni	0
Royal Philips	Pays-Bas	0
SBM Offshore	Pays-Bas	0
Skanska	Suède	5
Smith & Nephew	Royaume-Uni	0
Subsea 7	Norvège	0
Swatch Group	Suisse	0
Tenaris	Italie	0
Unilever NV	Pays-Bas	0
Voestalpine	Autriche	4
Volkswagen	Allemagne	10
Wood Grp (John)	Royaume-Uni	0

(1) au conseil d'administration ou au conseil de surveillance (2) y compris les éventuels actionnaires salariés au sein du conseil

2.7 La rentabilité des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon

Firme	Pays	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
ABB	Suisse	23,10%	27,78%	29,99%	29,99%	21,48%	17,79%
Anglo American	Royaume-Uni	12,78%	24,23%	25,57%	24,84%	10,38%	16,41%
Anheuser-Busch Inbev	Belgique	9,21%	12,25%	13,33%	12,36%	13,24%	13,84%
Assa Abloy	Suède	17,47%	19,42%	21,49%	17,05%	17,14%	19,64%
Associated British Foods	Royaume-Uni	10,93%	10,07%	9,74%	9,38%	9,34%	10,33%
Atlas Copco	Suède	25,03%	21,63%	53,30%	40,78%	25,48%	36,29%
BAE Systems	Royaume-Uni	25,13%	18,95%	18,26%	19,65%	28,49%	27,03%
BASF	Allemagne	17,53%	17,35%	21,44%	17,15%	11,87%	24,05%
Beiersdorf	Allemagne	26,96%	25,32%	23,06%	21,23%	14,68%	13,58%
BMW	Allemagne	13,17%	14,21%	13,85%	4,15%	1,12%	14,00%
BP	Royaume-Uni	25,95%	25,66%	19,88%	27,46%	14,74%	21,76%
Burberry	Royaume-Uni	27,89%	30,39%	27,32%	24,73%	25,51%	29,31%
Continental	Allemagne	26,83%	21,80%	17,51%	7,05%	-32,15%	14,16%
CRH	Irlande	15,84%	17,08%	18,05%	14,98%	6,83%	4,86%
Daimler	Allemagne	8,15%	9,09%	11,30%	6,29%	-8,01%	12,57%
Diageo	Royaume-Uni	28,30%	27,88%	31,84%	45,09%	47,86%	42,67%
DormaKaba	Suisse	286,19%	89,24%	43,77%	41,86%	24,35%	23,74%
ENI	Italie	25,43%	25,75%	23,76%	22,12%	11,34%	13,66%
Ericsson	Suède	23,65%	21,21%	16,92%	11,01%	8,06%	11,26%
Ferrovial	Espagne	2,15%	-2,37%	-2,36%	-13,81%	-0,16%	5,84%

N.B : Informations non disponibles auprès de FactSet Research Systems Inc. pour Essity, Indutrade, QinetiQ, Rolls Royce et Subsea 7. (1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016

2.7 (suite) La rentabilité des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon

Firme	Pays	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fresenius	Allemagne	11,52%	10,96%	13,13%	14,16%	12,85%	13,08%
Geberit	Suisse	27,83%	33,04%	31,23%	36,12%	26,93%	27,19%
Givaudan	Suisse	17,94%	14,78%	14,57%	17,65%	11,43%	15,12%
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	66,41%	54,64%	55,44%	67,97%	59,63%	66,04%
H & M	Suède	37,02%	41,24%	43,71%	42,09%	41,10%	42,56%
Halma	Royaume-Uni	22,07%	23,41%	21,00%	18,88%	19,74%	26,10%
Heineken	Pays-Bas	21,01%	18,68%	20,08%	22,89%	20,56%	14,50%
Henkel	Allemagne	14,36%	15,62%	16,16%	15,17%	11,31%	15,40%
Hochtief	Allemagne	3,51%	5,07%	6,07%	8,85%	8,40%	10,48%
Inditex	Espagne	27,79%	28,08%	30,29%	26,12%	24,56%	27,12%
Kerry	Irlande	20,98%	18,87%	20,99%	21,00%	22,69%	20,85%
Kone	Finlande	25,17%	33,45%	49,93%	39,22%	35,91%	33,91%
Leonardo	Italie	8,57%	7,91%	8,71%	10,77%	10,19%	8,34%
Linde	Allemagne	11,50%	7,37%	9,72%	10,53%	8,27%	10,46%
Marks & Spencer	Royaume-Uni	45,26%	40,71%	36,34%	20,15%	21,75%	20,69%
Meggitt	Royaume-Uni	16,65%	16,29%	12,12%	13,19%	12,64%	13,04%
MTU Aero Engines	Allemagne	6,37%	20,83%	27,32%	29,87%	21,42%	20,34%
Nestlé	Suisse	16,53%	18,84%	20,36%	20,38%	21,97%	16,92%
Nokia	Finlande	28,56%	35,76%	40,38%	33,59%	17,89%	15,41%
Nokian Tyres	Finlande	17,78%	19,30%	23,48%	17,45%	7,82%	18,00%
Norsk Hydro	Norvège	18,51%	21,42%	15,16%	3,27%	-3,90%	3,28%

N.B : Informations non disponibles auprès de FactSet Research Systems Inc. pour Essity, Indutrade, QinetiQ, Rolls Royce et Subsea 7. (1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016

2.7 (suite) La rentabilité des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon

Firme	Pays	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Novartis	Suisse	19,21%	17,32%	13,93%	16,77%	16,80%	16,97%
Persimmon	Royaume-Uni	20,59%	20,08%	18,00%	4,07%	0,38%	4,29%
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	35,04%	40,89%	38,37%	34,87%	34,65%	33,22%
Rheinmetall	Allemagne	13,77%	13,56%	14,04%	12,98%	-4,62%	12,92%
Richemont	Suisse/Luxembourg	15,65%	18,26%	23,64%	16,98%	10,67%	15,55%
Rio Tinto	Royaume-Uni	36,37%	45,80%	29,46%	54,77%	15,22%	24,27%
Roche	Suisse	16,03%	21,55%	21,34%	20,44%	130,64%	112,26%
Royal DutchShell	Royaume-Uni	24,90%	25,22%	21,90%	20,07%	8,57%	12,25%
Royal Philips	Pays-Bas	8,28%	4,66%	13,16%	5,47%	4,14%	10,93%
SBM Offshore	Pays-Bas	22,71%	17,92%	20,53%	16,07%	12,81%	12,02%
Skanska	Suède	22,48%	19,44%	20,79%	15,76%	17,65%	18,72%
Smith & Nephew	Royaume-Uni	26,60%	19,75%	26,41%	28,86%	25,75%	23,22%
Swatch Group	Suisse	13,37%	16,78%	18,86%	15,31%	11,59%	15,26%
Tenaris	Italie	35,54%	35,91%	29,66%	26,11%	13,30%	11,32%
Unilever NV	Pays-Bas	39,08%	31,69%	32,20%	36,38%	29,15%	28,78%
Voestalpine	Autriche	21,45%	26,26%	24,94%	15,46%	4,06%	12,39%
Volkswagen	Allemagne	5,00%	8,81%	13,09%	13,27%	2,37%	13,26%
Wood Grp (John)	Royaume-Uni	11,57%	16,09%	18,57%	25,23%	16,75%	14,43%

N.B : Informations non disponibles auprès de FactSet Research Systems Inc. pour Essity, Indutrade, Qinetiq, Rolls Royce et Subsea 7. (1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016

2.7 (suite) La rentabilité des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon

Firme	Pays	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
ABB	Suisse	20,78%	16,98%	16,58%	16,49%	16,97%	17,82%
Anglo American	Royaume-Uni	15,09%	7,30%	7,96%	8,11%	4,78%	11,92%
Anheuser-Busch Inbev	Belgique	16,51%	17,07%	15,20%	17,05%	19,33%	7,52%
Assa Abloy	Suède	19,50%	19,13%	19,61%	17,99%	18,59%	16,71%
Associated British Foods	Royaume-Uni	10,00%	11,38%	12,40%	12,46%	12,47%	11,90%
Atlas Copco	Suède	44,93%	39,67%	30,36%	25,36%	31,29%	26,01%
BAE Systems	Royaume-Uni	33,17%	33,50%	38,26%	56,55%	42,28%	39,94%
BASF	Allemagne	24,68%	20,47%	18,17%	18,00%	14,38%	13,62%
Beiersdorf	Allemagne	14,15%	14,51%	15,58%	16,04%	16,57%	15,25%
BMW	Allemagne	18,15%	16,90%	14,77%	15,26%	14,68%	14,35%
BP	Royaume-Uni	19,47%	15,25%	10,42%	10,59%	6,10%	2,81%
Burberry	Royaume-Uni	30,58%	30,39%	28,32%	23,83%	19,45%	20,11%
Continental	Allemagne	20,31%	23,88%	22,75%	22,35%	21,61%	19,74%
CRH	Irlande	5,76%	5,16%	4,38%	5,70%	5,93%	8,93%
Daimler	Allemagne	14,15%	13,27%	15,14%	14,29%	18,00%	15,61%
Diageo	Royaume-Uni	38,80%	39,30%	36,62%	34,07%	28,08%	25,08%
DormaKaba	Suisse	19,65%	15,64%	14,08%	15,26%	22,42%	26,00%
ENI	Italie	12,81%	12,06%	7,72%	6,27%	0,57%	-2,00%
Ericsson	Suède	10,74%	7,13%	11,20%	10,58%	13,28%	5,85%
Ferrovial	Espagne	4,68%	9,32%	12,24%	6,61%	10,39%	6,44%
Fresenius	Allemagne	13,42%	12,37%	11,63%	10,43%	10,19%	11,22%
Geberit	Suisse	27,76%	27,27%	26,50%	29,00%	31,93%	33,58%

N.B : Informations non disponibles auprès de FactSet Research Systems Inc. pour Essity, Indutrade, QinetiQ, Rolls Royce et Subsea 7. (1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016

2.7 (suite) La rentabilité des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon

Firme	Pays	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Givaudan	Suisse	11,62%	13,90%	16,62%	18,41%	19,82%	19,69%
GlaxoSmithKline	Royaume-Uni	74,05%	84,19%	78,30%	96,34%	55,59%	366,16%
H & M	Suède	36,42%	38,84%	37,71%	38,50%	35,89%	30,31%
Halma	Royaume-Uni	23,11%	21,71%	22,08%	21,48%	20,21%	19,69%
Heineken	Pays-Bas	15,71%	15,12%	13,54%	14,24%	15,09%	15,17%
Henkel	Allemagne	15,45%	16,89%	17,09%	16,05%	15,31%	15,40%
Hochtief	Allemagne	-6,17%	6,04%	8,02%	9,65%	10,19%	17,66%
Inditex	Espagne	25,98%	28,15%	25,79%	23,99%	25,02%	25,02%
Kerry	Irlande	20,29%	20,46%	23,00%	21,76%	19,39%	18,35%
Kone	Finlande	30,59%	33,39%	41,18%	37,14%	38,92%	36,46%
Leonardo	Italie	-29,80%	-0,39%	10,24%	2,96%	6,88%	13,89%
Linde	Allemagne	11,21%	10,55%	11,19%	9,80%	8,88%	8,91%
Marks & Spencer	Royaume-Uni	20,72%	20,78%	19,10%	17,34%	16,63%	15,82%
Meggitt	Royaume-Uni	13,93%	14,05%	14,08%	12,03%	11,25%	11,32%
MTU Aero Engines	Allemagne	19,68%	20,18%	16,93%	16,59%	19,80%	22,56%
Nestlé	Suisse	17,20%	17,64%	17,72%	15,99%	16,15%	16,27%
Nokia	Finlande	8,73%	-7,72%	1,97%	12,00%	13,60%	6,23%
Nokian Tyres	Finlande	25,63%	22,87%	16,28%	17,09%	18,83%	17,24%
Norsk Hydro	Norvège	4,86%	0,63%	2,02%	4,37%	8,60%	4,60%
Novartis	Suisse	19,51%	18,20%	16,54%	17,15%	15,38%	14,82%
Persimmon	Royaume-Uni	6,10%	8,82%	12,43%	17,88%	21,12%	22,84%
Reckitt Benckiser	Royaume-Uni	30,68%	31,52%	29,78%	23,39%	26,68%	26,73%

N.B : Informations non disponibles auprès de FactSet Research Systems Inc. pour Essity, Indutrade, QinetiQ, Rolls Royce et Subsea 7. (1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016

2.7 (suite) La rentabilité des firmes européennes (non françaises) de l'échantillon

Firme	Pays	Rentabilité des capitaux propres ⁽¹⁾					
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rheinmetall	Allemagne	15,10%	13,12%	4,68%	3,22%	10,46%	11,71%
Richemont	Suisse/Luxembourg	17,75%	19,49%	17,32%	9,66%	11,95%	7,84%
Rio Tinto	Royaume-Uni	28,88%	19,22%	21,85%	19,76%	11,75%	12,85%
Roche	Suisse	87,75%	75,25%	62,10%	54,08%	54,12%	50,70%
Royal DutchShell	Royaume-Uni	15,40%	13,51%	10,95%	12,37%	7,01%	3,90%
Royal Philips	Pays-Bas	1,86%	7,81%	12,60%	10,41%	9,89%	10,98%
SBM Offshore	Pays-Bas	-28,08%	20,19%	4,16%	18,76%	8,44%	5,91%
Skanska	Suède	27,89%	14,74%	15,87%	18,29%	20,70%	24,35%
Smith & Nephew	Royaume-Uni	20,47%	18,32%	16,74%	18,23%	18,69%	18,14%
Swatch Group	Suisse	15,90%	17,22%	18,80%	12,62%	9,78%	5,13%
Tenaris	Italie	13,20%	14,99%	12,67%	12,11%	3,46%	0,42%
Unilever NV	Pays-Bas	29,52%	29,45%	31,43%	33,62%	34,61%	32,48%
Voestalpine	Autriche	8,99%	10,17%	9,81%	10,91%	10,52%	8,89%
Volkswagen	Allemagne	16,08%	14,26%	10,28%	12,22%	-1,87%	5,95%
Wood Grp (John)	Royaume-Uni	11,46%	14,16%	15,05%	14,49%	13,04%	10,77%

N.B : Informations non disponibles auprès de FactSet Research Systems Inc. pour Essity, Indutrade, QinetiQ, Rolls Royce et Subsea 7. (1) Rentabilité des capitaux propres (ou « Return on Equity ») correspond au profit net divisé par les fonds propres source : FactSet Research Systems Inc. A partir de données établies début juillet 2016

Franck DEDIEU

Laboratoire LÉAD, Université de Toulon

Le Patriotisme économique à travers le cas de cinquante firmes industrielles françaises. Analyses, faits empiriques et comparaisons internationales

Cette thèse porte sur le patriotisme économique à travers le cas de 50 grandes firmes industrielles françaises. Elle entend d'abord analyser les contours du concept - assez négligé en sciences économiques - de patriotisme économique par le lien historique entre Nation et Entreprises puis par un examen de la pensée des « grands » auteurs de la question (Friedrich List en particulier). Elle vise ensuite empiriquement à mesurer l'inclination patriotique de 50 grandes firmes industrielles françaises sur la base d'une série de données recueillies dans leur document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) entre 2006 et 2016: répartition géographique des effectifs, ventilation du chiffre d'affaires, nombre de filiales étrangères, impôt sur les résultats, attribution par pays (ou continent) des actifs immobilisés. Il en ressort notamment une réduction importante en l'espace de 10 ans seulement des effectifs en France (-17%) et une hausse concomitante des effectifs dans les pays émergents (+29%). A l'aune de ces résultats, le présent travail fera apparaître les principaux déterminants du patriotisme : actionnariat, secteur d'activité, rentabilité, rémunération du personnel...

Enfin, cette thèse compare ces résultats découverts au sein des firmes françaises avec ceux des firmes européennes concurrentes. Les mêmes données ont été consignées auprès d'une soixantaine de multinationales allemandes, britanniques, suédoises ou encore suisses. Lesquelles, au cours de la période (2006-2016), parviennent à augmenter de 14% leurs effectifs domestiques. Un défaut de patriotisme français apparaît donc clairement au sujet du patriotisme économique. Les derniers développements de cette thèse en analyseront les raisons sur la base de résultats empiriques mais aussi d'observations venues d'autres sciences sociales.

Mot clés : Patriotisme, Multinationales, Colbertisme, Mercantilisme, Industrie nationale, « Made in France », Investissement Direct Etranger, Mondialisation

Economie patriotism by case study of fifty French industrial firms

This thesis focuses on economic patriotism by case study of 50 large French industrial firms. First, we intend to analyze the context of the concept - quite neglected in economic science - of economic patriotism by making the historical link between nations and companies, and secondly by a study of the "main" authors covering this topic (Friedrich List especially). This thesis aims empirically to measure the patriotic affinity or affiliation of 50 large French industrial firms on the basis of a series of data collected from annual reports filed with the AMF (French financial markets authority) between 2006 and 2016 : geographical distribution of employees, sales revenue by countries, number of foreign consolidated subsidiaries, income tax, allocation by country (or continent) of intangible assets. From this it shows that there is a significant reduction of employees in France (-17%) over the last ten years (2006-2016) and at the same that there is an increase of employees in emerging countries (+ 29%). In the light of these results, the present analysis will demonstrate the main factors of patriotism : shareholder structure, sector of activity, Return on equity investment, personnel expenses ...

Finally, this thesis will compare these results discovered within French firms with those of competing European firms. The same data were analyzed with about sixty German, British, Swedish or Swiss multinationals. During the period (from 2006 to 2016), these firms increase their domestic workforce (in number of employees) by 14%. A notion of « lack » of French patriotism thus arises clearly from the topic subject The latest developments in this thesis will further analyze the reasons based on empirical results but will also touch upon observations from other social sciences.

Keywords : Patriotism, Multinational firms, Colbertism, Mercantilism, National Industry, “Made in France”, Foreign Direct Investment, Globalization