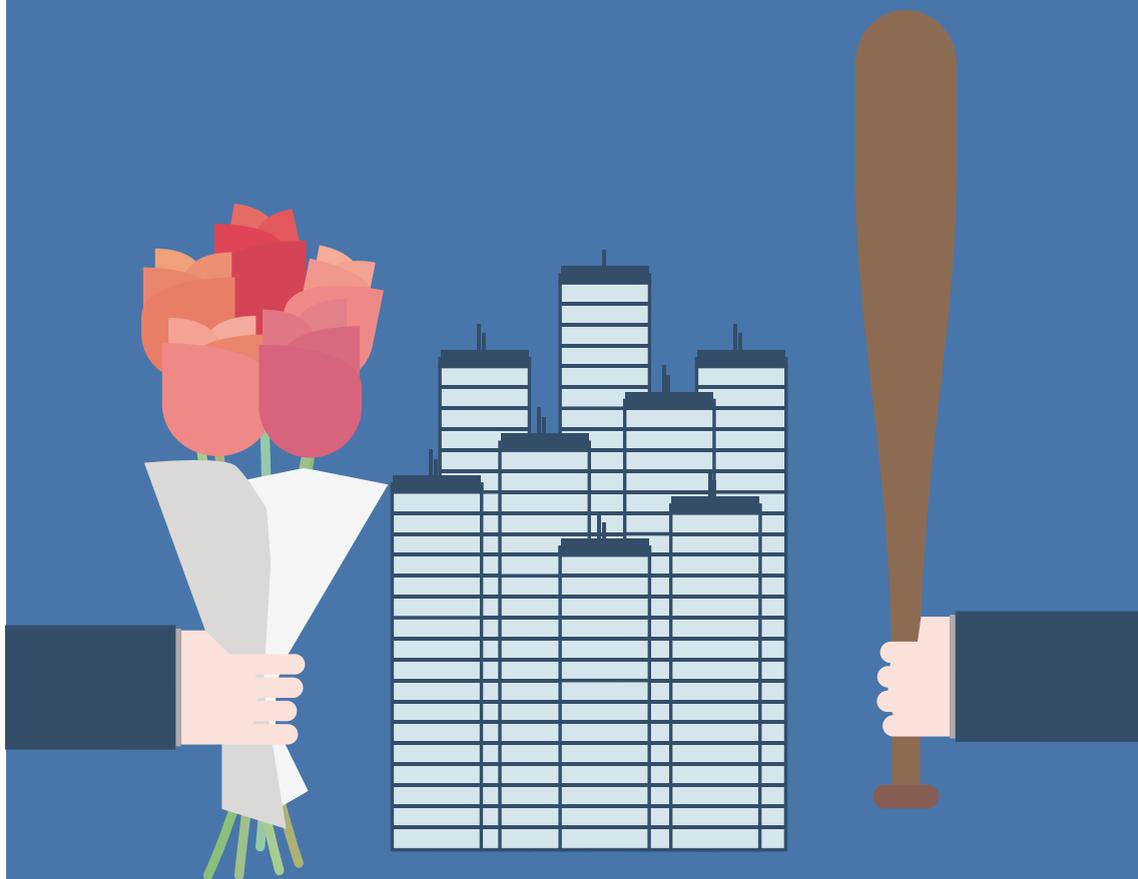


| LES NOTES DE L'INSTITUT

Les grandes entreprises en France :

je t'aime, moi non plus.

propos recueillis par Frédéric Monlouis-Félicité



Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Association à but non lucratif, l'Institut de l'entreprise a une triple vocation : être un centre de réflexion, un lieu de rencontre et un pôle de formation. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre ses activités sur la relation entre l'entreprise et son environnement. L'Institut de l'entreprise réunit plus de 130 adhérents (grandes entreprises privées et publiques, fédérations professionnelles et organismes consulaires, institutions académiques, associations...). Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 2% du budget annuel.

THINK TANK

- La réflexion de l'Institut de l'entreprise s'organise autour de 5 thématiques prioritaires : compétitivité et innovation, emploi et prospective sociale, management, finances publiques et réforme de l'action publique.
- Dans cette réflexion, la vision de l'entreprise – conçue à la fois comme organisation, acteur du monde économique et acteur de la société – tient une place prépondérante. Pour réaliser ses études et élaborer ses propositions, l'Institut de l'entreprise met à contribution un vaste réseau d'experts (universitaires, hauts fonctionnaires, économistes, politologues, dirigeants d'entreprise, think tanks partenaires étrangers...). La diffusion de ses idées s'appuie sur la parution régulière de rapports et de notes et sur la publication d'une revue annuelle, *Sociétal* – qui propose également des débats en ligne sur les questions d'actualité économique via la page *Sociétal - Le Blog*, intégrée au site internet de l'Institut de l'entreprise. Résolument tourné vers l'international et partenaire fondateur du Réseau International des Think Tanks Economiques (www.isbtt.com), l'Institut de l'entreprise intègre systématiquement dans sa réflexion l'analyse de modèles étrangers susceptibles d'inspirer les politiques publiques françaises.

RENCONTRES

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise ont pour objectif d'animer le débat public et de stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif, liés à l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

FORMATION

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques visant à sensibiliser les publics appartenant à l'écosystème de l'entreprise aux enjeux économiques et sociaux. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et sociales (SES), avec le Programme Enseignants-Entreprises; aux jeunes « hauts potentiels », avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE) et Le Cercle; aux représentants politiques avec le programme Elus & Entreprises.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

Les grandes entreprises en France : je t'aime, moi non plus

propos recueillis par Frédéric Monlouis-Félicité,
Délégué général de l'Institut de l'entreprise.

LES NOTES DE L'INSTITUT

Octobre 2015



© Institut de l'entreprise, 2015

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

« Les grandes entreprises qui survivent sont des Tarzan qui ont réussi à traverser la jungle. »

« Pour l'opinion publique, les grandes entreprises nationales sont très bien, les TPE de moins de dix personnes sont sympathiques (les politiques peuvent les faire sauter sur leurs genoux), les grandes entreprises globales sont une horreur. »

« Le désengagement des dirigeants s'explique de façon rationnelle : Voice or Exit. Ils ont choisi Exit. »

Des PDG de grands groupes

Sommaire

Introduction	7
1 - LA FRANCE ET SES GRANDES ENTREPRISES : UN PANORAMA	11
2 - UN GLISSEMENT INÉLUCTABLE DU CENTRE DE GRAVITÉ DES GRANDES ENTREPRISES	16
3 - UN GLISSEMENT HORS DE FRANCE ACCÉLÉRÉ DANS LES DERNIÈRES ANNÉES, POUR CAUSE D'ENVIRONNEMENT DÉFAVORABLE	23
4 - D'INQUIÉTANTS EFFETS DE LONG TERME	31
5 - IL N'EST PAS ENCORE TROP TARD	38
6 - FREINER LE DÉSENGAGEMENT DE NOS GRANDS GROUPES	42
Conclusion	46
Annexe 1 :	48
LISTE DES PERSONNALITÉS AUDITIONNÉES	
Annexe 2 :	49
CONTRIBUTION DES GRANDES ENTREPRISES À L'ÉCONOMIE FRANÇAISE, ETUDE DE MCKINSEY & COMPANY	

Introduction

En septembre 2012, *Libération* publiait une couverture s'adressant à Bernard Arnault et titrée « *Casse-toi riche con* », en référence à sa décision d'émigrer en Belgique¹ ; d'autres médias, à commencer par la télévision, aiment à mener des reportages sur les supposés méfaits des grandes entreprises françaises ou étrangères et de leurs dirigeants². Le retentissement médiatique de telles émissions laisse à penser que la France, ou plutôt l'opinion publique - qui n'est pas forcément l'expression de la majorité - n'apprécie guère les grandes entreprises.

Dans le même temps, l'actualité économique est peu brillante pour notre pays. L'un après l'autre, les anciens fleurons industriels ou technologiques connaissent la quasi-faillite (Areva) ou deviennent des proies. Certaines se trouvent dans l'obligation de se vendre pour survivre (branche énergie d'Alstom acquise par GE en 2014, Alcatel-Lucent acquis par Nokia en avril 2015). Les analyses se succèdent sur les faiblesses de notre économie et les remèdes à y apporter. Désormais, on évoque fréquemment dans le débat public la question de la compétitivité de nos entreprises et de l'attractivité de la France, ce qui n'était pas le cas il y a seulement trois ou quatre ans. Paradoxalement, la prise de conscience a beau progresser face à la spirale destructrice dans laquelle notre économie est entraînée, on en oublie parfois que rien ne sert de regretter les effets dont on n'attaque pas les causes profondes. A cet égard, le rôle singulier que jouent nos grandes entreprises au service de la croissance et de l'emploi mérite que l'on s'y arrête.

En France, il est de bon ton de dénigrer la grande entreprise et d'encenser les autres : *small is beautiful* est une recette assurée de popularité pour tout programme électoral qui se respecte, et qui transcende les clivages politiques. S'ensuivent en général des mesures fiscales ou réglementaires proportionnées aux effectifs ou au chiffre d'affaires de l'entreprise mais qui sont potentiellement porteuses d'effets délétères car elles reposent sur des représentations biaisées et une conscience partielle des enjeux.

¹ Décision annulée par la suite.

² Par exemple *Cash investigation*, produit par Elise Lucet.

C'est en effet oublier à quel point l'activité de nombre de PME est dépendante de la santé des entreprises de dimension mondiale établies sur le territoire français. C'est une logique d'écosystèmes - regroupant des entreprises de toutes tailles - qu'il importe de faire prévaloir contre une vision manichéenne, qui aspirerait à favoriser les petits acteurs, parfois même au détriment des grandes entreprises, en oubliant que leurs intérêts vont de pair. Au-delà des conséquences directes - parfois spectaculaires, parfois plus diffuses - que la désabilisation d'une grande entreprise peut provoquer, c'est bien tout l'écosystème économique, social et technologique qui s'affaiblit en même temps que les grandes entreprises. Ces effets à long-terme, dont certains revêtent un caractère irréversible, sont les plus inquiétants, et peuvent alimenter une spirale auto-destructrice.

L'Institut de l'entreprise a ainsi souhaité poser la question de l'avenir des grandes entreprises d'origine nationale sur le territoire français. A cet égard, la cote d'alerte est atteinte : les grandes entreprises, qui faisaient traditionnellement la puissance économique française, sont fragilisées. Si elles ne deviennent pas toutes des proies, elles adoptent des stratégies d'alliance qui les conduisent à perdre leur autonomie (entrée du Chinois Dongfeng au capital de PSA) ou qui les amènent à déplacer leur centre de gravité hors de France. C'est le cas de Rhodia après sa fusion avec Solvay en 2012, ou de Lafarge à l'issue de la fusion avec Holcim en 2014. Dans les deux cas les sièges sociaux - et donc les instances dirigeantes - ont ou vont quitter la France, en bloc ou petit à petit. L'acquisition de sociétés françaises ou leur alliance avec des groupes étrangers ne sont ni nouvelles (on se souvient de l'achat d'Arcelor par Mittal, de Péchiney par Alcan, d'Euronext par NYSE) ni condamnables en soi. Il est naturel que des entreprises disparaissent ou se fassent racheter par des concurrents, et les grandes entreprises françaises ont su évoluer avec talent dans cette dynamique. Mais il semble que ce processus fonctionne aujourd'hui selon une logique à sens unique dont l'accélération actuelle ne doit rien au hasard.

Aujourd'hui, si quatre entreprises françaises figurent encore parmi les 100 plus grandes capitalisations boursières (Total, LVMH, Sanofi, L'Oréal)³, la tendance de fond est au déclin accéléré. En 2009, la France comptait 40 entreprises parmi les 500 plus importantes entreprises du monde selon leur chiffre d'affaires, chiffre à peu près stable entre 2005 et 2010. En 2013 et 2014, seules 31 entreprises françaises figurent dans ce classement⁴. Il ne s'agit donc pas seulement de poser la question de l'impact écono-

³ Enquête PWC, à partir des données Bloomberg, juin 2013.

⁴ Classement Fortune 500 des plus grandes entreprises du monde, 2013 et 2014.

mique et social des grandes entreprises sur le territoire français, mais aussi de questionner la pérennité du lien entre ces grandes entreprises et la France, à horizon de dix à quinze ans.

Dans cette perspective, l'Institut de l'entreprise et McKinsey France ont procédé conjointement à une série d'entretiens à vocation prospective afin de recueillir l'opinion de vingt dirigeants de grandes entreprises. Leurs réflexions quant à la place que le territoire français tiendra dans le développement de leur groupe dans l'avenir ont permis de rédiger l'étude présentée ci-dessous. Ces entretiens s'inscrivent dans la continuité d'un état des lieux que nous avons publié en juin 2014, portant sur l'impact économique et social des grandes entreprises sur le territoire français⁵. Création d'emplois, fiscalité, contribution à la croissance et au modèle social, autant d'enjeux face auxquels nous avons répondu par des chiffres et des faits. Cette analyse a permis de rendre plus objective une réalité sujette à bien des clichés.

La parole de ces dirigeants éclaire utilement le débat public. En effet, malgré les manifestations visibles de la perte de vitesse des grandes entreprises françaises, l'urgence de la situation semble encore insuffisamment comprise par nos responsables politiques. A titre d'illustration, sur un sujet proche du nôtre, un rapport d'enquête parlementaire récent sur l'exil des forces vives⁶ se concluait ainsi : « *Aux termes de ses travaux, la commission d'enquête n'a pas le sentiment que, pour reprendre les termes de l'exposé des motifs de la proposition de résolution à l'origine de sa création, nous sommes en face d'une situation inquiétante pour l'attractivité économique de la France et préjudiciable à son influence dans le monde. Bien au contraire* ». Cette conclusion a beau ne pas refléter l'opinion de l'ensemble des élus, il reste qu'elle façonne les représentations, et, dès lors, déclenche ou non la nécessité d'actions correctrices⁷.

Dès lors, deux enjeux majeurs émergent. D'abord, comment éviter une fragilisation des grandes entreprises et, si celle-ci survient, en limiter les conséquences socio-économiques ? Ensuite, dans un environnement mondial offrant des conditions de production plus attractives et des marchés plus dynamiques que ceux que l'on trouve en France, comment inciter les grandes entreprises à ne pas se détourner de leur territoire d'origine ?

⁵ *La France et ses grandes entreprises*, par Frédéric Monlouis-Félicité. Institut de l'entreprise, juin 2014.

⁶ Rapport de la commission d'enquête parlementaire sur l'exil des forces vives de France, Assemblée nationale, octobre 2014.

⁷ La création de la commission d'enquête a notamment été déclenchée pour éclairer la réalité de l'exil suite aux mesures fiscales décidées par le gouvernement en 2012 et 2013.

C'est pour évaluer la pérennité de ce lien, comprendre les raisons de sa possible fragilisation et être en mesure de proposer des pistes pour le préserver que nous avons souhaité engager cette étude. Les conclusions présentées ci-dessous se fondent sur le témoignage original de dirigeants d'entreprises dont le chiffre d'affaires cumulé représente plus de 585 milliards d'euros et qui emploient 2,1 millions de salariés dans le monde entier. Sous le sceau de l'anonymat, leur parole, rare, est d'autant plus précieuse que ces dirigeants sont aux avant-postes de la mondialisation et peuvent, en permanence, comparer ce qu'ils vivent en France avec leur expérience à l'étranger.

Cette approche délibérément subjective permet de mettre au grand jour le glissement progressif et inéluctable du centre de gravité de nos grandes entreprises hors de France, sans qu'il soit possible de remettre en question cette évolution. En effet, c'est parce qu'elles se sont mondialisées massivement et avec succès que nos grandes entreprises sont aujourd'hui parmi les plus performantes de leur secteur. Il reste que ce mouvement a été accéléré ces dernières années du fait de décisions politiques contre-productives et d'un environnement économique défavorable sur le territoire français. Même si la plupart des grandes entreprises s'investissent aujourd'hui davantage en France que leur chiffre d'affaires réalisé sur le territoire ne le nécessiterait, les effets de long terme d'une telle évolution sont inquiétants.

Malgré tout, la France présente encore suffisamment d'atouts pour que ses grandes entreprises tiennent à leur ancrage d'origine. Dès lors comment freiner le risque de désengagement de nos grandes entreprises ? C'est à cette question fondamentale pour notre économie que les personnalités auditionnées tentent de répondre.



La France et ses grandes entreprises : un panorama⁸

Les grandes entreprises⁹ créent-elles ou détruisent-elles des emplois en France ? Bénéficient-elles d'une fiscalité plus avantageuse que les PME ? Coûtent-elles de l'argent à la France ou lui en rapportent-elles ? Dans quelle mesure contribuent-elles à la croissance économique et au progrès social ? Quels sont les effets d'entraînement des grandes entreprises sur leur écosystème de production ?

Cette analyse réalisée par McKinsey & Company à partir de données publiques existantes (cf. annexe) porte sur les 229 grandes entreprises que comptait la France en 2010, au sens de l'INSEE, incluant bon nombre d'entreprises familiales et environ 60 filiales de groupes étrangers en France¹⁰. Ce faisant, elle apporte une vision statistique qui permet de dépasser le prisme déformant et réducteur du seul CAC 40.

Une contribution essentielle au tissu économique¹¹

Le paysage entrepreneurial français est fait de contrastes : d'un côté de grandes entreprises puissantes, fleurons historiques de l'industrie et des services ; de l'autre une myriade de PME et de micro-entreprises. Entre ces deux catégories, des entreprises de taille intermédiaire (ETI) capables de développer et d'exporter de nouveaux produits, tout en ayant la souplesse de structures de taille moyenne.

8 Ce préambule est en grande partie issu de la note de l'Institut de l'entreprise *La France et ses grandes entreprises* par Frédéric Monlouis-Félicité, juin 2014.

9 La définition retenue pour cette note est celle de l'INSEE : plus de 5000 employés ou plus de 1,5Mds d'euros de CA ou plus de 2 Mds d'euros de bilan, entreprises françaises et filiales étrangères sur le territoire français. Sauf indication contraire, les chiffres cités dans cette note proviennent des séries statistiques de l'INSEE (2010 à 2012).

10 L'analyse de McKinsey placée en annexe porte sur des données de 2013. Toutes les données sans référence explicite se réfèrent par défaut à l'analyse de McKinsey ; quand des données plus récentes sont disponibles, le texte en fait mention.

11 Les données sur les TPE, PME, ETI et grandes entreprises de cette section proviennent de INSEE, *Les entreprises en France*, Edition 2014, novembre 2014. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/Entfra14.pdf

En 2011, la France comptait 3,14 millions d'entreprises, dont 95% (3 millions) étaient des microentreprises ou des **TPE** (très petites entreprises) de moins de 10 personnes ou de moins de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Il s'agit principalement d'entreprises de commerce, d'artisanat ou de services, qui, hors secteur financier, génèrent environ 17% de la valeur ajoutée des entreprises et représentent 18% des emplois marchands. Ces entreprises sont donc essentielles pour l'emploi mais ne contribuent que très faiblement au dynamisme productif, étant peu exportatrices (3% du total) et peu innovatrices (3% du total de la DIRD ou dépense intérieure de recherche et développement¹²). Rien d'étonnant à cela, car ces TPE ne sont que très peu industrielles et mobilisent peu de capital.

Les **PME** (petites et moyennes entreprises), qui occupent moins de 250 personnes et génèrent moins de 50 millions d'euros de chiffres d'affaires, sont environ 137 500 en France, dont seulement 11% comptent plus de 50 salariés. Elles sont majoritairement présentes dans la construction et les activités de services. Elles emploient 28% des effectifs salariés et, hors secteurs financiers, génèrent 23% de la valeur ajoutée. Malgré ce poids relatif conséquent, les PME françaises souffrent de nombreux maux qui réduisent leur capacité à devenir le fer de lance d'une reconquête économique : faible rentabilité, fonds propres insuffisants, faible part dans les exportations (13% des exportations françaises), rôle modeste dans la R&D (12% de la DIRD).

La catégorie des **ETI** (entreprises de taille intermédiaire), avec moins de 5000 salariés ou moins de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires, est plus prometteuse, avec 22% des effectifs salariés et 23% de la valeur ajoutée. Les ETI représentent 24% de la DIRD. Leur développement mérite donc toute l'attention dont elles sont actuellement l'objet : il s'agit d'en faire croître le nombre en transformant davantage de PME en ETI. Mais c'est un processus long et hasardeux, dont le résultat ne se décrète pas. Si, avec 5000 entités (dont 3500 à capitaux majoritairement français), la France compte quatre fois moins d'ETI que l'Allemagne, c'est aussi l'effet d'une histoire économique et industrielle radicalement différente.

Les **grandes entreprises** recueillent le plus de critiques alors que, paradoxalement, elles permettent l'activité de nombreuses PME et ETI et elles sont parfois des agrégats

¹² La DIRD correspond aux travaux de recherche et développement exécutés sur le territoire national quelle que soit l'origine des fonds. Une partie est exécutée par les administrations, l'autre par les entreprises. Elle comprend les dépenses courantes (masse salariale des personnels de R&D et dépenses de fonctionnement) et les dépenses en capital (achats d'équipements nécessaires à la réalisation des travaux internes à la R&D et opérations immobilières réalisées dans l'année). Les chiffres de DIRD cités dans la note proviennent de *L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France*, avril 2014. http://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/7/EESR7_R_27-la_r_d_dans_les_pme_les_eti_et_les_grandes_entreprises.php

de PME et d'ETI. Surtout, la critique française adressée aux grandes entreprises occulte le fait que leur contribution est essentielle à la prospérité du territoire. Les grandes entreprises ne méritent ni excès de louanges, ni excès de critiques dès lors qu'on les considère pour ce qu'elles sont : les locomotives de la puissance économique française, qui tirent l'ensemble du tissu productif. Quelques chiffres en soulignent le rôle majeur : en 2011 elles représentent 33% de la valeur ajoutée, 30% de l'emploi marchand total (soit 4,5 millions de salariés), 52% des exportations et, en 2010, 38% de l'investissement¹³. La part des emplois que représentent les grandes entreprises est supérieure à celle de leur valeur ajoutée dans l'économie française, et leur part dans les investissements, l'export et les dépenses de R&D est plus importante que leur part dans la valeur ajoutée. Les grandes entreprises offrent également des emplois mieux rémunérés, plus qualifiés et plus stables.

Les grandes entreprises jouent un rôle majeur dans l'innovation, représentant 59% des demandes de brevets des personnes morales en 2013¹⁴ et 61% de la DIRD du secteur marchand en 2011.

Enfin, il convient de nuancer fortement l'opinion répandue selon laquelle les « grandes entreprises paient moins d'impôts que les autres entreprises ». En 2012 les grandes entreprises ont contribué à 40% des impôts et taxes payés par les entreprises¹⁵. L'Afep sonde ses membres chaque année pour évaluer leur contribution aux prélèvements obligatoires. L'association a mené une étude en 2014 auprès de 88 de ses membres. Elle montre qu'ils représentent 10% de la valeur ajoutée en France, 12% de l'emploi privé et 18% du total des prélèvements obligatoires des entreprises (hors impôts sur les produits, comme la TICPE, la CSPCE, ou les rémanences de TVA). Ce chiffre est stable sur un an, malgré la prise en compte de l'entrée en vigueur, en 2014, du crédit d'impôt compétitivité (Cice), ainsi que du crédit d'impôt recherche, non comptabilisé jusque-là. Ces crédits d'impôt pèsent à eux deux près de 25 milliards en rythme de croisière, mais n'ont pas modifié le poids relatif des grands groupes dans les prélèvements sur les entreprises. « *La part des prélèvements payés par les entreprises sondées est supérieure à leur part dans l'emploi privé global et dans la valeur ajoutée globale* », explique l'Afep¹⁶. En outre, les grandes entreprises sont celles qui jouissent le moins

13 Selon INSEE, *Les entreprises en France*, Edition 2014, le nombre de grandes entreprises en 2011 est de 243.

14 INPI http://www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/OPI/INPIANALYSES_PME_ETI2013.pdf

15 Indice TTC 2013, Lowendalmasaï, septembre 2013. L'indice de 2014 ne donne pas accès à la part d'impôts et taxes payés par les entreprises, mais montre que pour la première année depuis le lancement de l'indice TTC en 2012, les grandes entreprises sont plus taxées que les PME et ETI, à 11.6% contre 9.1% pour les PME et 9.9% pour les ETI.

16 « 88 grands groupes versent près de 20% des prélèvements sur les entreprises », Elsa Conesa, *Les Echos*, 8 mars 2015.

du système d'aides aux entreprises en fonction de leur taille, tandis qu'elles bénéficient de moins d'allègements généraux de cotisations sociales que les PME.

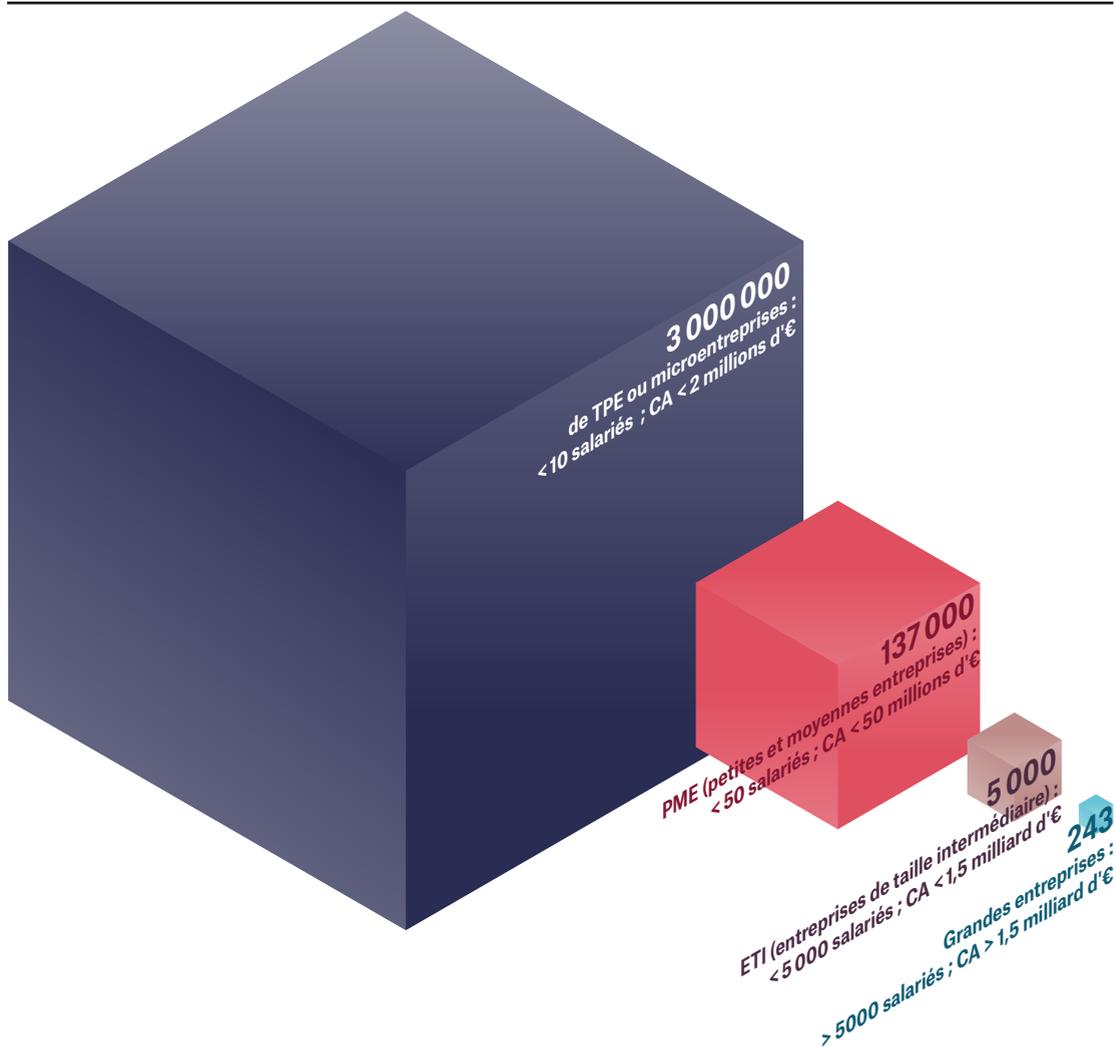
Ce bilan positif n'est pas le fruit du hasard. En effet « *size matters* » : la taille des entreprises est une condition d'efficacité dans la compétition internationale. Deux indicateurs peuvent l'illustrer : en 2011 la valeur ajoutée par salarié est 50% plus élevée dans une grande entreprise que dans une PME (elle est de 89 000 euros pour les grandes entreprises, alors qu'elle n'est que de 57 000 euros pour les PME et 72 000 euros pour les ETI). De même, le chiffre d'affaires à l'exportation par salarié est 4,5 fois plus important dans une grande entreprise que dans une PME (81 000 euros contre 18 000 euros). La différence est encore plus massive dans le secteur industriel (rapport de 1 à 2 entre PME et grands groupes pour la valeur ajoutée, et de 1 à 21 pour les exportations), où 68 grandes entreprises industrielles réalisent à elles seules 36% des exportations. Bien évidemment, ces chiffres traduisent les gains d'efficacité engendrés par les économies d'échelle que leur taille confère aux grandes entreprises, qui permet aussi à leurs salariés d'être plus productifs que dans des structures de taille plus modeste. C'est aussi l'effet d'une intensité capitalistique plus importante, qui autorise des investissements technologiques générant une meilleure productivité, comme le montre le rapport de près de 1 à 3 pour les immobilisations par salarié entre PME (90 000 euros) et grande entreprise (258 000 euros).

Ainsi, quand un nombre aussi réduit d'entreprises est à l'origine d'un volume aussi important de création de richesses et de valeur sociale pour un pays, son avenir devrait être un sujet d'intérêt national de long-terme. Par ailleurs, le paysage économique décrit plus haut, dont la diversité devrait être gage de dynamisme, est essentiellement figé : le passage à la catégorie supérieure est l'exception plutôt que la norme. Les grandes entreprises qui deviennent fragiles, disparaissent, fusionnent ou sont absorbées par des concurrents étrangers ne seront vraisemblablement pas remplacées par la génération suivante, qui peine à grandir faute d'environnement domestique favorable. Si les conditions de croissance des PME et ETI sont un enjeu important, il est tout aussi crucial de s'interroger sur les moyens à mettre en oeuvre pour éviter l'affaiblissement de nos grands groupes¹⁷.

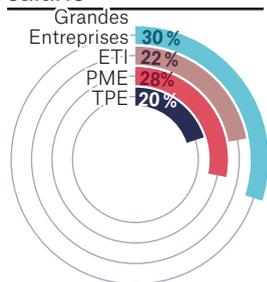
17 Bien entendu, l'importance des grandes entreprises en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs, de valeur ajoutée créée et d'investissements varie selon les secteurs. Ainsi, le poids des grandes entreprises est plus important dans le secteur industriel que dans d'autres, comme le fait apparaître le classement des secteurs d'activité par ordre décroissant suivant : production et distribution d'électricité, de gaz ; production et distribution d'eau ; gestion des déchets ; arts, spectacles et activités récréatives ; transport et entreposage ; information et communication ; industrie manufacturière ; autres activités de services ; activités de services administratifs et de soutien ; construction ; commerce, réparation d'automobiles et de motocycles ; hébergement et restauration.

Le poids des grandes entreprises en France¹

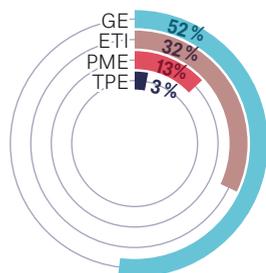
Nombre d'entreprises par catégories



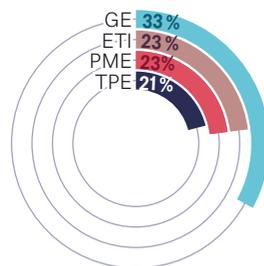
Part dans l'emploi salarié



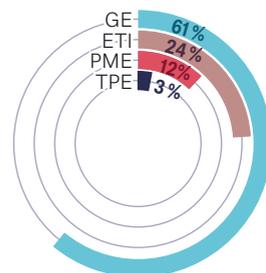
Part dans les exportations²



Part dans la valeur ajoutée²



Part dans la dépense intérieure de R&D³



¹ Source : INSEE, *Les entreprises en France*, Edition 2014, novembre 2014.

² Entreprises hors activités financières et assurances.

³ Source : *L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France*, avril 2014.



Un glissement inéluctable du centre de gravité des grandes entreprises

France, terre de grandes entreprises

L'émergence des grandes entreprises françaises au tournant des années soixante s'explique par une convergence d'atouts spécifiques à la France de l'époque : convergence d'intérêts entre sphère publique et sphère privée, toutes deux préoccupées par le rattrapage des États-Unis ; État central adepte du colbertisme et des grands programmes industriels ; culture d'ingénieurs avec un tropisme industriel marqué ; système d'enseignement supérieur d'excellence ; infrastructures de qualité. Longtemps, nos grandes entreprises ont constitué une spécificité française par rapport à des pays au PIB comparable.

L'existence de ces acteurs a joué au bénéfice de la France car ils ont longtemps été des conquérants sur la scène internationale : ils ont pu grandir et se consolider à partir de bases nationales fortes pour prendre pied sur des marchés étrangers et acquérir des concurrents puissants. En particulier, la décennie 2000-2010 a vu la multiplication d'opérations d'envergure menées par des groupes français sur des concurrents étrangers : Renault avec Nissan, Pernod Ricard avec Allied Domecq, Vivendi avec Seagram, Danone avec Numico, PPR avec Gucci, GDF Suez avec International Power, Sanofi avec Aventis puis Genzyme, ou encore BNP-Paribas avec Fortis et bien d'autres.

Un rééquilibrage naturel vers l'international

Selon l'INSEE¹⁸, en 2012, les groupes français multinationaux¹⁹ (hors secteur bancaire) réalisaient 54 % de leur chiffre d'affaires consolidé à l'étranger et 56 % de leurs effectifs, soit 5,3 millions de salariés, étaient localisés hors de l'Hexagone. Dans les filiales situées hors de l'Union européenne, les effectifs se sont accrus de près de 10 % par rapport à l'année précédente, tandis que ceux des pays de l'Union européenne sont restés stables. Ce tropisme pour les pays non européens se confirme dans les investissements effectués par les groupes français. Ces derniers effectuent les deux tiers de leurs investissements à l'étranger hors de l'Union européenne, soit 42 milliards d'euros.

L'activité internationale des entreprises françaises n'est pas nouvelle, mais elle s'est fortement accrue, celles-ci utilisant de plus en plus leur expérience pour conquérir de grands marchés matures - comme les Etats-Unis - et émergents.

Sans surprise, les grandes entreprises françaises développent leur activité dans les zones à plus fort potentiel de croissance, *de facto* de plus en plus souvent hors de France. Le constat est largement partagé par la plupart des dirigeants rencontrés : « *les clients, les dirigeants et les capitaux sont de plus en plus internationaux* » ; « *les clients préfèrent être de plus en plus servis localement* » ; « *le premier déterminant de la localisation des usines est la proximité des marchés.* » Cette tendance à répondre localement à des besoins locaux permet à ces entreprises de continuer à croître dans des pays où des entreprises de plus petite taille n'auraient pas les moyens de s'installer.

La mondialisation de nos grandes entreprises a pour résultat un glissement naturel du centre de gravité de leur activité hors de France par la dilution du poids relatif de la France par rapport à l'international. « *C'est un processus quasi mécanique où la part de nos ventes en France convergera vers le poids de la France dans l'économie mondiale* » nous confie le dirigeant d'un grand groupe industriel. « *Si la part de la France baisse c'est parce que les autres activités ailleurs dans le monde auront progressé* » renchérit le dirigeant d'un autre groupe industriel. Conséquence, dans certaines grandes entreprises, « *La France ne fait plus l'objet d'un reporting spécifique, car le pays est inclus dans un reporting européen* » tandis que la proportion de Français dans les organes de décision diminue. « *Il y a 10 ans, sur les 14 membres du Comex, 12 étaient français.* »

¹⁸ http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=if21

¹⁹ Une firme multinationale est un groupe d'entreprises ayant au moins une société en France et une autre à l'étranger. Elle est considérée sous contrôle du pays où est implantée la direction du groupe.

Aujourd'hui, sur les 25 membres du Comex, 12 sont français. Le prochain CEO pourrait très bien être un Indien. », note un industriel.

Certains dirigeants reconnaissent aisément la possible contradiction entre l'internationalisation de leurs affaires et le retour d'une certaine forme de repli national. L'un constate à ce sujet : *« Il existe une confusion par rapport à l'international classique (exportation depuis des centres de production nationaux avec des filiales à l'étranger), le multinational des années 80 (un centre et des branches en étoile), et le global (disparition du centre, l'entreprise est en réseau). Quand il n'y a plus d'expatriés, l'entreprise est vraiment globale. L'organisation en hubs qui ont des responsabilités globales rend alors la notion de siège social non pertinente. Le siège social est dans l'avion qui transporte les membres du Comex d'un continent à l'autre »* Or, dans le même temps, *« la refragmentation du monde après la phase de globalisation est en cours, sous l'effet de la crise qui fait pousser les « 3 P » - populisme, protectionnisme, patriotisme. Cela rend compliquée l'organisation des entreprises qui s'étaient globalisées car le capital se reterritorialise - les données doivent rester aux Etats-Unis si elles concernent des citoyens américains, ou encore BNP Paribas doit répondre devant la justice américaine. »*

Une internationalisation inscrite dans les gènes ?

Certains dirigeants, minoritaires, expliquent la conquête des marchés étrangers par la nécessité de survivre à un environnement économique historiquement peu accueillant, allant jusqu'à utiliser l'expression *« business unfriendliness »* à propos de la France : c'est parce qu'il serait, depuis toujours, plus difficile de prospérer en France, et que la taille du marché serait réduite, que nos grandes entreprises auraient pris, très tôt, le chemin de l'étranger. D'autres dirigeants, plus nombreux, y voient la marque d'un succès spécifique, celui du management à la française. Portées par l'esprit d'entreprise et d'initiative des cadres français et la qualité de l'éducation, en particulier dans les domaines techniques et managériaux, nos grandes entreprises seraient particulièrement performantes pour évoluer avec succès au sein de cultures non françaises.

Les dirigeants ont d'ailleurs le sentiment que les salariés ont pris conscience de la mondialisation et que celle-ci est bien vécue en entreprise, contrairement au reflet qu'en donnent l'opinion publique et les médias. *« Nos salariés savent où sont les clients »* nous ont confié plusieurs dirigeants. Dans cette entreprise industrielle B to B, *« chaque produit porte le nom du client et le drapeau de son pays »*.

Reste que la nature même de cette internationalisation a changé. Il est intéressant de constater que si certains des atouts propres à la France que nous avons cités, comme la convergence d'intérêts entre sphère publique et privée, ont évolué, d'autres perdurent. « *Les talents, le bon goût, l'entrepreneuriat, l'empathie envers les autres cultures, la formation des cadres, la culture managériale ont permis à notre groupe de réussir à l'international. Ce modèle culturel est français mais pour autant, le groupe ne nécessite pas d'être localisé en France. Le futur du groupe ne passe pas forcément par la France : si nous quittons la France, nous garderons notre ADN français.* » Il s'agit donc à la fois d'un signe positif, qui montre la durabilité du modèle français, et d'un potentiel motif d'inquiétude. Dans la même veine, de façon plus radicale encore, un dirigeant nous explique : « *l'idée qu'il fallait être fort sur le territoire national pour avoir la capacité d'aller à l'étranger était vrai il y a 20 ans. Aujourd'hui, il faut être fort en Chine* ». Cependant, rares sont ceux qui prônent une conception entièrement apatride de l'entreprise, et la plupart des dirigeants rencontrés pourraient souscrire à la déclaration de l'un d'entre eux selon laquelle « *une entreprise ne peut pas ne pas avoir de patrie.* »

Des stratégies différenciées

Le déplacement du centre de gravité n'a toutefois pas la même vitesse ni la même intensité pour l'ensemble des secteurs. Ainsi :

- > Les activités de grande distribution et la banque de détail sont par essence plus ancrées dans le territoire. Elles y réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires et y ont naturellement une grande partie de leurs ressources : pour ces activités, le poids naturel de la France variera faiblement, à l'exception des activités financières dites de gros, par essence plus globales. « *Le sort d'une banque et celui de son pays d'origine sont indissolublement liés* » note le dirigeant d'un grand groupe bancaire.
- > Les activités industrielles manufacturières ont une part plus faible de chiffre d'affaires en France (souvent inférieur à 15%) mais y conservent encore une part plus importante de production. Cette part est parfois trompeuse : pour tel manufacturier, « *la France représente moins de 3% du chiffre d'affaires mais une part importante de la production. Il est difficile, pour les industries lourdes, de déplacer la production thermique ou les hauts fourneaux (...)* Cela donne la fausse impression que la France est attractive. » Le poids du chiffre d'affaires réalisé en France continuera à se réduire naturellement, et la localisation de la production relèvera d'une logique économique.
- > Les activités industrielles de processus, et en particulier les marchandises peu transportables sont moins soumises à la concurrence et conserveront par nature

une part importante de chiffre d'affaires et de production en France, tout en continuant à développer leur chiffre d'affaires et leur production à l'international. « *De par la nature de nos activités, nous sommes contraints de produire localement, d'où un investissement assez naturel à l'étranger* » explique le dirigeant d'une entreprise industrielle. Pour les marchandises facilement transportables, la logique se rapproche de celle du secteur manufacturier.

Une stratégie de mondialisation gage de performance pour nos grandes entreprises

Les grandes entreprises françaises ont su se rapprocher de leurs clients, acquérir des positions fortes et construire au fur et à mesure des hubs régionaux, comme le confirme l'ancien dirigeant d'un leader industriel mondial : « *aujourd'hui les entreprises mondialisées vont bien, celles qui souffrent sont celles qui sont sous la tutelle de l'Etat ou qui ne sont pas suffisamment mondialisées* ».

Elles continuent dans le même temps de bâtir leur succès sur le savoir-faire français en R&D et à développer et à produire, en France, des produits innovants à forte valeur ajoutée (produits de luxe, manufacture de pointe). Les grandes entreprises industrielles, en particulier, disposent d'un savoir-faire dont elles sont conscientes : « *notre usine en France est 4 fois plus productive que celle de Chine* » nous a rapporté le dirigeant d'un grand équipementier. Pour ce leader mondial de produits de grande consommation, « *25% de la production totale est faite en France et 70% des produits haut de gamme sont fabriqués en France* ».

Ce faisant, les dirigeants rencontrés ont le sentiment de contribuer à la bonne santé économique et sociale du pays : « *notre contribution à la balance commerciale est positive de plusieurs milliards* » nous confie le dirigeant d'un grand équipementier automobile ; « *en plus des emplois directs, nous contribuons à plusieurs milliers d'emplois indirects* » nous a indiqué un autre dirigeant du secteur.

Pour beaucoup de grandes entreprises, les activités à l'étranger sont plus rentables qu'en France, ce qui leur a permis de continuer à croître dans un contexte de ralentissement économique européen. La plupart des dirigeants rencontrés reconnaissent que « *pour beaucoup d'entreprises le résultat réalisé en France est moins profitable* ». « *Notre croissance organique est réalisée à 97% hors de France* » nous confie cet autre président d'une entreprise de grande consommation.

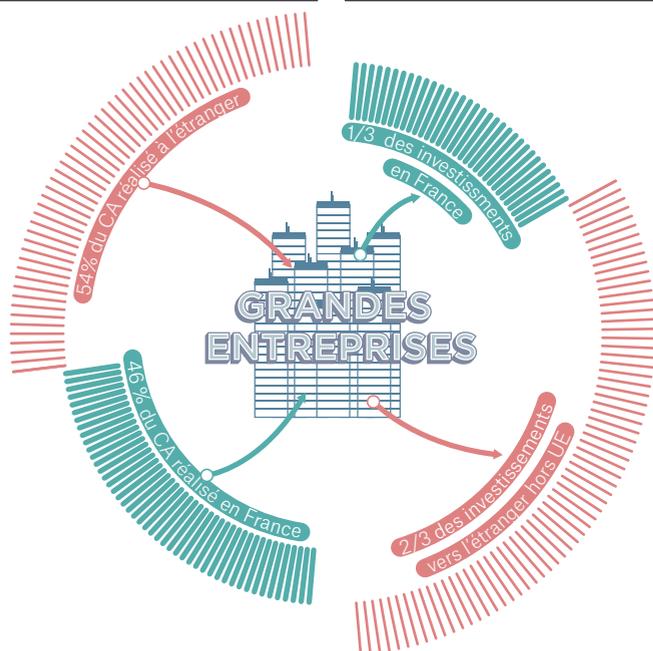
La plupart des entreprises étudiées ont localisé les activités à plus faible valeur ajoutée hors de France pour faire face à une concurrence mondiale, conserver les marchés

existants et continuer à développer de nouveaux marchés. A cet égard, le coût du travail reste essentiel pour nombre de grandes entreprises, dont le choix de localisation - en dehors des impératifs de proximité du marché - se fonde sur ce critère, comme en témoignent les propos issus de nos entretiens dans le secteur de l'industrie lourde et automobile : « *En ex-RDA, je peux trouver un écart de coût de 40% avec la région la moins chère de France* » ; « *Avec un coût horaire de 25-30€ en France, 8-10€ en Pologne, c'est l'innovation qui conditionnera la croissance réalisée en France* ».

Rééquilibrage vers l'étranger¹

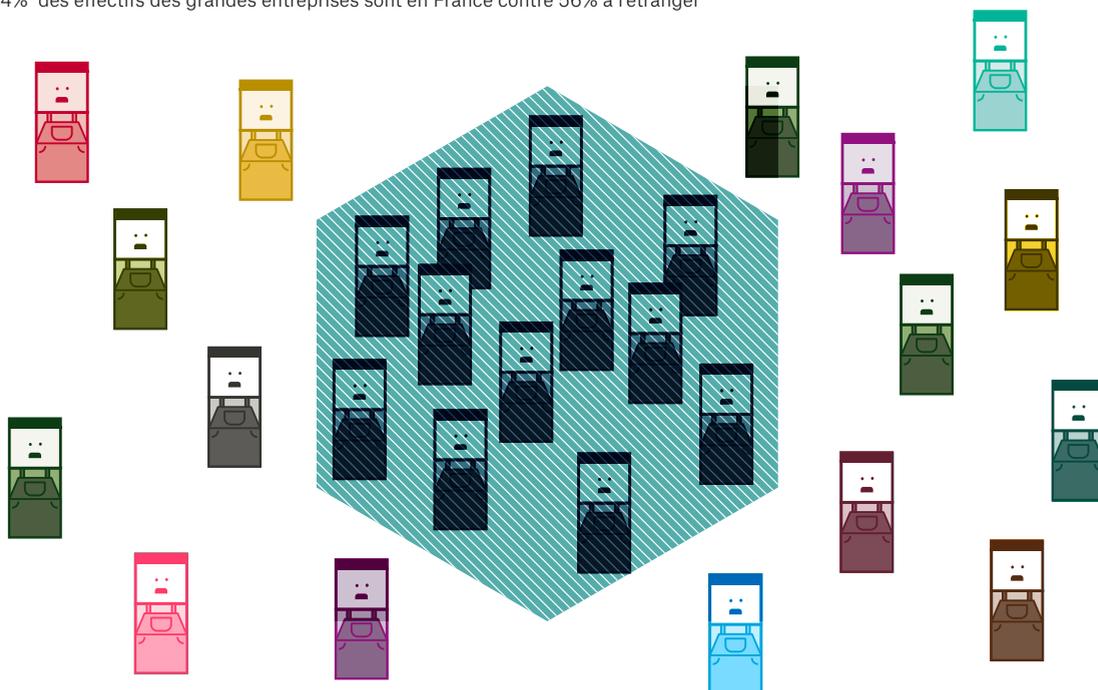
Chiffre d'affaire consolidé

Investissements



Effectifs

44% des effectifs des grandes entreprises sont en France contre 56% à l'étranger



¹ Groupes français hors services non marchands et banques.



Un glissement hors de France accéléré dans les dernières années, pour cause d'environnement défavorable

Le déplacement que nous venons de décrire est inéluctable et globalement positif pour nos grandes entreprises. Au-delà, la tendance s'est fortement accélérée depuis ces dernières années.

Certaines grandes entreprises n'hésitent plus à délocaliser leurs activités, leurs cadres dirigeants ou des filiales entières pour échapper à un modèle fiscal et social qu'elles jugent non compétitif. Si les délocalisations de production restent aujourd'hui modérées, ayant connu leur âge d'or dans les années 1970 et 1980, et si la délocalisation des centres de R&D s'est stabilisée voire inversée grâce au dispositif du crédit impôt recherche (CIR) qu'il importe de préserver²⁰, la « délocalisation » des cadres dirigeants est une réalité. Les sièges sociaux ont beau rester en France, certains comptent de moins en moins de dirigeants et ne remplissent plus qu'une fonction symbolique de « totem ». La raison en est bien connue. Il est aisé, pour un cadre dirigeant, de comparer son niveau de salaire net selon les pays, à partir d'un même montant brut. Chacun peut alors constater qu'à salaire brut identique, la rémunération réelle peut être largement plus avantageuse dans un autre pays que la France. Le poids des charges fiscales et sociales françaises joue contre l'attractivité et la rétention des talents. Les grandes entreprises, voulant éviter le départ de leurs meilleurs éléments, préfèrent leur offrir les conditions les plus avantageuses en les affectant dans d'autres pays.

Les grandes entreprises constatent ainsi l'écart grandissant entre leur propre croissance, liée à leur activité à l'étranger, et la paupérisation relative du tissu économique français. Les raisons de « sur-investir » en France s'amenuisent. Non seulement le

²⁰ En 2010 les entreprises de plus de 5000 salariés représentent 38 % des dépenses déclarées au CIR.

territoire national ne favorise pas l'émergence de nouveaux champions destinés à prendre la relève des grands groupes - mis à part quelques pépites comme Business Objects, Criteo ou Gemalto -, non seulement il ne permet plus de préserver les positions de ses fleurons industriels, mais il a cessé d'être attractif pour ses propres entreprises. Cette situation n'est pas uniquement due à une croissance atone. Ce sont les conditions même de production sur le territoire national, soit l'environnement fiscal, social et réglementaire, et la faible rentabilité des projets potentiels qui sont en cause. Pour des entreprises dont les marchés et les outils de production sont répartis dans le monde entier, l'arbitrage entre la France et le reste du monde se fait en permanence, et la France sort de la confrontation de moins en moins à son avantage .

Qu'en pensent les dirigeants ?

La majorité des dirigeants que nous avons rencontrés souligne une dégradation de l'environnement des affaires ces dernières années en France. L'un de nos interlocuteurs, président d'un grand acteur du secteur financier, va jusqu'à affirmer que « *le problème de la France n'est pas son attractivité mais sa répulsivité* ». Si cette situation continuait de prévaloir, elle aurait pour conséquence d'accélérer le glissement du centre de gravité des activités des grandes entreprises hors de France, cette dernière n'étant plus qu'une filiale parmi d'autres.

Parmi les facteurs et les mesures qui ont un impact le plus négatif selon les dirigeants, les suivants reviennent de façon récurrente dans les témoignages recueillis :

- > **L'environnement économique général est défavorable.** L'euro fort²¹ et l'absence de croissance sont régulièrement cités comme des freins. Avec une croissance économique qui tarde à repartir, notamment par rapport à d'autres pays européens, « *la France conserve son potentiel mais vit une déprime collective, elle se dévitalise* », s'alarme l'un de nos interlocuteurs. Cette situation ne laisse pas les dirigeants indifférents : « *Quand le pays d'origine de l'entreprise se porte mal, c'est toute l'entreprise qui en souffre* » nous confie l'un d'eux. Un dirigeant de la grande consommation constate par ailleurs : « *une entreprise comme la nôtre pourrait entraîner toute une branche mais il faut pour cela des entrepreneurs dans ces domaines. Ce dynamisme a disparu depuis le milieu des années 70.* »

²¹ Au moment de la réalisation des entretiens, le dollar était à 1,40 euros.

> **Le coût du travail revient très régulièrement en tête des préoccupations**, avec des jugements sans concession sur le rôle des charges sociales. Comme le souligne un industriel, « *les facteurs de production restent plus importants que la fiscalité car l'activité en France n'est pas rentable et donc l'impôt à payer est en réalité peu important.* » Si le poids des charges est différent selon le secteur et la structure de la masse salariale des entreprises, les conséquences semblent largement communes, au-delà des différences sectorielles. Comme le souligne un acteur majeur de l'industrie, « *les seules cotisations patronales ont augmenté de plus de 50 millions d'euros entre 2008 et 2013, sans que cette augmentation ne soit compensée par la mise en place du CICE.* » Ou un autre : « *je ne peux pas installer d'activités nouvelles en France sauf si celles-ci sont tellement qualitatives que le coût de la main d'œuvre et de l'énergie deviennent annexes* ». Le choix récent consistant à alléger les cotisations sociales pour les salariés moyennement à peu qualifiés est vécu, dans les secteurs à main d'œuvre très qualifiée, comme une contradiction : « *Le CICE a bénéficié aux emplois à faible valeur ajoutée alors qu'on nous demande de créer plus de valeur pour exporter davantage* » note le président d'un acteur majeur des services financiers.

Dans le domaine industriel de haute technologie, le coût du travail est jugé parmi les moins compétitifs du monde pour les emplois à forte valeur ajoutée. Le dirigeant d'un groupe industriel explique: « *En Allemagne, nous aurions économisé 50M€ de cotisations sociales, en Espagne, 150M€* ». Le secteur financier est particulièrement touché par la hausse du coût du travail. Dans un secteur où la mobilité des équipes et des capitaux est extrême, ce phénomène est considéré comme particulièrement préoccupant pour la pérennité de Paris comme place financière de premier rang. Selon le président d'une grande banque, la hausse de la taxe sur les salaires a « *amené Paris au même niveau de coût que Londres, sans la flexibilité équivalente* ». Un autre président du secteur financier ajoute que « *pour les salaires débutant à 35 000€ bruts annuels, il est plus rationnel de créer un emploi n'importe où dans le monde ailleurs qu'en France* ».

> **La rareté des capitaux d'origine française** est aussi l'un des facteurs défavorables identifié par nos interlocuteurs. D'un côté, la faiblesse de l'épargne nationale investie en capital dans nos entreprises est vécue comme une singularité, alors que le taux d'épargne des Français, traditionnellement élevé, trouverait dans l'appareil productif une destination naturelle d'investissement. Comme le souligne le président d'une grande banque : « *En France nous avons voulu faire du capitalisme sans capital ni investisseurs* ». Ce jugement est confirmé par d'autres dirigeants du secteur financier et industriel : « *Nous n'avons pas de capital et avons tout fait pour qu'il n'y en ait pas* ». L'effet d'éviction généré par le livret A, la place prépondérante des produits d'assurance-vie placés en euros (c'est-à-dire essentiellement en obligations d'Etat) ou des placements immobiliers « sans risques » sont régulièrement évoqués. Nombreux sont ceux qui préconisent la création de fonds de

pension, pour « *stabiliser le capital des entreprises et traiter la sempiternelle question du financement des retraites* ». A cet égard, l'incompréhension des dirigeants interrogés à l'égard des gouvernements successifs est profonde : la France est l'un des rares pays de l'OCDE à ne pas disposer d'une part de capitalisation dans son système de retraites alors que le système va dans le mur, que l'âge de la retraite n'a pas été repoussé et que le compte pénibilité va encore accentuer le déficit du régime. Le fait que les fonctionnaires disposent, eux, d'un fonds de capitalisation (Préfon) qui fonctionne correctement accroît l'urgence de lancer ces fonds de pension, sauf si l'on veut « *continuer à financer avec les résultats de nos entreprises les retraités étrangers, sans en faire profiter nos propres retraités ni permettre à nos entreprises de grandir* » ajoute un président. Par ailleurs, la taxation des revenus du capital devenue identique à celle du travail a joué en défaveur de l'investissement dans le capital des entreprises et « *pousse les grandes familles à s'expatrier* » note l'un de nos interlocuteurs. Enfin la fiscalité accrue pesant sur l'actionnariat salarié est jugée sévèrement, moins pour son effet déstabilisateur sur le capital des entreprises qu'en tant que signal négatif pour la cohésion du corps social de l'entreprise : « *Même l'actionnariat salarié se voit abîmé par la hausse du forfait social* » indique le dirigeant d'un grand groupe industriel²².

> **La complexité administrative et juridique de l'environnement des affaires** pèse aussi sur la perception du territoire français qu'en ont les dirigeants. Nul besoin ici de revenir sur ces complexités que le gouvernement a récemment annoncé vouloir réduire, avec la création d'un conseil à la simplification sous l'impulsion d'un secrétariat d'Etat. Même si les dirigeants reconnaissent qu'une nouvelle direction a été prise, les lourdeurs perdurent et ces derniers les ressentent très négativement. Leur réquisitoire est sans concessions : multitude de seuils fiscaux, sociaux, comptables ; lourdeur du code du travail et des processus qui y sont liés (blocages parfois inexplicables de l'inspection du travail²³, recours systématique aux prud'hommes) ; difficultés du dialogue social. L'administration elle-même est sujette à des critiques parfois sévères, qui dépassent la seule complexité : « *les corps et les ministères* » feraient trop souvent obstacle au développement des entreprises. La question de la formation revient souvent au centre des préoccupations. Ainsi certains types de compétences sont particulièrement difficiles à trouver aujourd'hui. Un dirigeant industriel donne l'exemple suivant : « *nous avons construit une nouvelle usine, créant au passage une centaine de postes. Nous avons eu besoin de deux ans pour trouver les bon candidats.* » Pourquoi ? Parce que « *les autorités nationales et locales ont refusé de créer un cursus de formation, sous*

²² Depuis nos entretiens, cet effet a été partiellement corrigé par un dispositif plus favorable inclus dans la « Loi Macron », mais qui ne rétablit pas totalement la philosophie originelle de l'actionnariat salarié.

²³ Comme dans cette usine où la direction comme les syndicats veulent établir des roulements en 3x8, mais où l'Inspection du travail s'y oppose.

prétexte qu'il s'agissait de travail manuel ». En définitive, si tous sont loin d'être aussi sévères à l'égard du secteur public, d'autres vont jusqu'à évoquer une « *France qui par certains aspects rappelle l'URSS, avec une combinaison de gaspillage et de pénurie* », « *avec un secteur public vampire ou cancer* ».

- > **La fiscalité personnelle est vécue également comme problématique**, même si elle ne concerne pas directement les facteurs de production des entreprises. Les mesures fiscales emblématiques, en premier lieu la taxe à 75% sur les salaires supérieurs à un million d'euros, ont terni la réputation de la France et sont souvent citées par nos interlocuteurs comme une raison de la difficulté à attirer des cadres dirigeants internationaux en France. « *La taxe a été perçue comme du matraquage fiscal* » se désole le dirigeant d'un leader industriel mondial. Même si peu de cas « *d'expatriation fiscale* » de cadres dirigeants français attirent l'attention, la réalité est toute autre. D'une part, ce phénomène existe bel et bien, même s'il reste par nature impossible à quantifier. Les fonctions de ces cadres leur imposant en général de fréquents déplacements, leur localisation peut plus « *naturellement* » qu'auparavant rester à leur appréciation. D'autre part, une étude attentive de la composition des comités exécutifs et des comités de direction des grandes entreprises montre que le renouvellement des instances dirigeantes fait une part de plus en plus importante aux cadres étrangers. Ce phénomène, conséquence naturelle de l'internationalisation de nos grandes entreprises évoquée plus haut, n'a en soi rien d'inquiétant. Ce qui l'est davantage, c'est que ces cadres dirigeants, s'ils sont déjà localisés à l'étranger, y restent pour assumer leurs responsabilités mondiales. D'autres choisissent de s'installer à Londres ou Bruxelles plutôt qu'à Paris pour exercer leurs fonctions. Il y a quelques années, la question ne se posait que rarement et aurait semblé incongrue : la plupart venaient s'installer en France, que ce choix soit volontaire ou imposé par leur contrat.
- > **La relation entre le monde politique et l'entreprise** est vécue par ailleurs comme particulièrement difficile et peu mature, entretenant un climat de défiance. Ainsi les grands groupes se sentent souvent « *dénigrés* » par les pouvoirs publics, « *chez qui la méconnaissance des grandes entreprises est peut être plus forte encore qu'au sein de l'opinion publique* », explique un grand industriel. « *Rien n'illustre autant cette méconnaissance (de l'entreprise), explique un autre, que la proposition développée en 2009 par Nicolas Sarkozy de partager les profits des entreprises en trois tiers, entre l'entreprise, ses actionnaires et ses salariés.* » La méconnaissance peut aussi se manifester de façon plus pernicieuse : ainsi « *les politiques ne comprennent pas que les frontières sont poreuses entre services et industrie* », précise un dirigeant du secteur financier. Quant au secteur automobile, « *seuls existent les constructeurs pour les autorités – situation d'autant plus paradoxale qu'aujourd'hui les équipementiers ont une meilleure santé financière et emploient davantage de personnes que les constructeurs* », rappelle un industriel. Ou encore « *les politiques demandent aux acteurs de la distribution d'augmenter le pouvoir d'achat des Français en baissant*

leurs prix, sans toutefois réduire le prix d'achat aux fournisseurs », ce qui est difficilement tenable. La différence entre la France et le reste du monde est soulignée : « à l'étranger les relations sont plus directes et l'entreprise n'est plus un sujet politique » souligne l'un des présidents interrogés.

> Cette étanchéité entre les deux mondes, la sphère politique et l'entreprise, peut aussi se traduire par des éléments plus anecdotiques, mais tout aussi néfastes : c'est le cas par exemple « *des courriers envoyés par l'administration française aux entreprises* », qui sont toujours « *comminatoires et menaçants* », « *ce qui n'est pas le cas ailleurs* », précise un dirigeant. De même, un dirigeant de l'industrie déplore le fait qu'aucun politique ne soit venu à l'inauguration d'un centre de R&D important, alors que ce centre représentait un investissement considérable. La déconnexion du monde politique vis-à-vis de l'entreprise est ressentie par certains comme la conséquence d'une sociologie parlementaire peu ouverte sur les réalités économiques. Plusieurs dirigeants se désolent dans les mêmes termes : « *Les fonctionnaires sont trop nombreux au Parlement* ». Pour un dirigeant du secteur financier, « *les politiques font preuve d'une méconnaissance abyssale vis-à-vis de l'entreprise. Malheureusement la loi sur le cumul va envoyer à l'Assemblée encore plus d'apparatchiks* ». Il est indispensable, concluent-ils, de « *construire des relations matures avec le monde politique* ».

> **Quel rôle pour l'Etat ?**

Dans ce contexte, et cela s'explique souvent par le secteur d'activité et le business model de l'entreprise, les dirigeants interrogés ne conçoivent pas de la même façon le rôle de l'Etat à leur égard. Pour certains « *l'Etat n'est pas illégitime à intervenir* » si une grande entreprise est en difficulté. D'autres dénoncent « *la tutelle qu'exerce l'Etat sur le monde économique, facteur de fragilisation* ». D'autres, à mi-chemin, estiment que « *si les grandes entreprises sont fragilisées, le marché doit jouer (OPA), sauf s'il s'agit d'un actif stratégique (par exemple Alstom) pour lequel l'Etat est légitime à intervenir.* »

> **Plus généralement, certaines entreprises ressentent une forme de suspicion voire de méfiance** de la part de l'opinion et des médias. Il est difficile d'y voir là une cause du retrait des grandes entreprises du territoire, mais cela participe indéniablement de l'environnement dégradé que perçoivent ces dernières. Le problème, pour certains dirigeants, est plus profond, il concerne « *la relation à l'entreprise et à l'économie* » qu'ont les Français, précise un dirigeant de l'industrie, tandis que « *l'ampleur de la redistribution opérée par les grands groupes vers leur territoire d'origine fait l'objet d'une grande méconnaissance* », ajoute un autre. A la méconnaissance les médias ajoutent les « *clichés* ». « *Les grandes entreprises, suppôts de la mondialisation, sont accusées de détruire des emplois et de s'enrichir sur le dos des autres* », explique un dirigeant du secteur financier, quand ce ne sont pas des « *insultes publiques* », précise un autre, évoquant la une de Libération à l'en-

contre de Bernard Arnault. Les medias mettent en avant de façon disproportionnée « *les patrons voyous et la fermeture de sites industriels* ». Un dirigeant estime ainsi que PSA a été victime d'une « *campagne de dénigrement médiatico-politique* », « *alors que le site d'Aulnay, condamné, a été fermé dix ans trop tard* ».

Une responsabilité partagée ?

Les grandes entreprises, aux dires de leurs dirigeants, ont aussi leur part de responsabilité dans le désamour qu'elles perçoivent à leur endroit.

Tout d'abord « *leur âge moyen et leur taille les mènent au colbertisme centralisateur et minent le leadership par l'innovation. Quand davantage de personnes sont occupées à contrôler qu'à développer l'entreprise, alors celle-ci ne se concentre plus sur le client et ne répond plus aux préoccupations de ce dernier* », explique un dirigeant de la grande distribution.

Les grandes entreprises ont commis l'erreur de trop se centrer sur elles-mêmes : « *elles se sont isolées de leur environnement. Elles n'ont pas suffisamment montré qu'elles étaient un atout pour la France et se sont laissées enfermer dans une image, celle du «CAC 40», qui n'a pas son équivalent dans les autres pays européens* ».

Elles se sont aussi « *anglicisées* » (droit, normes comptables, langue, consultants) et ont « *joué le jeu de la financiarisation pour se développer* ». Cette nouvelle culture les a conduites à se replier sur elles-mêmes et leur a fait perdre leur lien avec le territoire. Si l'opinion publique se retourne contre elles et les médias relaient les idées reçues à leur encontre, elles n'y sont pas entièrement pour rien. « *Il y a une défaillance morale de la part de certains dirigeants qui abandonnent la tâche de sensibilisation de l'opinion. Il est plus facile de se désengager de France que de faire ce travail !* » ajoute un conseil de grands groupes.

Certes le monde politique et l'administration connaissent trop peu l'entreprise, mais inversement les dirigeants de grandes entreprises se sont éloignés des politiques. Alors qu'« *auparavant ils participaient au débat économique et étaient issus du même creuset que l'administration, ils ont aujourd'hui des formations à l'anglo-saxonne et passent moins par l'ENA* », explique un dirigeant industriel. Le fait que les dirigeants provenaient très souvent de la haute administration avait ses défauts, mais aussi ses qualités, à commencer par un sens de l'engagement public qui pouvait se poursuivre une fois à la tête de la grande entreprise. Mais cela ne signifie pas que les relations du patronat avec la sphère publique ne soient pas ambiguës : « *le patronat s'est habitué à la dépendance aux subventions excessives dans certains domaines, avec une alternance de règlements absurdes et de subventions fiscales. Un coup de matraque qui casse les dents un jour, et*

Un glissement hors de France accéléré dans les dernières années, pour cause d'environnement défavorable

un repas à la petite cuillère le lendemain », précise un dirigeant du secteur financier. Un autre n'hésite pas à dénoncer la « *complaisance coupable du patronat à l'égard des politiques* », en n'osant pas « *mettre les choses sur la table* ».

Dernier élément, les chefs d'entreprise sont aussi responsables de ne pas parler d'une seule voix. Ainsi « *nous nous sommes plaint du coût du travail, explique l'un d'entre eux, avec pour résultat le CICE qui ne profite qu'au travail peu qualifié.* »

« *Si l'environnement français redevenait attractif, Il serait possible de ralentir cette évolution ; en revanche imaginer un retour en arrière n'est pas réaliste : la France ne redeviendra pas un eldorado* ». Telle est la conclusion que dresse un dirigeant du secteur financier. « *Il n'y a aucune raison, explique un autre, que les grandes entreprises se sentent des responsabilités particulières par rapport à la France - même si à titre personnel l'affectio territorialis reste très fort* ». « *Le risque pourra advenir d'une prochaine génération de dirigeants qui n'auront pas les mêmes sentiments à l'égard d'un pays qui ne les aime pas.* »

4

D'inquiétants effets de long terme

La vaste reconfiguration que nous avons évoquée et son accélération due à la détérioration de l'environnement français auront nombre d'effets négatifs, dont les principaux sont bien identifiés par les dirigeants interrogés.

L'effet d'entraînement sur l'écosystème

A court terme, ce sont bien évidemment la production, les investissements, les effectifs et les recettes fiscales qui vont s'en trouver diminués, générant des effets en chaîne sur les carnets de commande et l'emploi des sous-traitants de la filière.

L'effet d'entraînement des grandes entreprises sur l'économie a été souligné par plusieurs de nos interlocuteurs. Lorsqu'une grande entreprise décide de s'implanter sur un territoire, c'est un écosystème qui se crée autour d'une usine ou d'un centre de recherche et le choix de la localisation peut s'avérer bénéfique pour toute une région. Le dirigeant d'un grand groupe bancaire le résume ainsi : « *Perdre l'ancrage des grandes entreprises en France aura un impact sur toutes les entreprises. Un effet d'entraînement sur les petites entreprises est créé par la présence de grandes entreprises françaises ou étrangères* ». « *Les emplois indirects, c'est une fois et demie le nombre des emplois directs* », explique le dirigeant d'un grand équipementier automobile. Les conséquences potentielles d'un retrait progressif des grandes entreprises françaises seront donc considérables et pèseront sur la prospérité du pays.

Fort heureusement, certains préconisent tout de même un équilibre entre marché extérieur et domestique : « *souvent, le rétrécissement du marché domestique pousse les entreprises à sauter sur un nouveau modèle en abandonnant trop brusquement l'ancien, ce qui est une erreur* », explique un dirigeant de la grande distribution. « *La France ne peut s'affaiblir, sinon c'est l'ensemble du modèle qui est déséquilibré.* »

Des arbitrages moins favorables à la France

A plus long terme, le risque qui pèse sur la localisation des centres de décision et d'expertise est réel. Un dirigeant s'interroge: « *mon entreprise pourra-t-elle rester durablement en France alors que la majorité du capital, des salariés et des activités se logent hors de France ?* »

Si les grandes entreprises venaient à migrer hors de France, du fait du contexte décrit plus haut, les conséquences seraient profondes et durables sur l'ensemble du système productif et social. En effet, quand les centres de décision (siège social, fonctions centrales, laboratoires) quittent le territoire, l'entité française devient de facto une simple filiale, au même titre que les autres filiales internationales du groupe. Dès lors qu'elle perd son statut de « maison mère », la filiale française est soumise à la règle commune.

Au-delà de l'appauvrissement de l'écosystème mentionné plus haut, ce sont tous les arbitrages en termes de création d'emplois, de localisation d'activité et de projet de développement qui risquent d'être effectués au détriment de la France, cette dernière ne pouvant plus peser autant que lorsqu'elle est le pays hôte du siège social ou des fonctions centrales. Les ouvertures d'usines ou de centres de recherche, les acquisitions d'actifs en France se font de plus en plus rares : lorsque les entreprises sont mondiales, la France se trouve naturellement en concurrence avec d'autres pays, et bien souvent seuls les investissements dans des activités gourmandes en énergie ou en main d'œuvre très qualifiée peuvent y être faits, domaines où la France dispose encore d'avantages compétitifs reconnus. Plusieurs des dirigeants que nous avons rencontrés ont le sentiment d'avoir de plus en plus de mal à justifier des décisions d'investissement en France. Ils le disent sans ambages : « *le pays a mauvaise presse* ». Quand des comités d'investissement se réunissent ou qu'un arbitrage doit être porté à l'appréciation du conseil d'administration, « *le manque de flexibilité de la France par rapport aux implantations concurrentes pèse lourd dans les analyses* » reconnaît le président d'un leader industriel mondial. La tendance est même devenue un cercle vicieux : « *quand le Conseil d'administration et le management sont moins français, on recrute moins de Français et on investit moins en France.* »

Au-delà des nouveaux investissements, nos interlocuteurs nous ont également fait part de leur inquiétude quant à la baisse des investissements courants. Ceux-ci ne bénéficient d'aucune incitation particulière (comme cela est le cas en Allemagne), et leur réduction pourrait conduire à une perte de productivité des équipements existants sur le territoire français par rapport au reste du monde. Comme l'indique le dirigeant d'un

groupe industriel, si les investissements destinés à renouveler les capacités industrielles ne sont pas réalisés, c'est parce qu'ils ne sont pas considérés comme prioritaires étant donné la faible rentabilité des opérations en France : « *Les politiques pensent aux infrastructures du pays mais pas aux usines* ». Plus alarmant, cette tendance alimente le spectre d'une désindustrialisation rampante du territoire, la fermeture progressive de sites industriels se dessinant en filigrane.

Fort heureusement, certains restent optimistes ; un dirigeant industriel nous a confié : « *nous faisons 2/3 des investissements industriels en France et nous continuons à y ouvrir des usines. Nous avons un intérêt stratégique à rester en France* ».

Des emplois menacés ?

La question de l'emploi ne doit pas être exclusivement considérée comme une affaire de nombre de postes qui disparaissent : c'est aussi et surtout la qualité des emplois qui est en jeu. Les emplois offerts par les grandes entreprises sont en moyenne mieux rémunérés, plus qualifiés et plus stables que ceux des entreprises de taille plus modeste. Les salariés des grands groupes bénéficient davantage de formation continue²⁴. Les compétences, les savoir-faire techniques et organisationnels et la capacité à générer l'innovation par la maîtrise des nouvelles technologies se construisent avec plus de facilité dans des grands groupes. En d'autres termes, la fragilité grandissante du lien entre nos grandes entreprises et le territoire n'a pas seulement des conséquences économiques et sociales mais des effets de long terme sur le capital humain, et donc sur la croissance.

Là encore, l'effet d'entraînement joue à plein. Dans le BTP par exemple, les leaders français affichent les plus bas taux d'accidents du secteur. Leur culture managériale et la formation de leurs salariés leur permettent de veiller à une stricte application des normes et des processus de sécurité. Leurs indicateurs d'accidentologie intègrent les événements survenus aux sous-traitants présents sur les chantiers, qui, dès lors, doivent respecter des normes de sécurité identiques à ceux de leurs donneurs d'ordre. C'est ainsi toute une filière qui améliore, par capillarité, ses conditions de travail.

Nos entretiens ont confirmé la haute qualité des emplois offerts aujourd'hui en France par les grandes entreprises. Le président d'un leader mondial des biens de consommation le confirme : « *En France le nombre d'emplois reste stable mais la valeur ajoutée*

²⁴ Le taux d'accès à la formation continue augmente en fonction de l'entreprise. Il est de 55% pour les entreprises ayant entre 500 et 2000 salariés, et de 58% au-delà.

par salarié augmente car nous avons plus de cadres dans la masse salariale, et les deux-tiers des effectifs dédiés à la recherche restent en France ». Cette priorité accordée à l'emploi à forte valeur ajoutée explique une structure de rémunérations plus généreuse que dans le reste des sociétés non financières : « Nos emplois industriels en France sont plus capitalistiques car on y garde le cœur de la technologie. Dans notre industrie, un non-cadre peut gagner en moyenne 2,5 fois le SMIC hors intéressement et participation » nous confie le président d'un grand groupe industriel. En cas de menace sur les grandes entreprises, ce sont ces emplois-là qui seraient en premier lieu menacés. Le phénomène est par ailleurs accentué par le numérique, et touche en premier lieu les services : « dans certaines activités du secteur financier, précise un acteur du secteur, 40 à 50% des emplois dans 5 à 10 ans seront substituables par le numérique ».

Un pays moins attractif pour les jeunes diplômés

Avec de grandes entreprises moins dynamiques sur le territoire, les jeunes diplômés, dont plus d'un quart trouvent actuellement leur premier emploi dans de grandes entreprises, pourraient avoir plus de mal à entrer de plain-pied dans la vie active. La formation de nos ingénieurs et jeunes cadres doit une large part de son excellence aux conditions d'accueil et de développement dans les grands groupes, selon un cercle vertueux par lequel qualité de la formation et performance de l'entreprise sont intimement liées. Sans grande entreprise pour les accueillir à la fin de leurs études, nos étudiants risquent bien de faire le choix précoce d'une formation hors de France, dans des pays qui auront su préserver leur base productive et maintenir leurs centres de décision, comme les Etats-Unis.

Au-delà des jeunes diplômés, les contrats de professionnalisation pourraient aussi se trouver fragilisés, puisqu'aujourd'hui 23% des entrées dans de tels contrats se font dans des entreprises de plus de 250 salariés²⁵.

Des menaces sur l'écosystème d'innovation

L'excellence de notre recherche est aussi le fruit des liens étroits que laboratoires de recherche, universités et entreprises ont su nouer au fil du temps. Les grandes entreprises y contribuent fortement avec 57% des demandes de brevets et 66% des dépenses

²⁵ Jeunes de 15 à 26 ans, chiffre de 2012.

de R&D des entreprises²⁶. Si les grandes entreprises réduisent leurs investissements en France, c'est une grande partie de l'édifice qui s'écroule : les meilleurs chercheurs sont attirés par l'excellence des laboratoires de recherche, qui sont souvent aussi ceux qui bénéficient de financements privés. Ces professeurs attirent à leur tour les meilleurs étudiants, français et étrangers, dont l'ambition est de trouver des champs d'application pour leurs recherches ou un emploi dans des entreprises à vocation mondiale ancrées dans le pays où ils réalisent leurs études.

La fin du management « à la française » ?

La culture managériale française risque aussi de s'en trouver fragilisée. La responsabilité sociale et environnementale dont font preuve nos grands groupes est une réalité qui explique leur attractivité à l'étranger. Cet attrait n'est pas seulement le fait du salaire ou de la marque : le management à la française a largement fait la preuve de son attachement à l'intérêt général et aux conditions sociales de production²⁷. La migration potentielle des centres de décision hors de France risque de fragiliser cette caractéristique bien ancrée dans la culture entrepreneuriale française, qu'elle s'exerce sur le territoire national ou à l'étranger.

26 Dépense intérieure de recherche et développement des entreprises, (DIRDE).

27 Comme le souligne l'enquête de Philippe d'Iribarne sur l'expansion internationale de Lafarge, relatée dans *L'épreuve des différences*, Seuil, 2009.

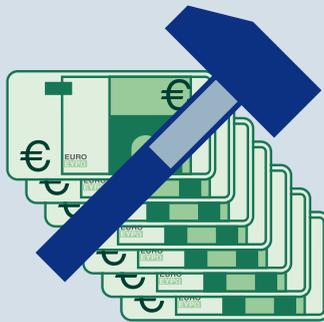
Un glissement hors de France accéléré dans les dernières années

Les causes de ce glissement

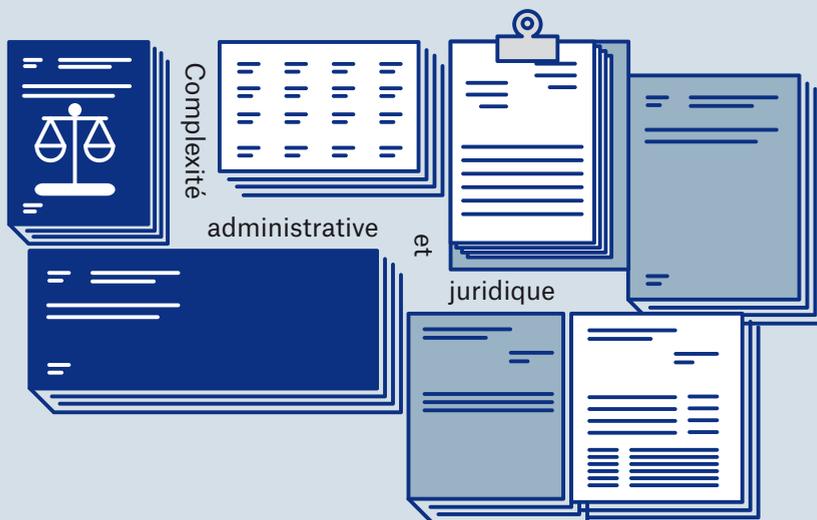
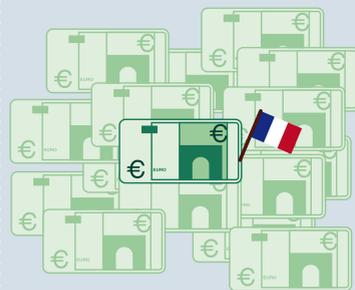
Climat des affaires défavorable



Coût du travail et charges sociales trop élevés



Manque de capitaux français



Fiscalité personnelle décourageante

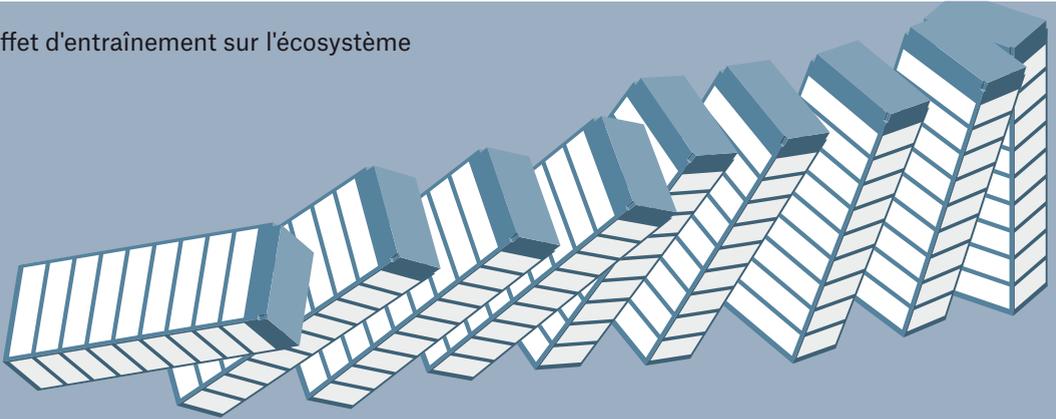


Relations difficiles entre monde de l'entreprise et monde politique



Les conséquences à long terme

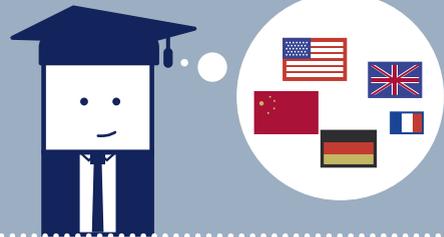
Effet d'entraînement sur l'écosystème



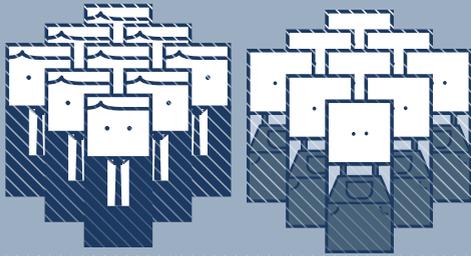
Arbitrages défavorables à la France



Baisse de l'attractivité du pays pour les jeunes diplômés



Menaces sur l'emploi



Le management à la française menacé



Fragilisation de l'écosystème d'innovation





Il n'est pas encore trop tard

Le constat que nous venons d'établir n'est pas des plus optimistes. Cependant d'autres signes permettent de relativiser la menace de départ des grandes entreprises hors de France.

La France dispose encore de nombreux atouts dans la mondialisation

Tous les dirigeants rencontrés s'accordent à dire que la France dispose encore d'atouts appréciables par rapport à d'autres pays. Par exemple, dans les secteurs de la cosmétique et du luxe, c'est bien évidemment un certain « *art de vivre* » qui permet à la France de continuer à rayonner.

Au-delà de son cadre de vie agréable et de l'attrait de sa capitale aux yeux des cadres étrangers, c'est aussi la qualité des ressources humaines qui est soulignée. La productivité élevée de la main d'œuvre, le savoir-faire en matière d'industrie de précision et de technologie, l'esprit d'entreprise et d'initiative des cadres, leur empathie et leur culture managériale sont unanimement reconnus. L'un de nos interlocuteurs, président d'un leader industriel mondial, confirme cette analyse : « *La qualité de la formation, à la fois celle des ingénieurs et des techniciens, la forte implication des salariés et leur approche collaborative pour améliorer la façon de travailler* » sont autant d'éléments favorables qu'on ne trouve pas forcément ailleurs. Ce qui explique le choix de la France pour des activités à forte valeur ajoutée, comme le précise le dirigeant d'un grand équipementier : « *L'usinage de très haute précision est fait en France* ». Les grandes écoles sont également citées comme un atout. « *Notre vivier de grandes écoles reste compétitif, même par rapport à Londres* », reconnaît le président d'une grande banque. Sans surprise, c'est aussi la qualité de ses infrastructures et le coût de l'énergie qui aident la France à tirer son épingle du jeu lorsqu'il s'agit d'industries fortement consommatrices d'électricité ou dépendante des réseaux de transport.

Enfin, c'est la qualité de la R&D, couplée au dispositif d'incitation du crédit d'impôt recherche (CIR) qui a permis de préserver voire de développer les effectifs dédiés à la

R&D sur le territoire français. Nos interlocuteurs sont unanimes : « *En R&D, la France est compétitive grâce au CIR, c'est là que nous avons augmenté nos ressources* » ; « *Le CIR est un instrument très puissant qui permet de combler la différence de charges sociales qu'il y a entre l'Allemagne et la France* » ; « *Les grands centres de R&D pèsent dans les décisions* » ; « *Le CIR est l'un des rares domaines qui soient favorables en France* ». Ce dispositif permet à la plupart des grandes entreprises de conserver et développer un tissu de chercheurs de très grand niveau, même si la mondialisation des compétences est là aussi une réalité et a conduit certains groupes à réorganiser leur R&D en différents pôles répartis entre l'Asie, l'Europe et les Etats-Unis.

La plupart des grandes entreprises conservent une empreinte dans l'économie française plus élevée que le chiffre d'affaires réalisé en France

Les grandes entreprises continuent à jouer un rôle majeur dans l'économie française. Les chiffres mis en exergue dans l'analyse en annexe et rappelés en première partie de cette note le soulignent. Les entretiens menés dans le cadre de ces travaux et un échantillonnage sommaire ont confirmé cette analyse chiffrée : comparé à leur chiffre d'affaires réalisé en France, la plupart des grandes entreprises contribuent davantage en termes de fiscalité, de production, de R&D et de nombre d'emplois qu'elle pourraient rationnellement décider de le faire. Les exemples mis en exergue ci-dessous montrent que plusieurs grands groupes ont encore une présence « surpondérée » en France :

- > Cas 1 (biens de consommation) : 9% du chiffre d'affaires en France, 25% de la valeur produite, 66% des effectifs R&D et 18% des effectifs totaux.
- > Cas 2 (pharmacie) : 8% du chiffre d'affaires en France, 33% de la production (dont plus de 80% destinée à l'export), 50% de la R&D et 24% des effectifs globaux.
- > Cas 3 (équipementier automobile) : 23% du chiffre d'affaires en France dont 70% est exporté, 19% des effectifs, 30% de la masse salariale, 54% des charges sociales, achats générant 10.000 emplois indirects.
- > Cas 4 (luxe) : 8% du chiffre d'affaires en France, 80% de la production.
- > Cas 5 (industrie) : 47% des emplois nets créés sur les 2 dernières années localisés en France.
- > Cas 6 (équipementier automobile) : 12% du chiffre d'affaires en France, 25% de la R&D.

Les grandes entreprises suscitent l'adhésion de leurs salariés

Bien des dirigeants rencontrés soulignent que les Français, à commencer par leurs propres salariés, font la distinction entre l'image des grandes entreprises et la réalité. « *Dans la vie quotidienne, les grandes entreprises sont bien acceptées* », relève un dirigeant, souvent parce que « *dans certains territoires, une grande entreprise peut être l'un des principaux employeurs*. « *Il ne faut pas croire que l'entreprise ne sait pas rassembler les gens* », note un autre dirigeant. En définitive, les Français semblent toujours faire la différence entre les entreprises en général et leur entreprise en particulier.

Les dirigeants des grandes entreprises sont conscients de leurs responsabilités et de leurs intérêts

La question de la délocalisation du siège social suscite des réactions passionnelles, qui reflètent les contradictions qui traversent la plupart des grandes entreprises et leurs dirigeants. Ces derniers sont confrontés à une tension croissante entre leur attachement profond et indiscutable à la France, et les impératifs de la gestion d'une grande entreprise mondiale. A cela s'ajoute la dimension symbolique de la localisation du siège. Certains résolvent cette tension en délocalisant « par morceaux » des fonctions centrales ou des activités normalement dévolues au siège social, celui-ci restant officiellement basé en France. Cette délocalisation rampante du siège social est une tendance de fond, même si elle reste peu médiatisée car concernant en général de faibles effectifs, et qu'elle est très variable selon le secteur concerné - les services financiers sont ainsi plus susceptibles d'y céder du fait de leur activité plus immatérielle. Mais pour la majorité de nos interlocuteurs, la question du siège social ne se pose pas : « *Il est hors de question de transférer le siège même si ce n'est pas rationnel* », nous confie le président d'une grande entreprise industrielle. Un autre avoue que « *certains cadres dirigeants formulent le souhait que l'entreprise déménage, mais je ne l'envisage pas une seconde. Moi vivant cela ne se fera pas !* ». Selon un autre dirigeant, « *Nous recevons peu de demandes d'expatriation hors de France* ». Par ailleurs le fait que « *certains demandent déjà à revenir en France* », est le signe, pour certains de nos interlocuteurs, que l'attachement au pays d'origine reste plus fort que les contingences fiscales.

Cette part d'irrationnel et d'attachement au pays d'origine – qui n'est d'ailleurs pas propre à la France – aujourd'hui exprimée par une génération de dirigeants issus de l'école de management à la française pourrait ne pas survivre au temps et aux tensions

évoquées plus haut. Un tournant irréversible pourrait s'opérer dans un horizon de dix ans lorsque les instances de gouvernance et de direction des grands groupes seront davantage cosmopolites.

Concernant les investissements, certains dirigeants parviennent encore à convaincre leurs équipes et leur conseil d'administration de poursuivre les investissements en France : « *Si je dois construire une usine en Europe, j'essaie de le faire en France par patriotisme économique ; mais cela n'est pas évident* », nous a ainsi précisé le président d'un grand groupe industriel. L'emploi des jeunes et la formation restent un champ privilégié d'action des grandes entreprises, dans lequel elles peuvent démontrer leur capacité d'œuvrer pour l'intérêt général et celui de leur filière. « *Nous avons en permanence 6000 stagiaires et apprentis, nous créons également des parcours de formation conjoints avec nos fournisseurs, qui sont de petites entreprises qui ne peuvent pas supporter la charge financière afférente* », nous indique le dirigeant d'un grand groupe industriel.

Enfin, pour un nombre réduit de dirigeants, le territoire français constitue un marché attractif. Cela est naturellement le cas pour les entreprises de distribution, pour le secteur financier et pour certaines industries tenues de produire à proximité de leurs marchés pour des raisons logistiques. En témoignent les paroles positives sur la France du dirigeant d'un grand groupe industriel : « *Je suis optimiste quant au fait que la France restera une économie significative : sa population en croissance et son niveau de vie élevé feront que la France restera un important marché qualitatif* ». La même approche est exprimée dans les services financiers : « *Nous sommes sauvés par le fait que nos activités en France sont profitables et en croissance* ».

Les pays émergents sont-ils si idylliques ?

Face à la tentation de tout miser sur l'international, et notamment les BRICS, certains dirigeants s'accordent à dire que la prudence reste de mise et qu'il est plus confortable de s'adosser à un pays de taille moyenne qui peut encore défendre l'intérêt de ses entreprises. En particulier les concessions à faire pour s'implanter dans les grands pays émergents à l'instar de la Chine ou de l'Inde peuvent d'avérer trop importantes au vu des bénéfices que l'entreprise peut en tirer, d'autant plus que les grandes entreprises de ces pays sont elles aussi à la recherche de croissance au-delà de leur frontières nationales et pourront, à terme, venir concurrencer les grandes entreprises françaises sur leur propre territoire. Le Brésil et son insécurité, la Chine et son contrôle étatique, la Russie et son instabilité politique, l'Inde et sa désorganisation sont autant de freins à la croissance illimitée hors d'Europe.

6

Freiner le désengagement de nos grands groupes

A notre sens, et au vu des arguments présentés ici, les grandes entreprises et l'environnement général des affaires en France devraient être l'objet de davantage d'attention afin d'atténuer, à défaut d'inverser, les effets de cette « dénationalisation ». Nous émettons ici quelques propositions afin de créer les conditions réelles d'un maintien de l'activité des grandes entreprises en France.

Au niveau national

L'enjeu pour la France est de prendre conscience de la richesse, dans tous les sens du terme, que constituent ses grandes entreprises. En définitive, c'est la France qui dépend de ses grandes entreprises, et non l'inverse. S'il veut éviter de les voir disparaître ou se vider de leur substance décisionnelle, notre pays doit se rendre à nouveau attractif pour ses propres entreprises.

- > La première étape est **une prise de conscience par les décideurs politiques** que les grandes entreprises sont un réel moteur économique pour la France et qu'un changement de cap est aujourd'hui nécessaire. A tout le moins cela appelle un discours constructif, pragmatique et factuel²⁸. Comme le souligne l'un de nos interlocuteurs, les grandes entreprises ne devraient plus être l'objet de combats politiques. Cette prise de conscience passe aussi par la reconnaissance accordée aux chefs d'entreprise, dont beaucoup de dirigeants estiment qu'elle n'existe tout simplement pas, contrairement à ce qu'ils constatent quand ils voyagent à l'étranger. Leurs actions en faveur de l'emploi, de l'activité ou de la R&D ne leur semblent pas reconnues à leur juste valeur. L'un des dirigeants rencontrés s'étonne qu'un arbitrage de grand projet immobilier en faveur de la France n'ait pas suscité plus

²⁸ A cet égard, il convient de rendre justice à Emmanuel Macron, ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique depuis août 2014, l'un des rares hommes politiques de premier plan à reconnaître publiquement l'importance des grandes entreprises pour la France.

de réactions positives : « *Nous avons lancé un projet de construction en pleine crise, imaginez si nous l'avions fait à New York ou à Londres !* ».

- > Cet atout doit être cultivé au moyen d'une politique plus favorable et de décisions plus adaptées aux besoins des entreprises, en particulier dans les champs de la **fiscalité, du coût du travail et du droit social**. Les critiques récurrentes sur le manque de stabilité et de prévisibilité quant aux conditions de production et de rentabilité des projets en France ne sont pas nouvelles. Pour rétablir la confiance, on pourrait imaginer un moratoire sur les règles fiscales et sociales jusqu'à la fin du quinquennat, que nous appelions déjà de nos vœux dans une note de janvier 2012²⁹. Ce moratoire doit aussi porter sur la « créativité » réglementaire tous azimuts - en dernier lieu, les restrictions d'emploi à l'égard des stagiaires ou le devoir de vigilance des sociétés mères à l'égard de leurs sous-traitants - qui agit comme un repoussoir. A défaut, les grandes entreprises, prises dans une jungle normative imprévisible, pourraient réduire progressivement leurs engagements en terme de formation ou d'insertion, ne serait-ce que pour réduire leur exposition aux risques juridiques qui émergent chaque jour plus nombreux. A terme, les retombées socio-économiques et sociétales dont bénéficie le territoire en seront fortement réduites.
- > En parallèle, il pourrait être utile que les gouvernants français prennent plus souvent et plus formellement l'avis des grandes entreprises du pays, sous la forme, par exemple d'un **Conseil pour la compétitivité et l'emploi**. Si une mesure de cette sorte a déjà été prise quant à l'attractivité, avec la création d'un Conseil stratégique de l'attractivité début 2014³⁰, il serait intéressant de s'inspirer de ce que d'autres pays comme les Etats-Unis ou le Royaume-Uni ont fait, avec, respectivement, le *Council on Jobs and Competitiveness* créé par Barack Obama et le *Business Advisory Group* par David Cameron. Le premier est chargé de fournir des conseils non partisans au Président pour contribuer au renforcement de l'économie et développer l'emploi. Il est présidé par Jeffrey Immelt, chairman de General Electric, et composé de dirigeants de grandes entreprises américaines. Le second comprend des chefs de grandes entreprises stratégiques pour le pays (de toutes nationalités) et conseille le Premier ministre sur les enjeux liés aux entreprises et à l'économie³¹.

²⁹ Pour un choc de compétitivité en France, Institut de l'entreprise, avec la contribution de McKinsey, janvier 2012.

³⁰ Cette création fait suite à une tribune collective publiée par des dirigeants de filiales de groupes étrangers en décembre 2013 pour attirer l'attention du pays sur le fait qu'ils peinent à convaincre leurs maisons mères d'investir et de créer des emplois en France.

³¹ Les membres actuels comptent entre autres, depuis novembre 2014, Angela Ahrendts (Apple), Vittorio Colao (Vodafone), Sir James Dyson (Dyson), Tom Enders (Airbus), Eric Schmidt (Google), Andy Street (John Lewis) ou encore Ratan Tata (Tata Group).

Au niveau des entreprises

- > Nos interlocuteurs mettent en avant la nécessité d'un **engagement personnel** accru des dirigeants pour faire davantage entendre la voix de l'entreprise et défendre les réformes indispensables pour l'économie française. A eux d'agir pour contre-carrer ce préjugé selon lequel « *ce que gagne une entreprise, elle le prend forcément aux autres* ». Ils reconnaissent que leur participation aux débats économiques et leur action pédagogique est sans doute inférieure aux pratiques de leurs collègues étrangers et largement insuffisante pour influencer le débat public. La nécessité d'un engagement collectif patronal est aussi mise en avant, notamment au travers de groupes de réflexion ou d'organisations patronales à vocation prospective, bien que « *la prise de parole publique d'un PDG reste délicate, notamment vis-à-vis des actionnaires.* »
- > Il importe que nos entreprises se focalisent sur les opportunités qui permettront de continuer à produire en France des **produits ou des services à haute valeur ajoutée**, prenant appui sur les nombreux atouts du pays qui ont été développés plus haut (nouveaux produits à forte composante R&D ou services très innovants). Comme le résume un dirigeant, « *il faut pousser ce genre de produits et de services au lieu de retenir à tout prix les activités matures.* »
- > Enfin, il ressort de nos entretiens que les dirigeants ont pleinement conscience du rôle de leur entreprise pour **consolider leur écosystème**, à l'instar d'Airbus dans le domaine aéronautique. Les PME et les ETI ne peuvent grandir sans de grandes entreprises qui considèrent le développement de leurs partenaires et sous-traitants comme une question d'intérêt commun. Cette préoccupation de co-développement ne doit pas uniquement prendre la forme d'engagements à effectuer une partie des achats auprès de PME ou à accompagner celles-ci sur des marchés internationaux, actions utiles mais dont l'effet structurant est faible. L'enjeu principal est d'accompagner la montée en gamme des PME (qualité, innovation, design, services associés) au moyen d'une intégration plus systématique dans des projets stratégiques ou des processus d'innovation lancés par les grandes entreprises. Par leur savoir-faire technique et organisationnel, leur connaissance fine des standards internationaux et leur niveau d'exigence, les grandes entreprises peuvent très utilement contribuer à la pérennisation de l'ensemble de leur chaîne de valeur.

Au niveau européen

Si la France a tendance à devenir un espace trop étroit et instable pour nos grandes entreprises, et que les pays émergents ne sont pas si idylliques, un espace naturel d'expansion existe à nos portes : l'Europe. Marché unique largement investi par la plupart de nos grandes entreprises, l'Union européenne est encore inaboutie au plan économique. En effet, les règles de la concurrence rendent difficile la constitution de grands groupes européens, capables de rivaliser avec les groupes américains ou asiatiques. L'émergence de ces champions européens, dont on déplore l'absence ou l'impossibilité à chaque urgence ou occasion manquée (Alstom-Siemens par exemple) pourrait constituer un horizon souhaitable pour nos grandes entreprises, dont les atouts ne manqueraient pas de prévaloir dans ce nouveau « grand jeu ».

CONCLUSION

Le constat est sans appel : l’empreinte économique et sociale de nos grandes entreprises sur le sol français, bien qu’encore très significative, tend à s’amenuiser. Les grandes entreprises restent indispensables à la santé et à l’avenir du pays, mais leur affaiblissement programmé est à la fois le symptôme et l’accélérateur d’une dévitalisation généralisée de la France. L’urgence est donc absolue.

Enfin, la question de la perception est aussi posée, avec deux clés d’entrée. La première clé d’entrée met en jeu la perception des grandes entreprises par l’opinion publique, largement façonnée par les médias et les discours politiques. Comme le note à juste titre Jean Peyrelevade, la France est le seul pays développé à critiquer aussi férocement ses grandes entreprises³². Faut-il voir dans ce tropisme un trait de caractère du génie national qui consisterait à critiquer tout ce qui dépasse de la moyenne ? Toujours est-il que, faute d’avoir gagné les esprits et les cœurs, nos fleurons se sentent peu enclins à préserver ou approfondir leur ancrage territorial. La seconde question est la réciproque, mise en exergue dans la note qui précède : la perception de la France par les dirigeants de ses plus grandes entreprises est teintée d’une forte amertume. Rappelons qu’il s’agit de points de vue subjectifs – avec une part de ressenti et de possibles exagérations – que d’aucuns pourraient contester. Mais ce qui compte ici n’est pas tant l’objectivité de ces propos que leur impact potentiel dans les choix de gestion ou d’investissement. Si *perception is reality* comme le disent les Anglo-Saxons, alors le doute est permis sur la pérennité du lien entre la France et ses grandes entreprises. Comme l’indique le président d’un leader mondial des services financiers « bien sûr, nous avons envie de rester en France, mais notre devoir est aussi d’exprimer clairement à quelles conditions cela reste possible ».

À cet égard, les dirigeants des grandes entreprises sont trop souvent réticents à s’exposer : faire la pédagogie de l’entreprise et de la mondialisation, expliquer encore et toujours les mutations en cours, s’engager dans le débat public reste un pensum pour la majorité d’entre eux. Ils portent une part non négligeable de responsabilité dans

³² Jean Peyrelevade, « Cessons de taper sur nos grands groupes industriels ! » *Le Monde*, 16 février 2012.

la piètre image qu'eux et leurs groupes véhiculent dans l'opinion publique. Mais dire cela n'exonère pas le pouvoir politique de la responsabilité immense qui est la sienne, afin de ralentir – tant qu'il en est encore temps – un mouvement qui ne demande qu'à s'accélérer. Au vu de l'importance des enjeux, les Français comme leurs élus devraient prendre au sérieux le sombre constat dressé par les chefs d'entreprise interrogés dans cette note. Car c'est bien la France qui dépend de ses grandes entreprises, et non l'inverse³³.

33 Titre d'un billet de Sylvain Fort, *Le Cercle Les Échos*, mai 2014.

Annexe 1 : liste des personnalités auditionnées

Jean-Paul Agon, Président-directeur général, L'Oréal

Jacques Aschenbroich, Directeur général, Valeo

Alain Bénichou, Président, IBM France

Laurent Burelle, Président-directeur général, Plastic Omnium

Henri de Castries, Président-directeur général, AXA

Pierre-André de Chalendar, Président-directeur général, Saint-Gobain

Philippe Cruzet, Président du directoire, Vallourec

Yann Delabrière, Président-directeur général, Faurecia

Xavier Fontanet, Président d'honneur, Essilor

Antoine Frérot, Président-directeur général, Veolia

Jean-Paul Herteman, Président-directeur général, Safran

Xavier Huillard, Président-directeur général, Vinci

Marc-Antoine Jamet, Secrétaire général, LVMH

Denis Kessler, Président-directeur général, Scor

Christian Lajoux, Président France, Sanofi

Gérard Mestrallet, Président-directeur général, GDF-Suez

Frédéric Oudéa, Président-directeur général, Société Générale

François Pérol, Président du directoire, BPCE

Georges Plassat, Président-directeur général, Carrefour

René Ricol, Président, Ricol et Lasteyrie, ancien Commissaire général à l'investissement

Les fonctions indiquées ci-dessus sont celles qui étaient occupées au moment de la tenue des entretiens.

Annexe 2 : Contribution des grandes entreprises à l'économie française, Etude de McKinsey & Company

Pour répondre à la question récurrente dans le débat public de l'impact économique et social des grands groupes, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur des analyses chiffrées conduites par McKinsey & Company à partir de données publiques existantes. Ces travaux, menés courant 2013 et réactualisés au premier trimestre 2014, ont permis d'objectiver une réalité méconnue du grand public quant à la contribution des grandes entreprises à la prospérité du territoire français.

Cadrage de la synthèse

<p>Définition de « grande entreprise »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En règle générale, nous retiendrons la définition de l'Insee pour une grande entreprise : <ul style="list-style-type: none"> – Plus de 5 000 employés en France – Ou plus de 1,5 Md€ de CA et 2 Md€ de total au bilan – Entreprises françaises et étrangères sur le territoire français ▪ Par exception, pour certains indicateurs non suivis par l'Insee, nous utiliserons la définition de la Commission Européenne (plus de 250 salariés) ou le CAC 40 (en fonction des données disponibles) ▪ Nous ferons également appel à des études de cas sur un ou plusieurs acteurs pour illustrer certains de nos propos
<p>Indicateurs à suivre et à analyser</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economiques et financiers <ul style="list-style-type: none"> – Part des grandes entreprises dans <ul style="list-style-type: none"> ▫ Chiffre d'affaires ▫ Valeur ajoutée ▫ Investissements ▫ Exportations – Contribution des grandes entreprises dans l'activité des PME – Part des revenus des grandes entreprises réalisés à l'étranger et rapatriés en France – Contribution des grandes entreprises à la fiscalité ▪ Emploi : <ul style="list-style-type: none"> – Part des grandes entreprises dans l'emploi total – Recrutement des grandes entreprises en France ▪ Recherche et développement : <ul style="list-style-type: none"> – Part des grandes entreprises dans les dépenses de R&D en France – Expertise des grandes entreprises en France par type de secteur
<p>Mise en perspective</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En fonction des données disponibles, nous nous efforcerons de <ul style="list-style-type: none"> – Comparer les données obtenues pour la France avec l'étranger – D'analyser les évolutions temporelles des indicateurs retenus

Remarques méthodologiques : Définitions possibles des "grandes entreprises"

	Critères					
	Nombre	Salariés	CA	Bilan	Autres	Acteurs non français
UE	≈3 900	250	ou 50 M€	et 43 M€		Oui
Insee depuis 2008	243 ¹	5 000	ou 1,5 Md€	et 2 Md€		Oui
Insee avant 2008	125 ²	5 000				Oui ³
SBF 120	120				CAC 40, Next 20 et Mid 60	Non
CAC 40	40				40 plus grandes capitalisations	Non
AFEP	107					Oui
Cercle de l'industrie	35					Non

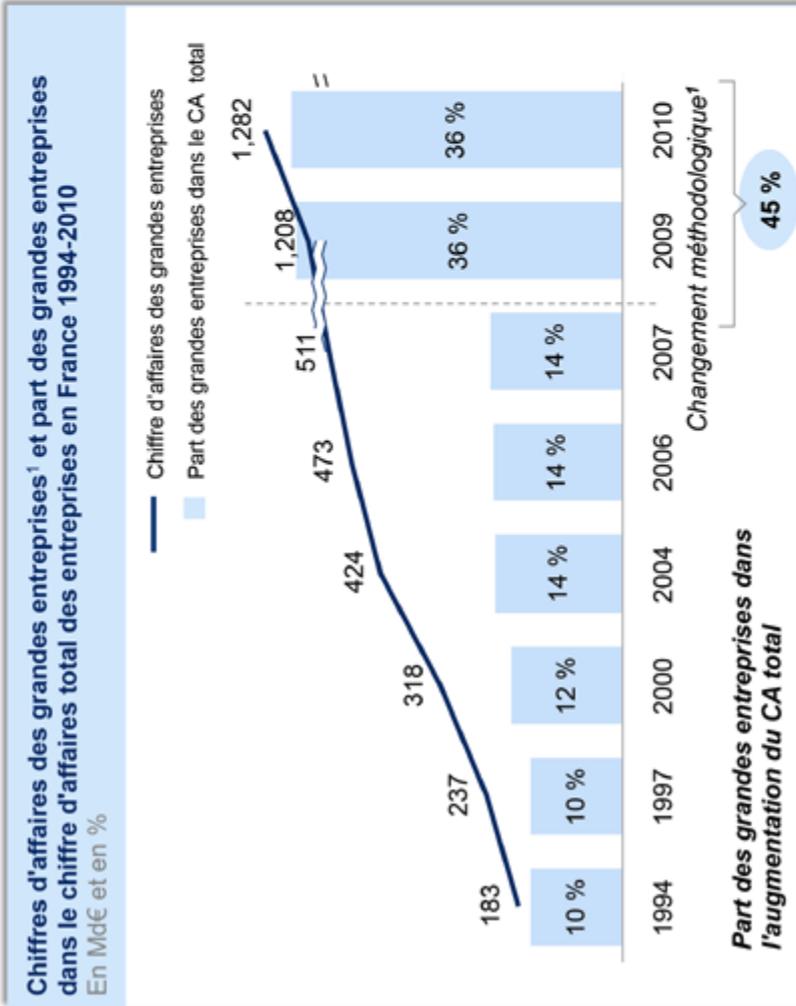
1 en 2011

2 en 2007

3 18 % des emplois des grandes entreprises en 2007

SOURCE : INSEE ; Commission européenne ; AFEP ; Cercle de l'industrie

Remarques méthodologiques : séries temporelles et sources des données (exemple)



- Les changements méthodologiques et l'hétérogénéité des sources de données imposent une certaine prudence quant aux valeurs absolues
- Néanmoins, des analyses tendancielle et en parts relatives sont possibles. A titre d'exemple ci-après :
 - Dans les deux séries temporelles, la part du CA des grandes entreprises dans le CA total augmente : entre 1994 et 2007 de 10,1 % à 14,4 %, et entre 2009 et 2010 +0,4 points
 - Les grandes entreprises sont responsables de 45 % de la croissance du CA total des entreprises entre 2009 et 2010

NB : Sont prises en compte uniquement les entreprises dont l'activité principale est non financière, non agricole et hors administrations publiques
 1 Définition grande entreprise : de 2000 à 2007 : Plus de 5 000 salariés ; 2009-2010 : Plus de 5 000 salariés ou chiffre d'affaires de 1,5 Md€ et bilan de 2 Md€

10 idées reçues sur les grandes entreprises

Idée reçue	Les faits
<ul style="list-style-type: none"> Les PME sont à l'origine de la création de richesses en France 	<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises contribuent à hauteur de 33,2 % à la création de valeur ajoutée en France en 2011
<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises sont à la traîne en France 	<ul style="list-style-type: none"> La contribution des grandes entreprises à la valeur ajoutée du pays est 48% plus importante en France (34%) qu'aux Etats-Unis (23%)
<ul style="list-style-type: none"> Les PME sont plus productives 	<ul style="list-style-type: none"> La productivité par tête¹ des grandes entreprises était supérieure de 21% à celle des entreprises de taille moyenne en 2010
<ul style="list-style-type: none"> Les PME sont plus innovantes 	<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises réalisent 36% des dépenses intérieures totales de R&D en 2011
<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises ne paient pas d'impôts 	<ul style="list-style-type: none"> En prenant en compte l'ensemble des impôts, taxes et prélèvements, l'écart de taxation entre les grandes entreprises et les PME n'est que de 3,2 pts en 2013
<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises bénéficient de plus d'aides que les PME 	<ul style="list-style-type: none"> 0,06 % du montant des aides accordées en fonction de la taille des entreprises est destiné aux grandes entreprises en 2011
<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises n'investissent pas en France 	<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises contribuent à hauteur de 37,9% à l'investissement total des entreprises en France en 2010
<ul style="list-style-type: none"> Ce sont les PME qui créent de l'emploi en France 	<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises emploient 30,1% des effectifs des entreprises en France en 2011, une proportion en hausse depuis 1994
<ul style="list-style-type: none"> Les salariés des PME travaillent dans de meilleures conditions 	<ul style="list-style-type: none"> Le salaire annuel net moyen dans les entreprises de plus de 1.000 employés est 26% plus élevé que la moyenne en 2010. Ces emplois sont également plus qualifiés et plus stables
<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises écrasent les PME 	<ul style="list-style-type: none"> Les grandes entreprises signataires du Pacte PME effectuent 19% de leur achats auprès des PME

1 Valeur ajoutée HT/ effectifs totaux

Synthèse

- 1 • Les grandes entreprises en France contribuent à plus d'un tiers de l'économie nationale avec :
 - 36,8 % du chiffre d'affaires des entreprises en France en 2011.
 - 33,2 % de la création de la valeur ajoutée des entreprises en France en 2011
- Cette part des grandes entreprises dans l'économie française se renforce depuis 1995
- Les impôts et taxes totaux: 40% en 2012 - les grandes entreprises ont un taux d'imposition implicite plus bas que les PME (26% contre 32% en 2012), principalement en raison de leur plus fort endettement, mais cet écart s'est réduit de 4 pts depuis 2007 et n'est plus que de 3,2 pts si on prend en compte l'ensemble des impôts, taxes et prélèvements.
- 2 • Le poids de ces grandes entreprises est plus marqué sur :
 - L'investissement total des entreprises: 37,9 % en France en 2010
 - Le chiffre d'affaires à l'export des entreprises en France: 51,6 % en 2011
 - Les dépenses intérieures totales de R&D: 36 % en 2011
- 3 • Cependant, cette contribution des grandes entreprises est contrastée selon les secteurs
 - La part des grandes entreprises dans la contribution à l'économie française est plus forte pour le secteur industriel
 - Les grandes entreprises réalisent près de la moitié du chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière, mais seulement un quart du chiffre d'affaires des activités de commerce
- De grands champions nationaux assurent à la France une place parmi les pays en pointe dans plusieurs secteurs
 - La France compte des filières de premier plan au niveau international telles que l'aéronautique, le ciment/ béton/ plâtre ou encore la gestion des déchets, contribuant ainsi au rayonnement du pays
 - Alors que la croissance du secteur industriel semble ralentir, la France devrait s'interroger sur l'absence de champions semblables dans des secteurs comme l'agroalimentaire, le commerce ou les services
- 4 • Les grandes entreprises ont également un poids très important dans l'emploi en France : elles emploient 30,1% des effectifs des entreprises en France en 2011, une proportion en augmentation depuis 1994 avec une répartition relativement équilibrée sur le territoire
 - De plus, elles offrent des emplois mieux rémunérés, plus qualifiés et plus stables :
 - Le salaire annuel net moyen dans les entreprises de plus de 1 000 employés est 26 % plus élevé que la moyenne en 2010
 - Les salariés des grandes entreprises sont ceux qui bénéficient le plus de mécanismes d'intéressement et de participation (65,3 % vs. 50 % pour les PME; 59,8 % vs. 55 %)
 - Les grandes entreprises présentent un profil d'emploi plus qualifié (44 % diplômés d'un cycle supérieur vs. 24 % dans les PME), avec une plus forte proportion de cadres (21 % vs. 13 % dans les PME) et une plus grande sécurité pour les salariés (92 % de CDI vs. 87 %)
- Les départs pour motif de licenciement sont moins fréquents dans les entreprises de plus de 500 salariés (10% contre 15% pour les autres)
- Néanmoins, les GE ne fournissent que 26% des premiers emplois des jeunes cadres, et les entreprises de plus de 250 salariés seulement 14% des entrées en contrat d'apprentissage et 23% des contrats de professionnalisation des jeunes de moins de 26 ans. Ces chiffres sont en constante évolution (resp. +2 pt depuis 2011 et + 4 pts depuis 2010)
- 5 • Le rôle des grandes entreprises auprès des PME reste un sujet de réflexion prioritaire:
 - Les PME ont des relations mitigées avec les grandes entreprises – 62% d'entre elles estiment que leur rapport commercial avec les grandes entreprises n'est plutôt pas ou pas du tout équilibré
 - Néanmoins, les grandes entreprises ont un rôle d'entraînement des PME françaises à jouer, notamment à l'international
 - 18% des grandes entreprises ont signé le pacte PME et effectuent leurs achats à hauteur de 19% auprès des PME en 2012

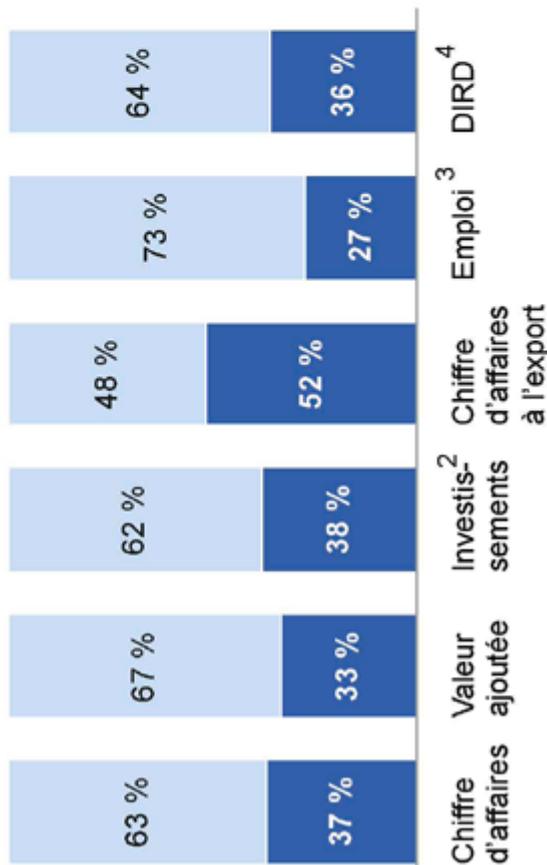
POIDS DANS L'ECONOMIE

1 En 2010, les grandes entreprises¹ contribuent à plus de 30 % de l'activité française

DEFINITION INSEE 2008

Autres entreprises
Grandes entreprises

Part des grandes entreprises¹ dans les principaux indicateurs d'activité, France, 2011



La part des grandes entreprises dans les investissements (38 %), chiffres d'affaires à l'export totaux (52%), DIRD (36 %) et dans le chiffre d'affaires (37 %) est plus importante que leur part dans la valeur ajoutée totale (33 %)

¹Sont prises en compte uniquement les entreprises dont l'activité principale est non financière, non agricole et hors administrations publiques

² Donnée de 2010

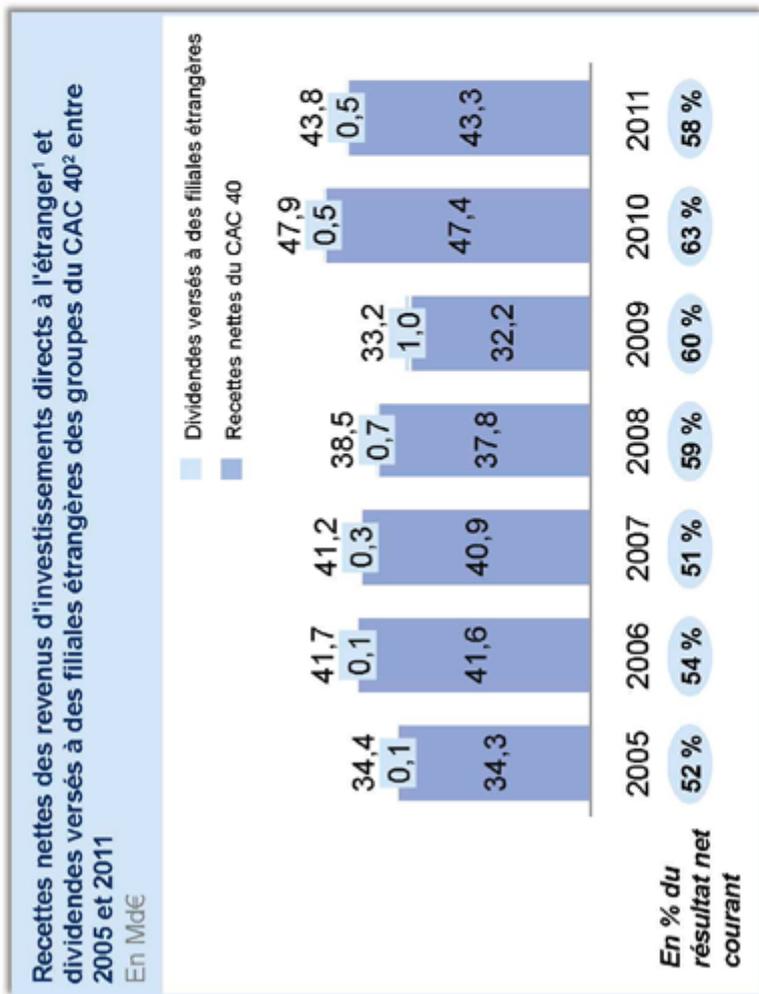
³ En incluant les sociétés financières et les sociétés d'assurance, le taux d'emploi des grandes entreprises est de 30,1 % en 2011

⁴ Dépenses intérieures de R&D

SOURCE : INSEE

McKinsey & Company | 6

1 Les IDE des groupes du CAC rapportent entre 34,3 Md€ et 47,4 Md€ de recettes nettes par an, soit plus de la moitié de leur résultat net courant



- Les recettes nettes des IDE du CAC 40 augmentent entre 2005 et 2011, de 34,3 M€ à 43,3 M€, parallèlement à leur part dans le résultat net courant, de 52 % à 58 %
- La part des recettes des IDE versés en dividendes à des filiales étrangères est très faible (entre 0,3 % et 3 % des recettes brutes des IDE entre 2005 et 2011)

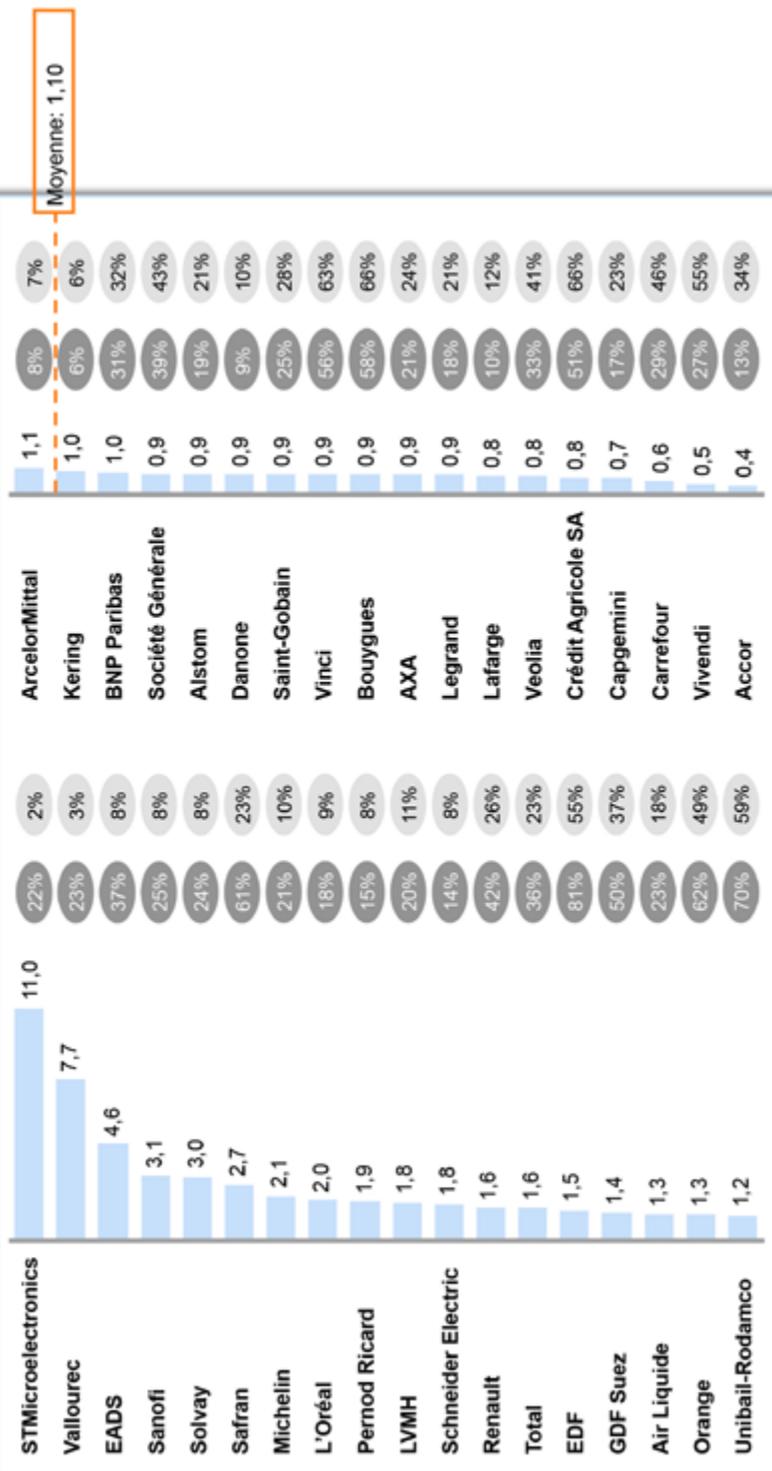
1 Dividendes et bénéfices réinvestis, nets des dividendes versés à des filiales étrangères
 2 Hors Legrand, Natixis et Unibail-Rodamco en 2005, hors Natixis et Unibail-Rodamco en 2006

SOURCE : Les profits des groupes du CAC40 : quelle contribution des revenus d'investissements directs à l'étranger? Bulletin de la Banque de France, 2ème trimestre 2013

1 Les entreprises du CAC40 concentrent 32% de leurs effectifs en France et y réalisent 29% de leur chiffre d'affaires

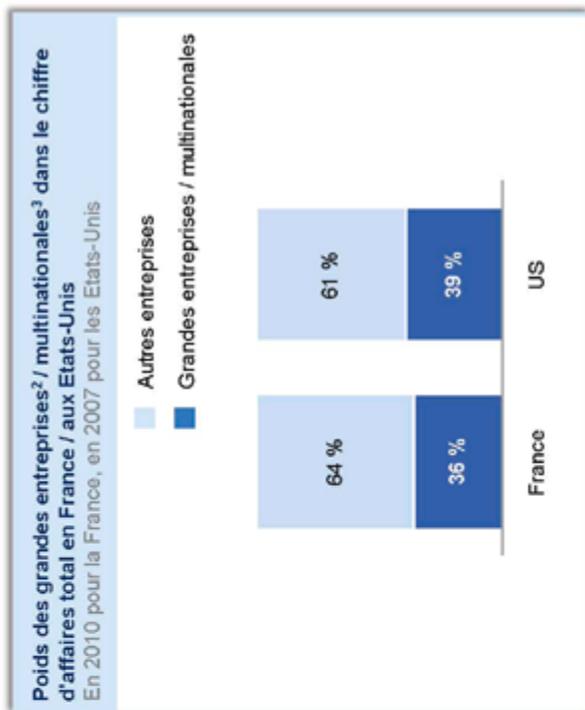
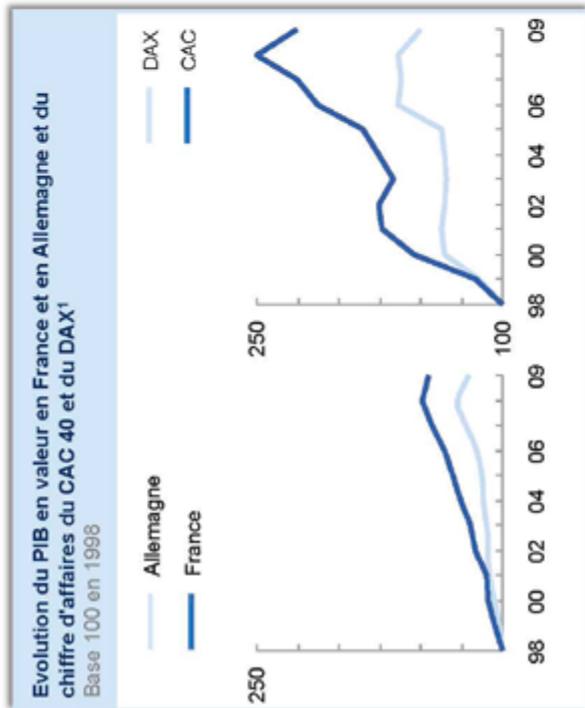
Part des effectifs du groupe situés en France
Part du chiffre d'affaires réalisé en France

Ratio part des employés travaillant en France/part du chiffre d'affaires réalisé en France¹
2012



¹ Informations non disponibles pour Technip, Publicis, Essilor et Gemalto

1 Comparaison du chiffre d'affaires des grandes entreprises en France avec l'Allemagne et les Etats-Unis



- Les chiffres d'affaires des entreprises du CAC 40 et du DAX progressent plus vite que le PIB de leur pays, notamment en France
- Les multinationales pèsent légèrement plus dans le chiffre d'affaire total des Etats-Unis que les grandes entreprises en France (39 % vs. 36 %)

1 hors sociétés financières

2 Définition INSEE

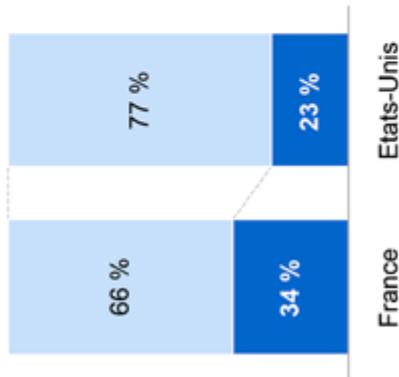
3 Entreprise dont le siège est aux Etats-Unis et implantée à l'étranger par le biais de filiale(s) dont elle détient au moins 10 % du capital

SOURCE : Grandes entreprises cotées et ensemble des entreprises : les cas de la France et de l'Allemagne, Natixis, 28/09/10 . INSEE; MGI

1 Les grandes entreprises¹ en France créent proportionnellement plus de valeur ajoutée que les multinationales² aux Etats-Unis

Part des grandes entreprises¹ / multinationales² dans la valeur ajoutée totale³ en France / aux Etats-Unis
En 2010 pour la France, en 2007 pour les Etats-Unis

■ Autres entreprises
■ Grandes entreprises / multinationales



- En France les grandes entreprises contribuent plus à la valeur ajoutée totale que les multinationales aux Etats-Unis (34 % vs. 23 %)

NB : Sont prises en compte uniquement les entreprises dont l'activité principale est non financière, non agricole et hors administrations publiques

1 Définition INSEE 2008

2 Entreprise dont le siège est aux Etats-Unis et implantée à l'étranger par le biais de filiale(s) dont elle détient au moins 10 % du capital

3 Valeur de la production diminuée de la consommation intermédiaire

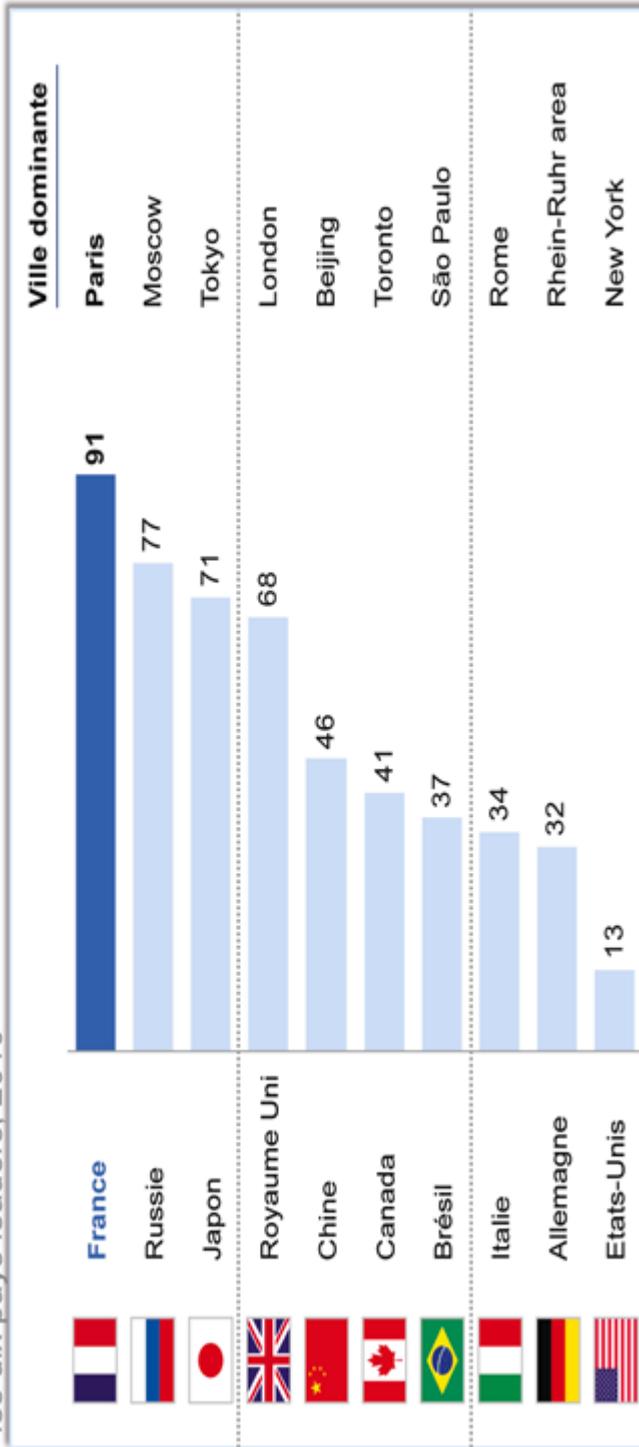
SOURCE : INSEE ; MGI

McKinsey & Company | 10

POIDS DANS L'ECONOMIE

1 En comparaison aux autres pays, Paris domine le paysage des grandes entreprises françaises

Part du revenu total généré par les grandes entreprises dans la ville la plus importante pour les dix pays leaders, 2010



SOURCE : MGI CompanyScope; analyse du McKinsey Global Institute

McKinsey & Company | 11

FISCALITE

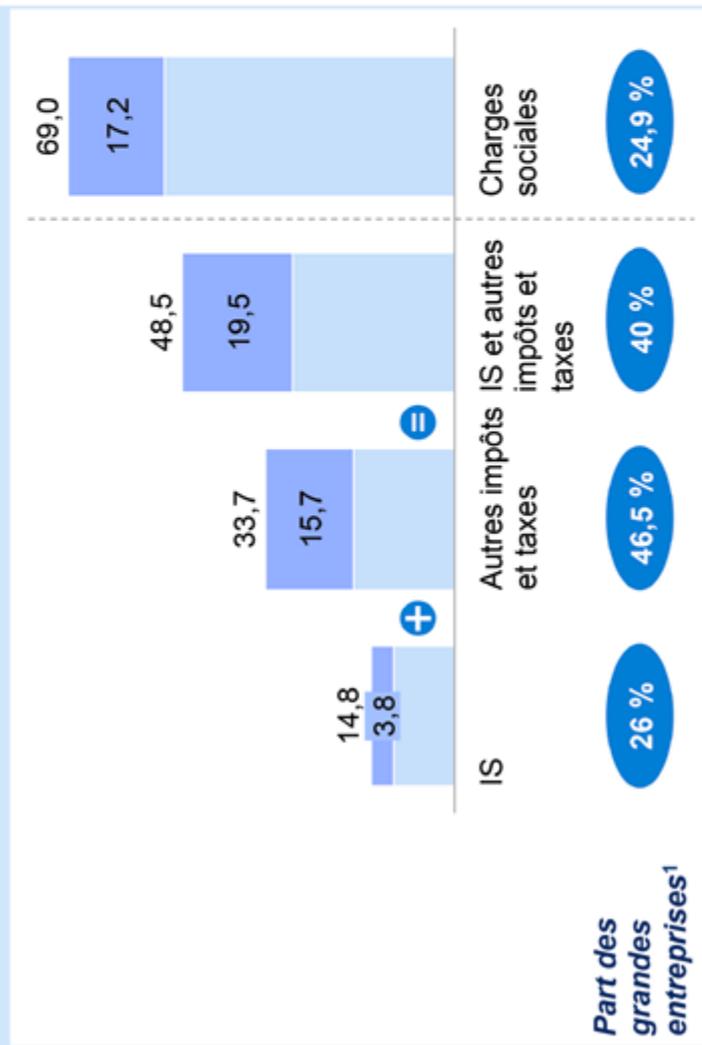
1 Les grandes entreprises¹ contribuent à 40 % aux impôts et taxes totaux et à près d'un quart aux charges sociales

1,5 Md€ DE CA OU 1 500 EMPLOYES

■ Grandes entreprises
■ Autres entreprises

Part des grandes entreprises¹ dans l'impôt sur les sociétés, les autres impôts et les charges sociales en 2012

En M€



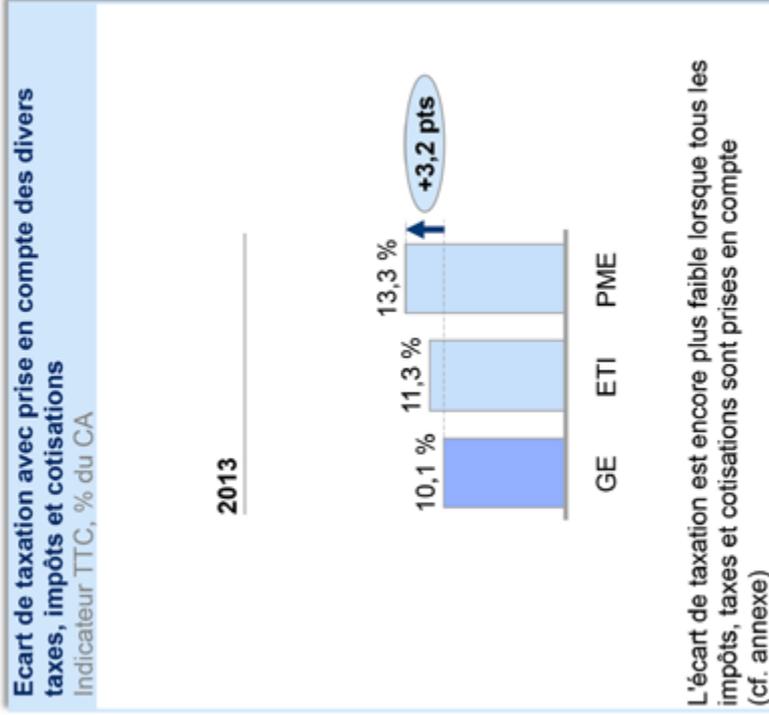
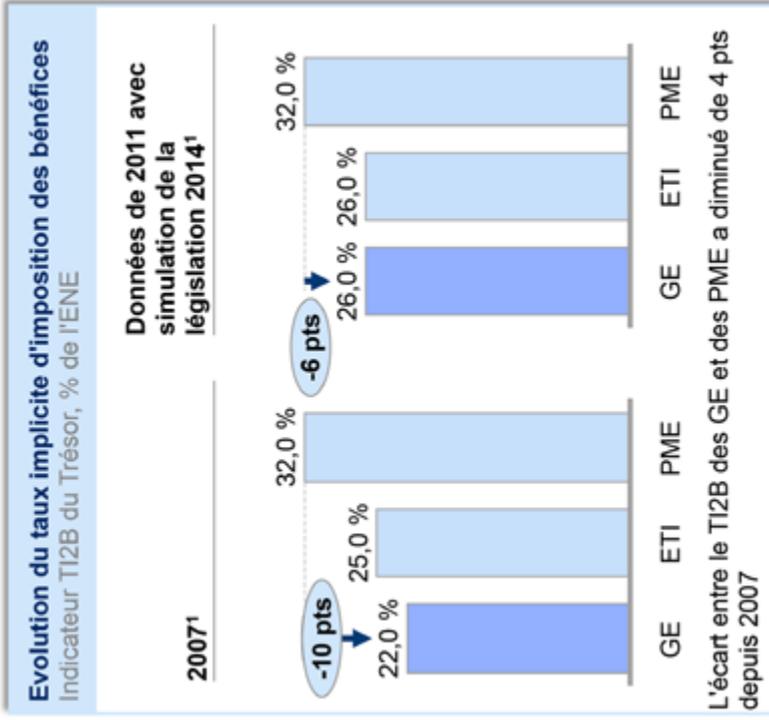
- Les grandes entreprises contribuent plus aux autres impôts et taxes qu'à l'impôt sur les sociétés (46,5 % vs 26 %)
- Les grandes entreprises contribuent à 24,9 % aux charges sociales totales
- Les autres impôts et taxes représentent des contributions deux fois plus importantes que les impôts sur les sociétés (33,7 M€ vs. 14,8 M€)

¹ Etude sur un échantillon représentatif de 15 061 entreprises dont 182 grandes entreprises définies selon les critères de plus de 1,5 Md€ de chiffre d'affaires ou 1 500 employés

FISCALITE

1 L'écart de taxation entre les grandes entreprises et les autres s'est réduit depuis 2007 en raison d'une hausse d'impôts pour les grandes entreprises

DEFINITION INSEE 2008

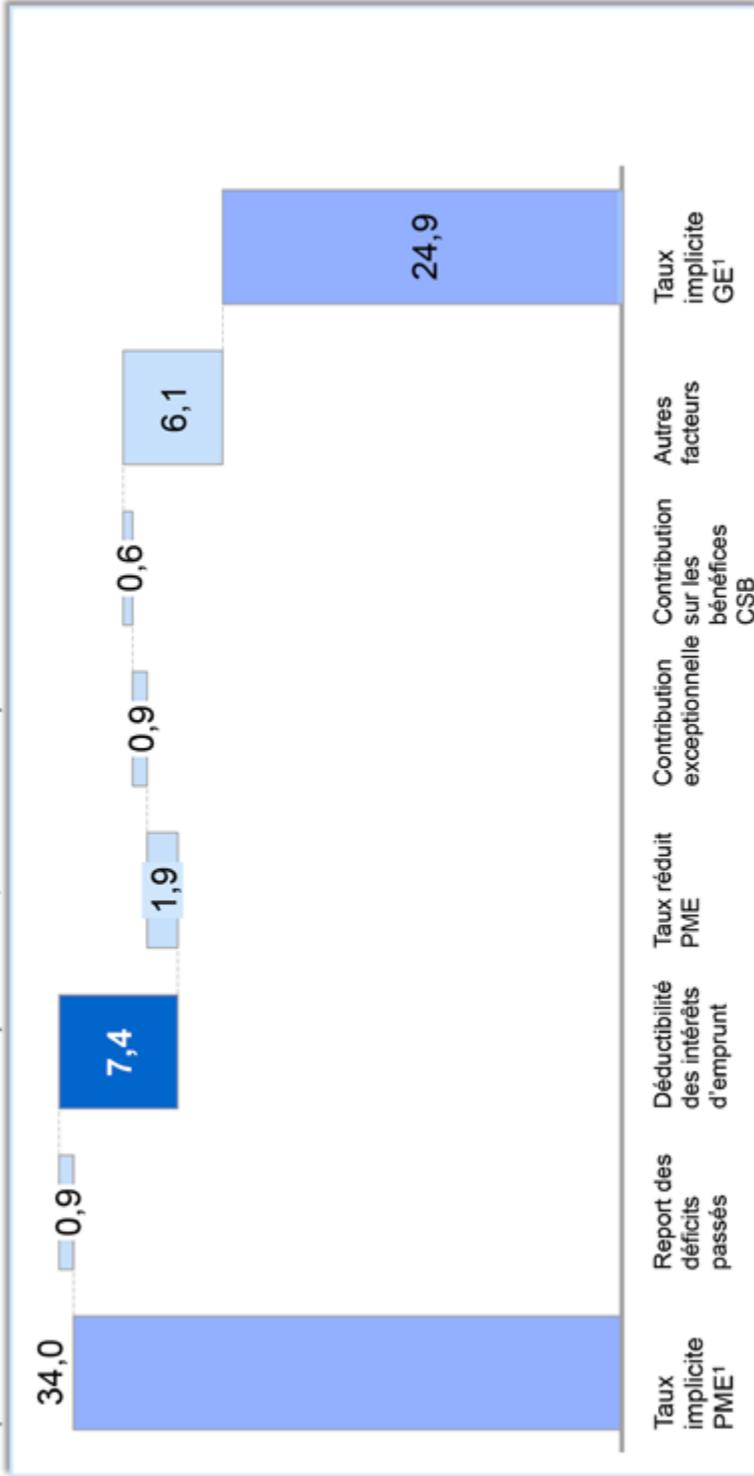


1 Sociétés non financières bénéficiaires uniquement

2 Étude sur un échantillon représentatif de 15 061 entreprises dont 182 grandes entreprises définies selon les critères de plus de 1,5 Md€ de chiffre d'affaires ou plus de 1 500 employés

1 L'écart de taxation implicite des bénéfices par taille d'entreprises peut être en partie expliqué par le plus fort endettement des grandes entreprises

En points d'excédent net d'exploitation, illustration pour 2010



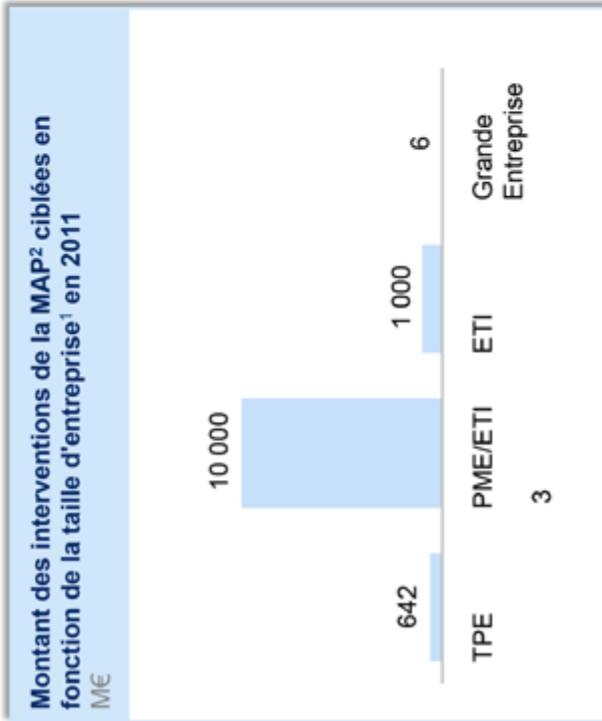
1 Champ: toutes les sociétés non financières, bénéficiaires au titre de 2010, Montant d'IS considéré hors IFA. Décomposition s'appuyant sur l'impôt payé au titre de 2010, en tenant compte des modifications de la législation intervenues jusqu'en 2011.

SOURCE : liasses fiscales 2010 (DGFIP), calculs DG Trésor.

FISCALITE

1 Parallèlement, les grandes entreprises¹ sont celles qui jouissent le moins du système d'aides aux entreprises en fonction de leur taille

DEFINITION INSEE 2008

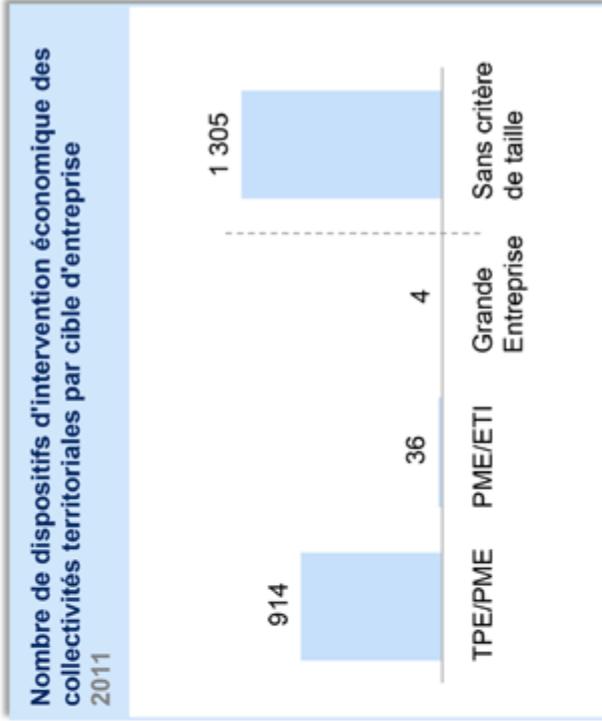


0,06 % du montant des aides accordées en fonction de la taille des entreprises est à destination des grandes entreprises¹

1 Définition INSEE

2 Interventions exclues de la Modernisation de l'Action Publique : allègements Fillon, CIR, TVA à taux réduits, formation professionnelle, logement, service à la personne, solidarité, presse

3 Et entreprises individuelles

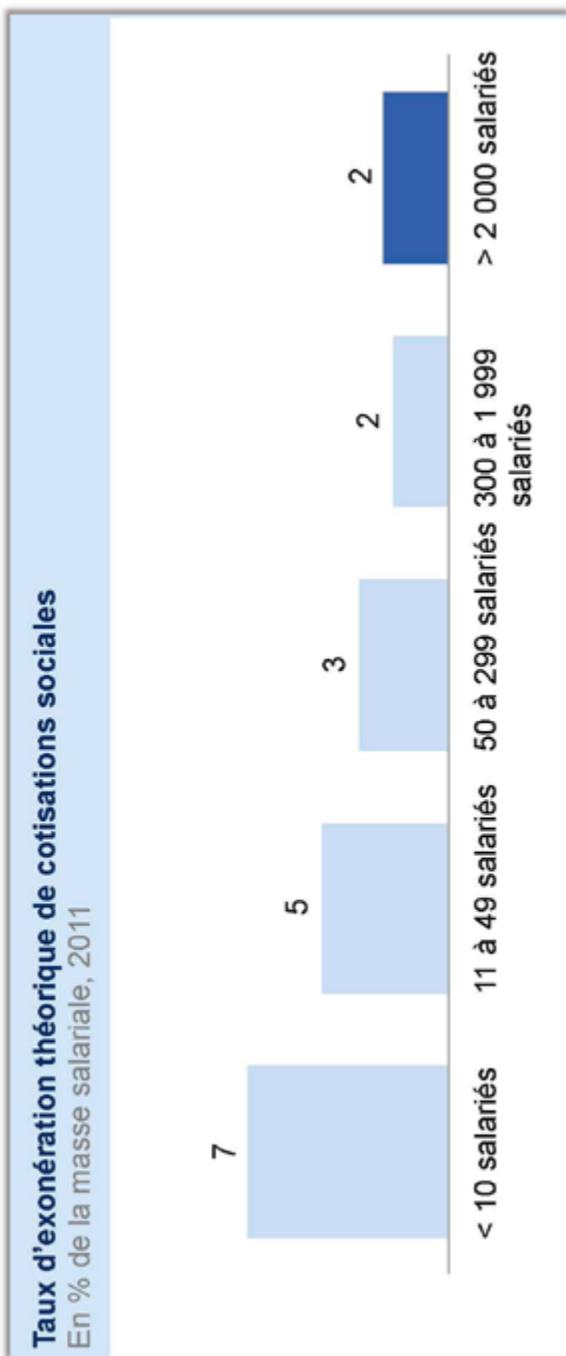


0,42 % des aides des collectivités territoriales en fonction de la taille des entreprises est à destination des grandes entreprises¹

FISCALITE

1 Les grandes entreprises bénéficient également de moins d'allègements généraux de cotisations sociales que les PME

> 2 000 SALARIÉS

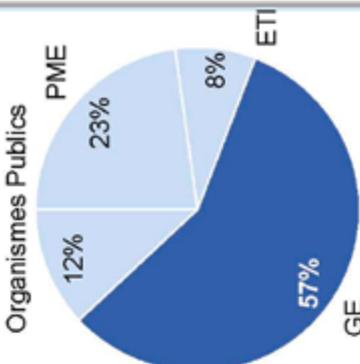
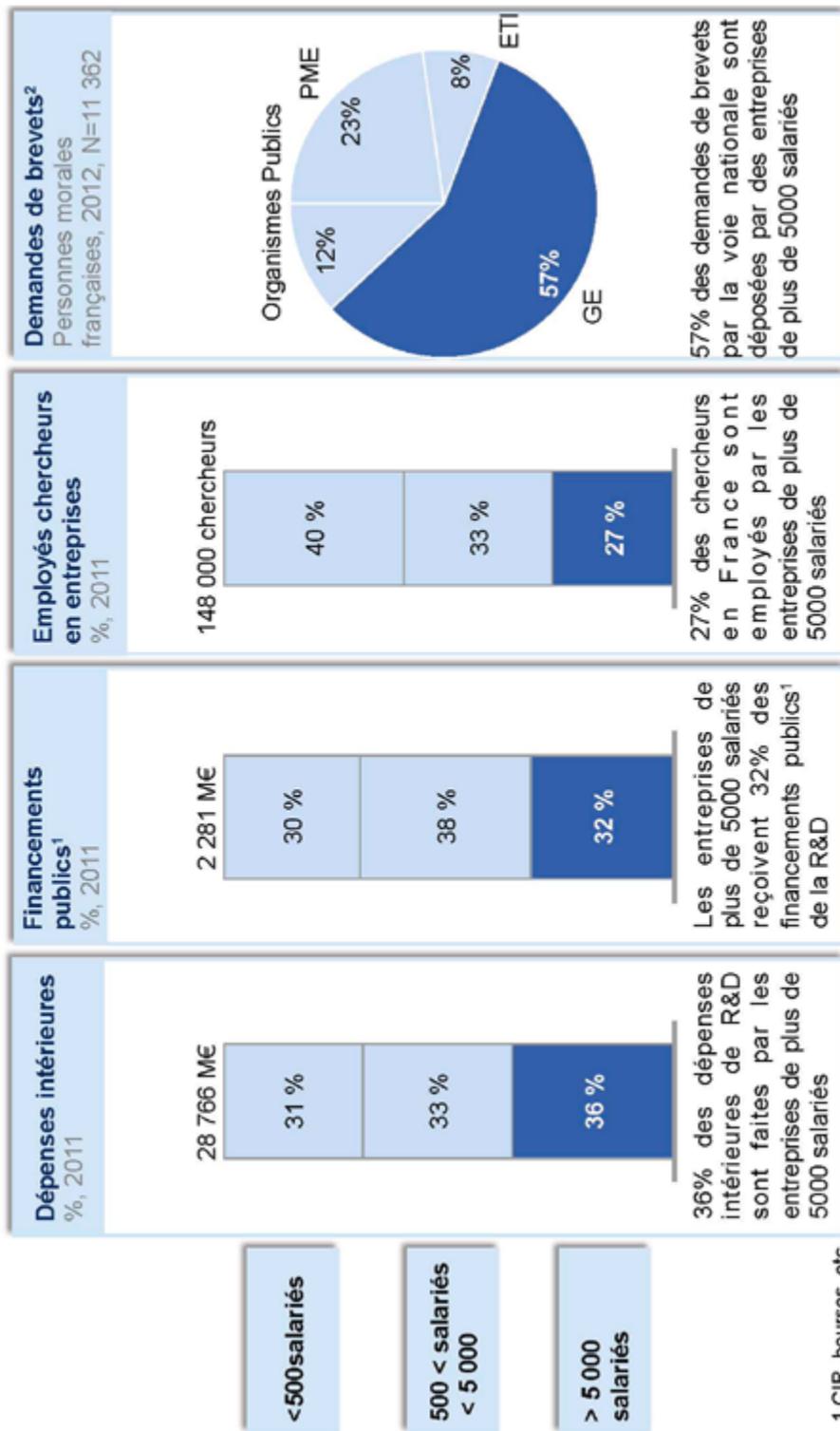


- Les allègements généraux de cotisations sociales bénéficient en priorité aux salariés rémunérés en dessous de 1,35 SMIC - salariés principalement concentrés dans les secteurs du commerce, des services aux particuliers, de la construction et du tourisme

R&D

2 Les grandes entreprises jouent un rôle moteur dans l'innovation

> 5 000 SALARIES



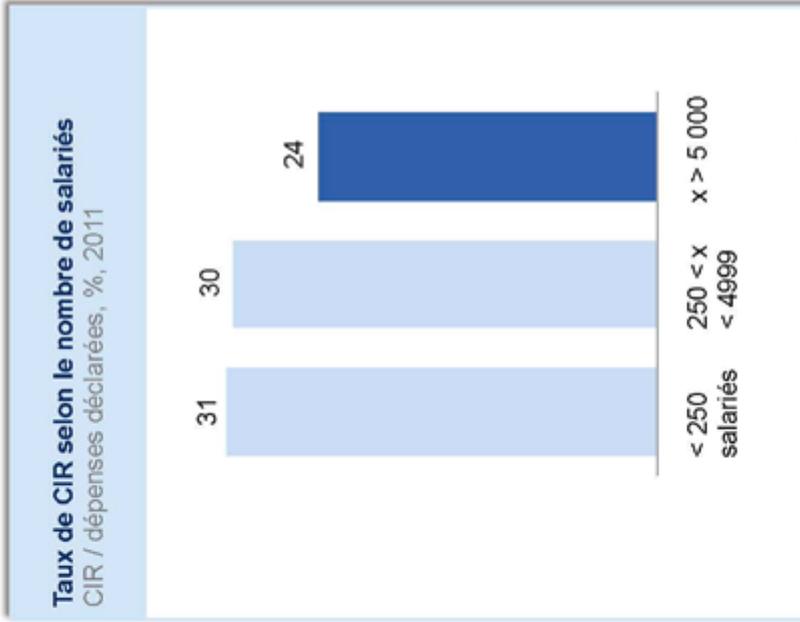
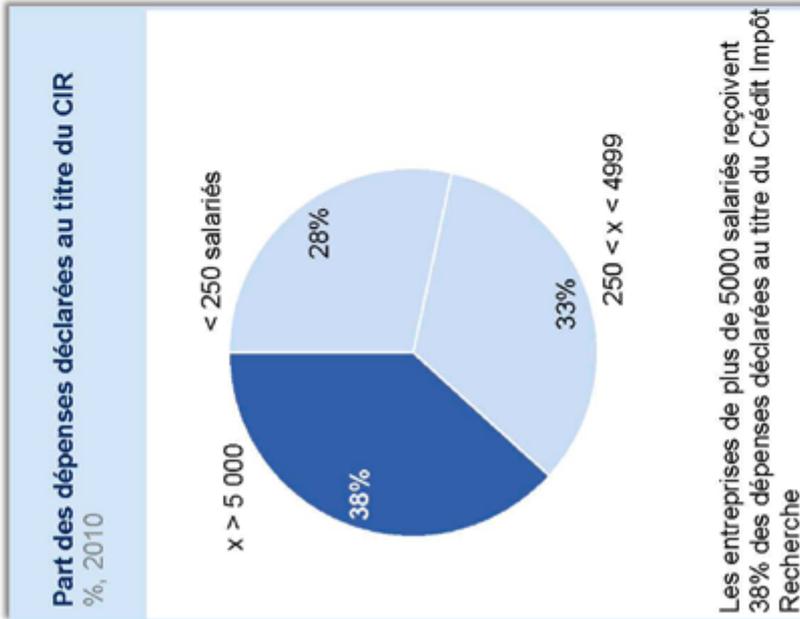
1 CIR, bourses, etc...

2 Déposés par la voie nationale à l'INPI

R&D

2 Les entreprises de plus de 5000 salariés représentent 38 % des dépenses déclarées au CIR

> 5 000 SALARIÉS

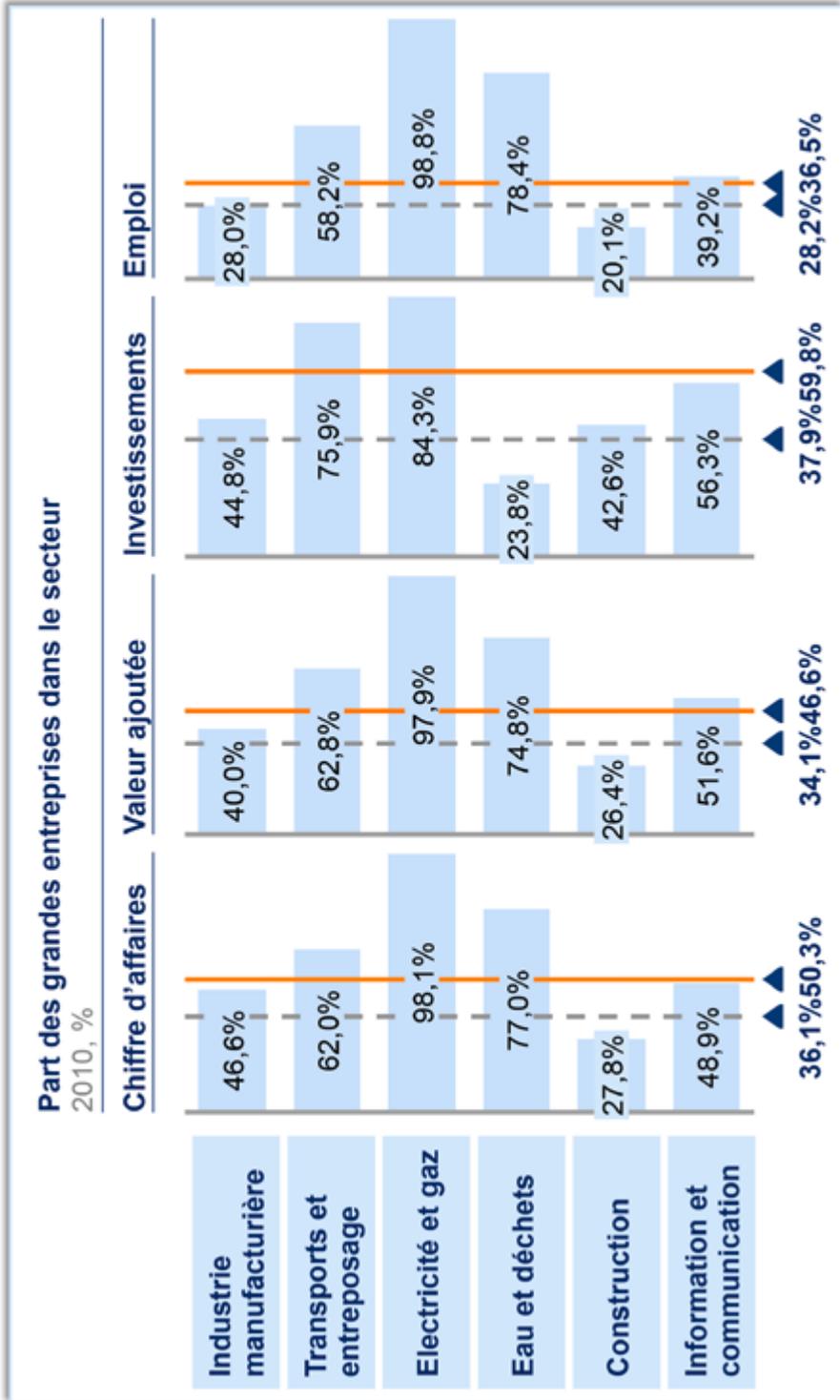


SOURCE : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, mai 2012

McKinsey & Company | 18

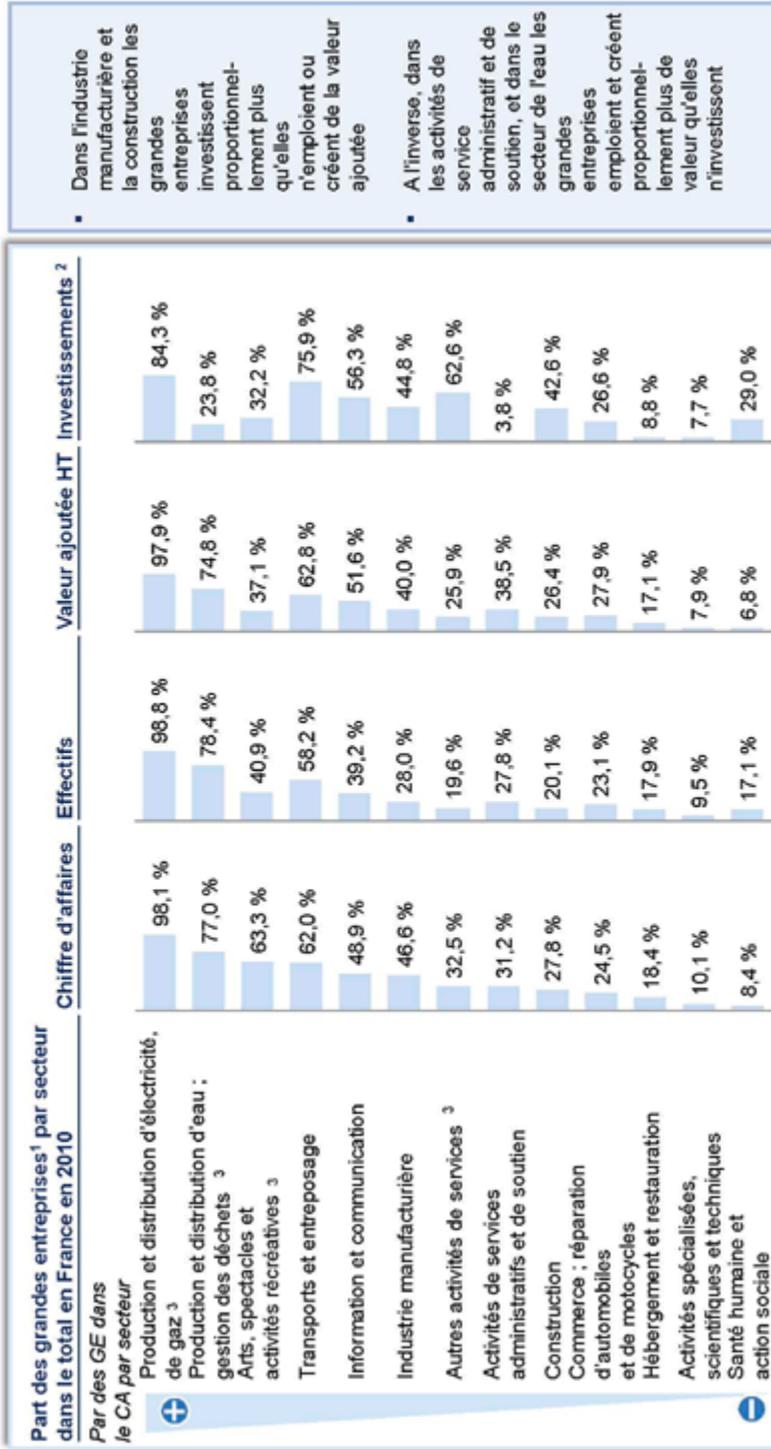
ANALYSE SECTORIELLE

3 Le poids des grandes entreprises est plus important dans le secteur industriel



3 L'importance des grandes entreprises en terme de chiffre d'affaires, d'effectifs, de valeur ajoutée créée et d'investissements varie selon les secteurs

DEFINITION INSEE 2008

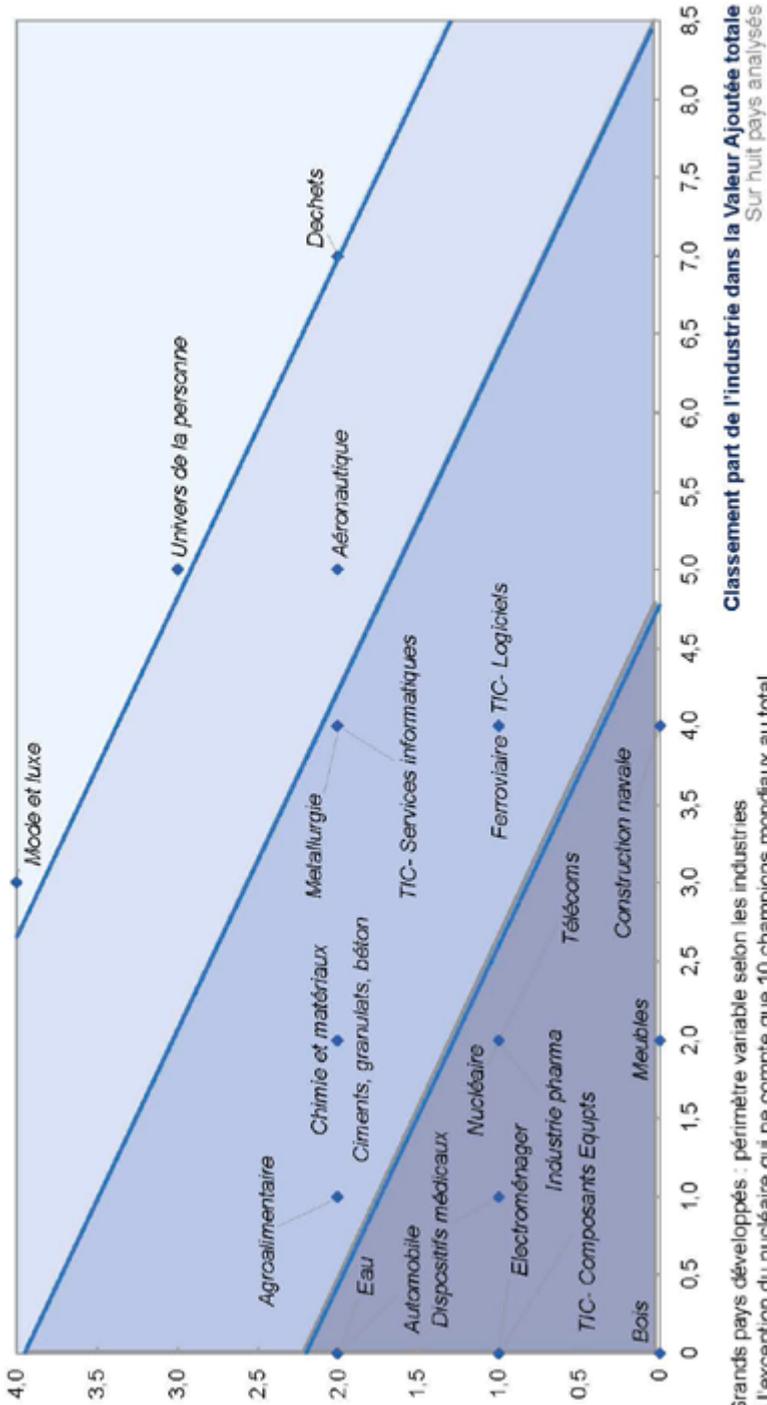


NB : Sont prises en compte uniquement les entreprises dont l'activité principale est non financière, non agricole et hors administrations publiques
 1 Plus de 5 000 salariés ou chiffre d'affaires de 1,5 M€ et bilan de 2 M€ – 2 Investissements corporels hors apport – 3 Grandes entreprises et Entreprises de Taille Intermédiaire (entre 250 et 5 000 employés ou entre 250 M€ et 1,5 M€ de CA et entre 43 M€ et 2 M€ au bilan)

ANALYSE SECTORIELLE

3 Les secteurs français combinant le plus de champions nationaux et la plus grande part dans la VA totale par rapport aux comparables¹ sont la Mode et le Luxe, les Déchets, l'Univers de la Personne et l'Aéronautique

Nombre de champions nationaux dans le top 20 mondial ²



1 Grands pays développés : périmètre variable selon les industries
 2 A l'exception du nucléaire qui ne compte que 10 champions mondiaux au total

SOURCE: Global insights, IHS, Xerfi, analyse d'équipe

McKinsey & Company | 21

EMPLOI

DEFINITION INSEE 2008

4 Les grandes entreprises représentent 30,1% des effectifs des entreprises et offrent des emplois mieux rémunérés, plus qualifiés et plus stables

4,5
Effectifs des grandes entreprises (en millions)

Part dans l'emploi
%, 2011

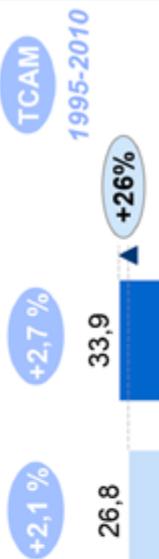
4,5

30,1 %

2011

Qualité de l'emploi

Salaire net annuel moyen
En milliers d'euros, 2010



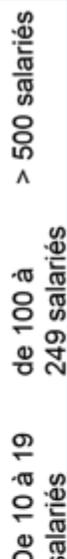
Salariés ayant un diplôme Grande Ecole, école d'ingénieur, de commerce, 3^{ème} cycle de l'université
2004, % du total



Taux de cadres
2003, % du total



Salariés ayant bénéficié de mécanismes d'intéressement
2010, Secteur marchand, %



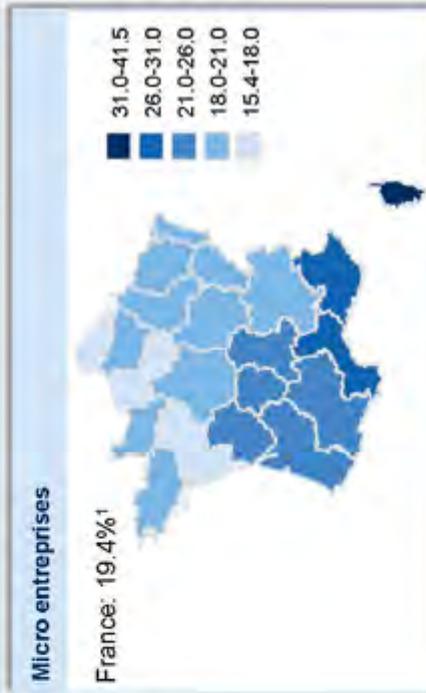
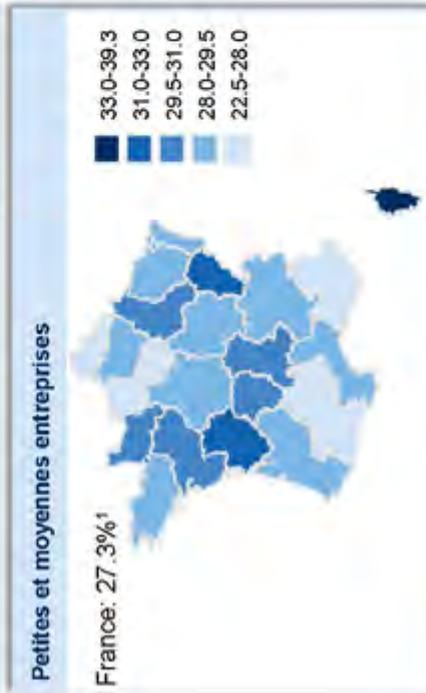
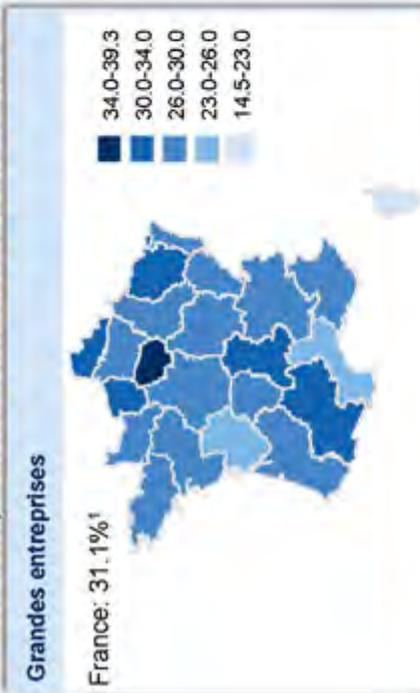
SOURCE: INSEE, Enquête emploi, DARES, enquêtes Acemo-Pipa 2007 à 2011

McKinsey & Company | 22

EMPLOI

4 Les emplois des grandes entreprises sont plus concentrés en Île-de-France, mais restent assez bien répartis sur le territoire

[DEFINITION INSEE 2008



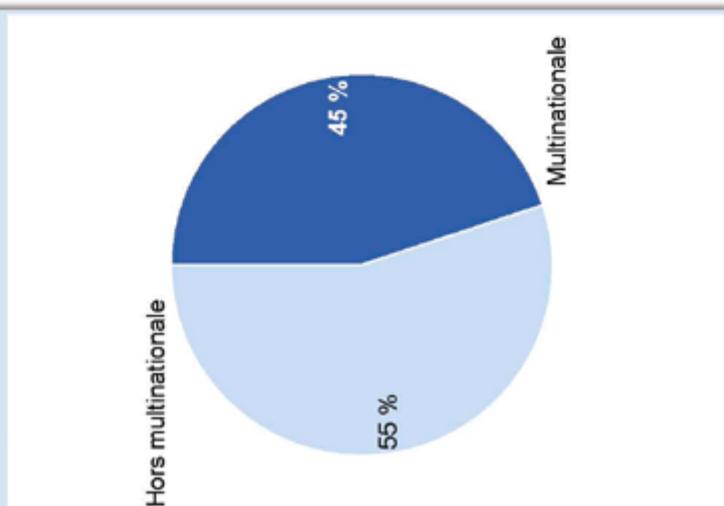
¹ Part des salariés français employés par chaque catégorie d'entreprise en 2010, hors agriculture et intérimaires, incluant les sociétés financières
Lecture : les grandes entreprises emploient 39 % des salariés franciliens et 31 % des salariés sur l'ensemble du territoire.

EMPLOI

4 Près d'un salarié du privé sur deux travaille dans une entreprise "multinationale"¹, avec de fortes disparités selon les secteurs

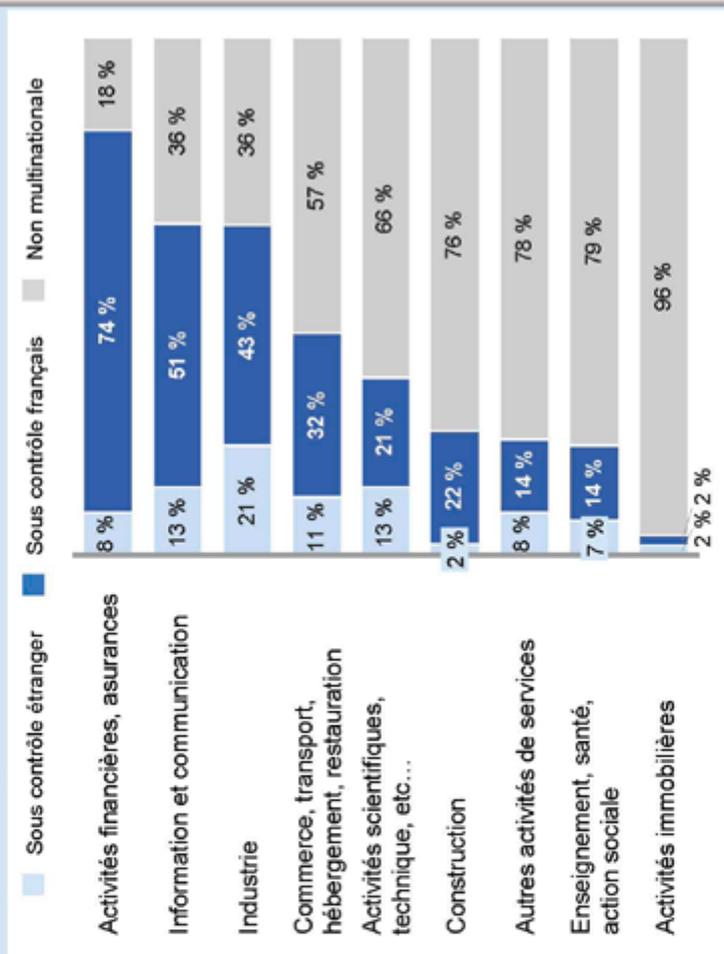
Répartition de l'emploi salarié français

2010, %



Type de contrôle des multinationales employant en France

2010, % de l'emploi



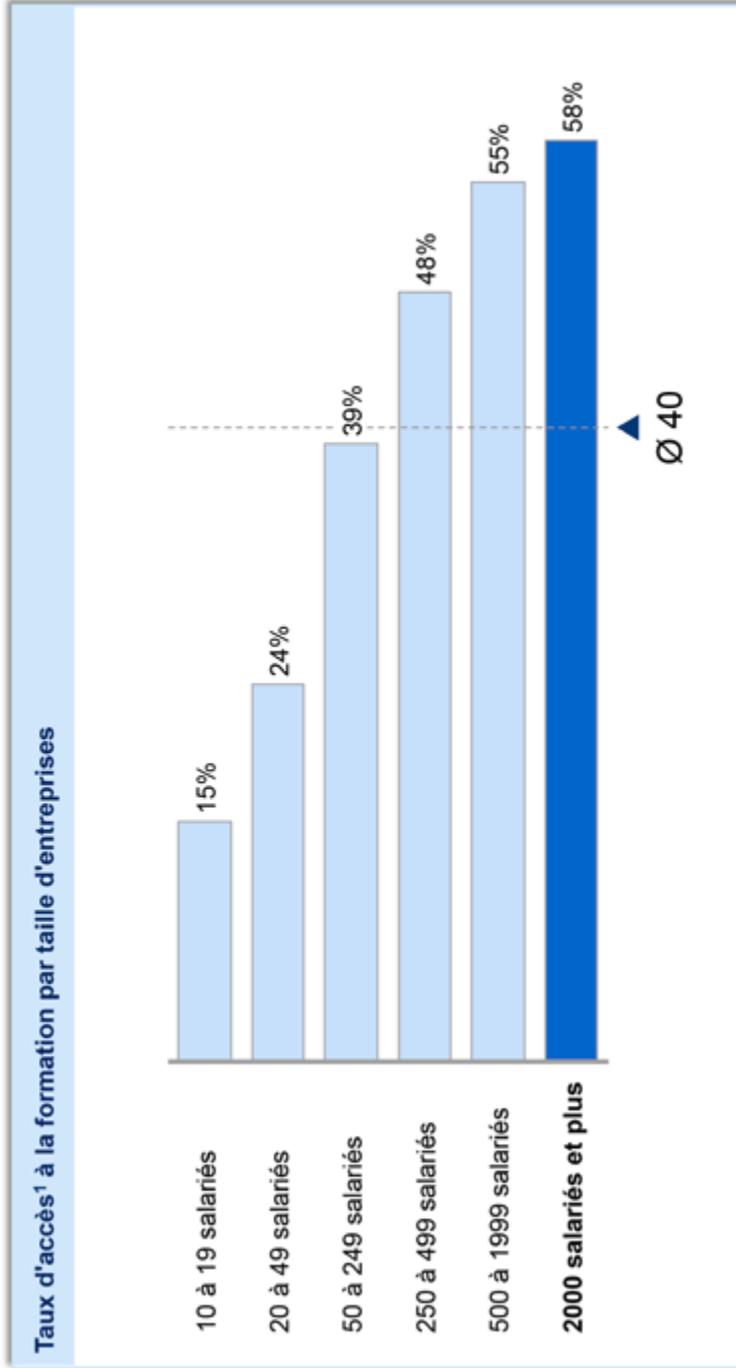
- Près d'un français sur deux travaille dans une multinationale

- La grande majorité des multinationales opérant en France du secteur de la Finance, de l'information et la communication et de l'industrie sont sous contrôle français

¹ Une firme multinationale est un groupe d'entreprises ayant au moins une société en France et une autre à l'étranger. Elle est considérée sous contrôle du pays où est implantée la direction du groupe

4 Les salariés des entreprises de plus de 2000 salariés ont plus accès à la formation continue

> 2000 SALARIES



1 Taux d'accès: nombre de stagiaires / nombre de salariés

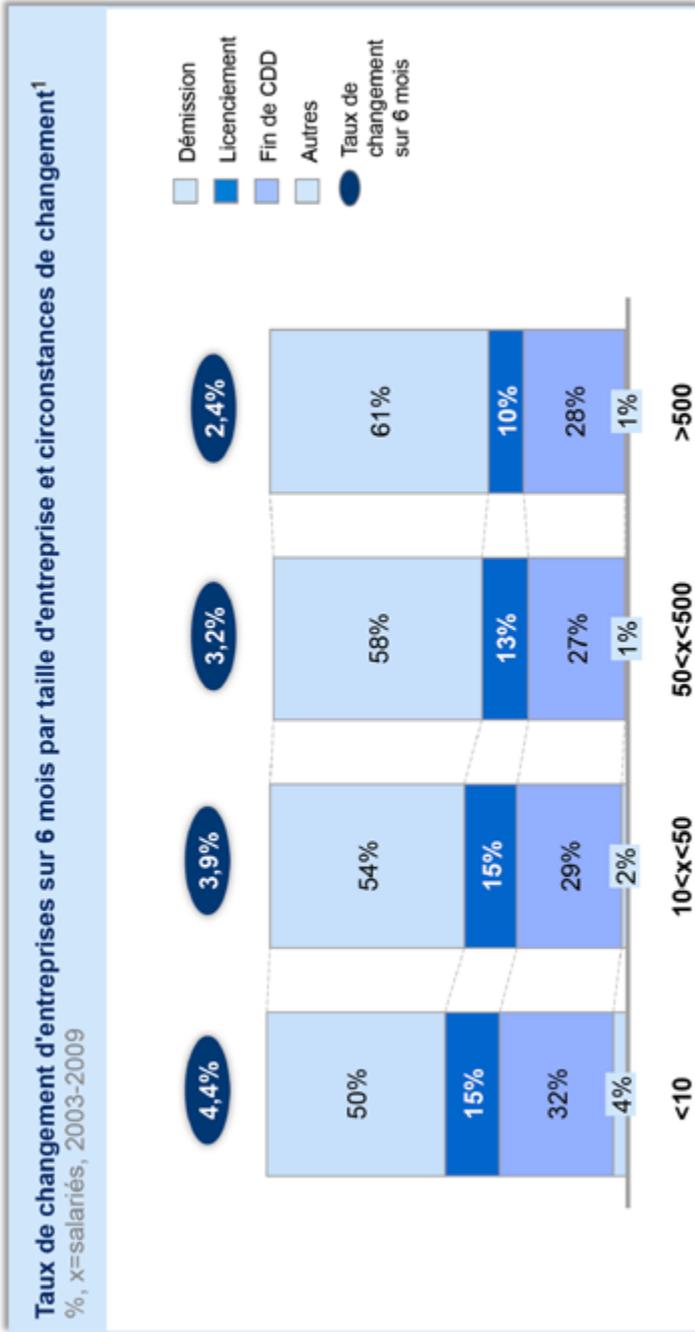
SOURCE: Jaune budgétaire Formation Professionnelle: Annexe au PLF 2014 ; Exploitation des déclarations fiscales des employeurs n°2483, Céreq

McKinsey & Company | 25

EMPLOI

4 Les départs pour motif de licenciement sont moins fréquents dans les entreprises de plus de 500 salariés

> 500 SALARIES



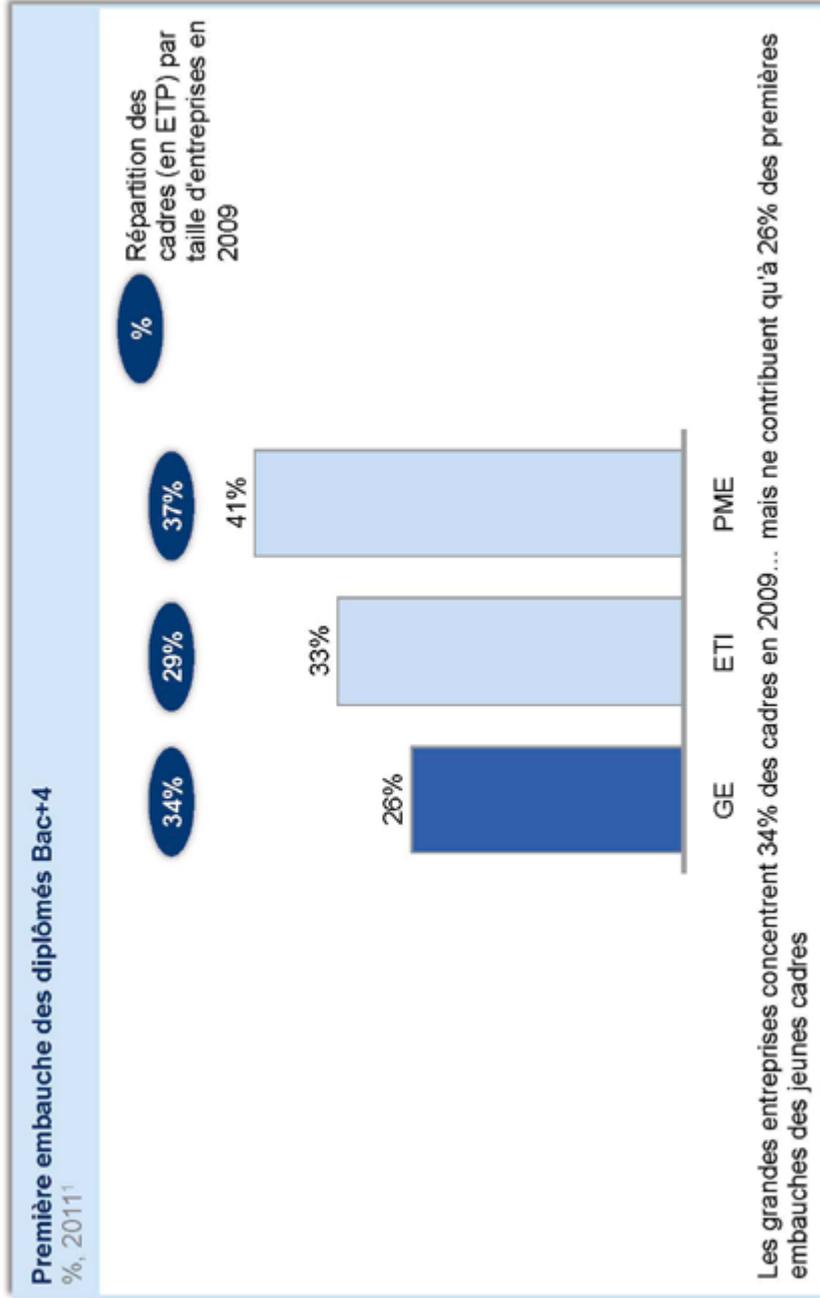
¹ Champ : France métropolitaine, salariés d'âge actif toujours en emploi six mois plus tard, ayant un employeur principal, hors intérimaires et hors stagiaires

SOURCE: INSEE, enquête Emploi, 2003 à 2009

McKinsey & Company | 27

4 Les grandes entreprises ne contribuent qu'à 26% des premières embauches des jeunes cadres

DEFINITION INSEE 2008

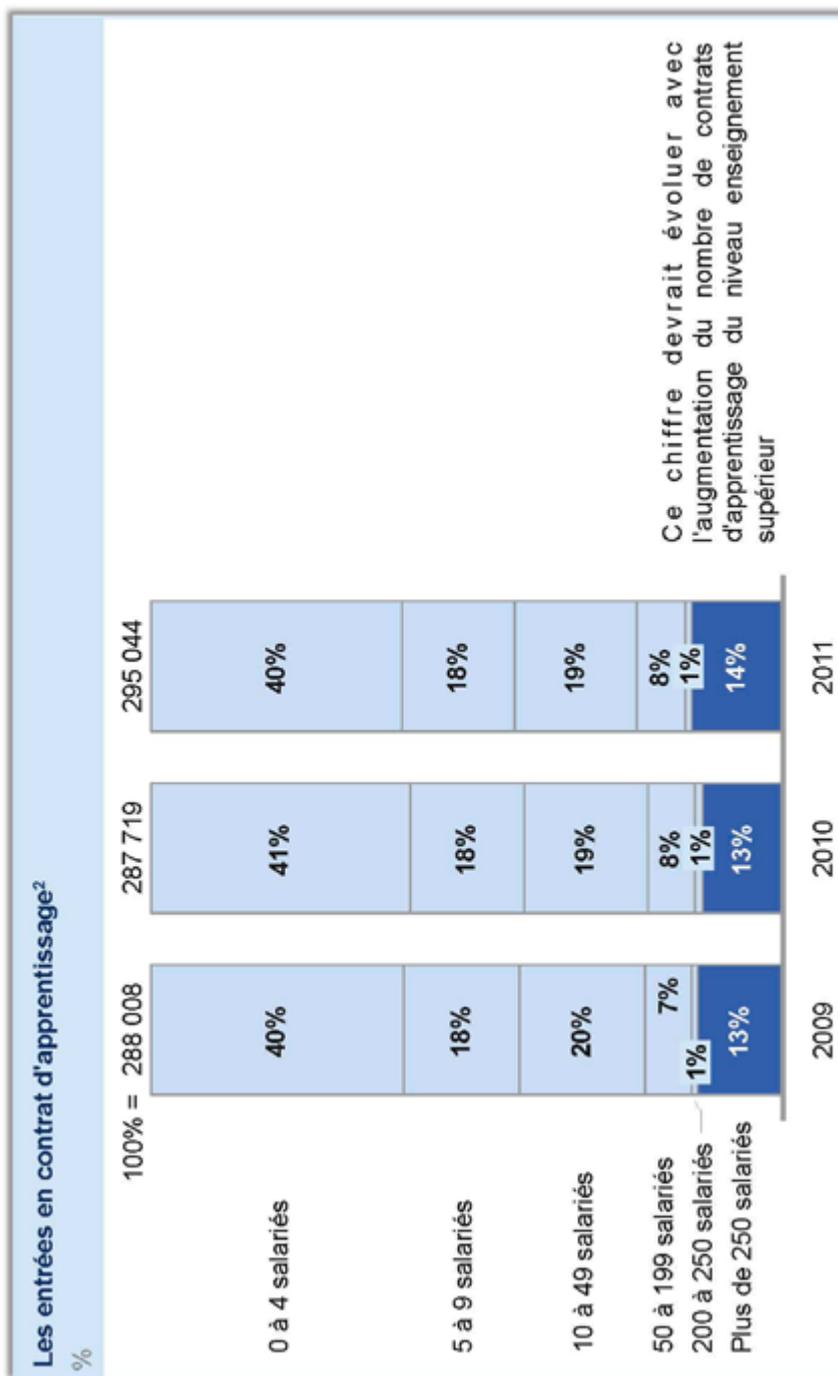


1 Echantillon de 4600 diplômés de la promotion 2011

SOURCE: INSEE, DADS, LIFIUS, L'insertion professionnelle des jeunes diplômés : promotion 2011, Association pour l'emploi des cadres, 2014 ; Analyses d'équipe

4 Seulement 14% des entrées en contrat d'apprentissage¹ se font dans les entreprises de plus de 250 salariés

> 250 SALARIES



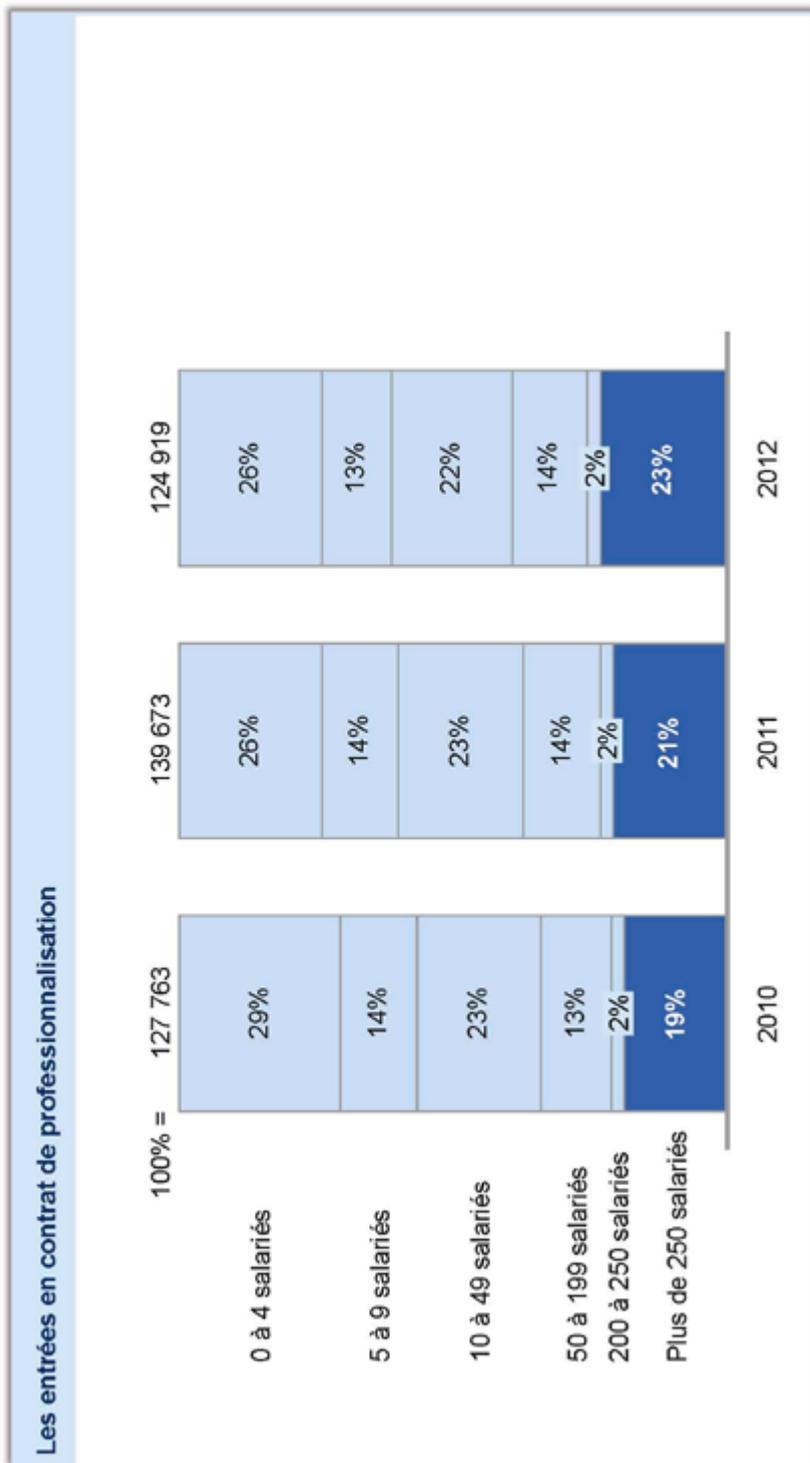
¹ Défini en annexe

² Les répartitions sont estimées sur la base d'environ 90% des contrats enregistrés

EMPLOI-JEUNES

4 23% des entrées des jeunes de moins de 26 ans en contrat de professionnalisation¹ se font dans les entreprises de plus de 250 salariés

> 250 SALARIES

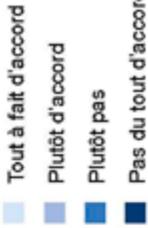


¹ Défini en annexe

RELATION AVEC LES PME

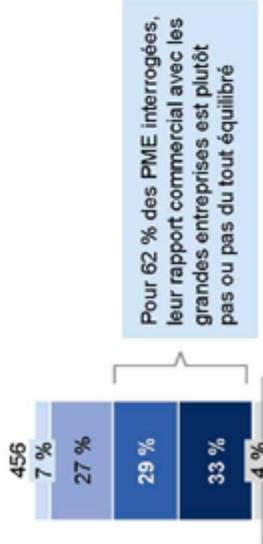
5 Selon un sondage Ipsos – McKinsey, les relations entre grandes entreprises¹ et PME sont mitigées

PLUS DE 2 000 EMPLOYÉS

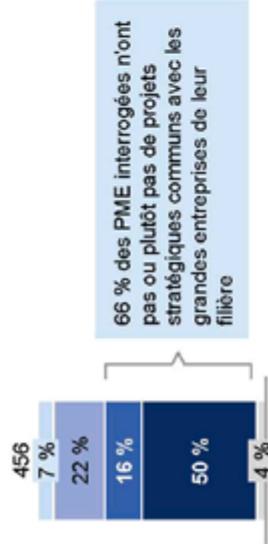


Réponses de PME françaises au sujet de leurs relations avec les grandes entreprises² au sondage Ipsos - McKinsey

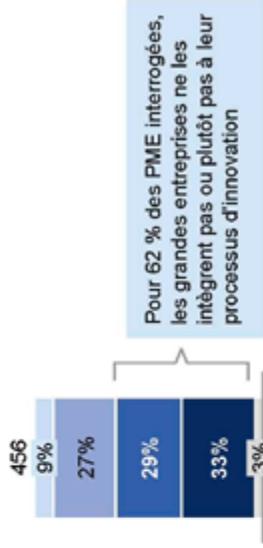
Il existe un rapport commercial équilibré entre votre PME et les grandes entreprises



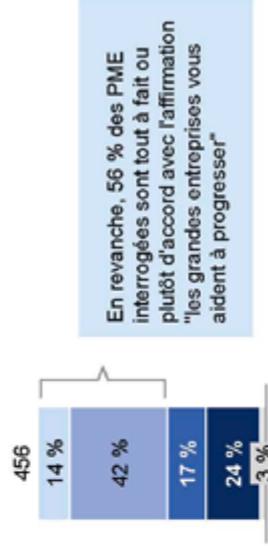
Vous avez des projets stratégiques communs, éventuellement cofinancés, avec des grandes entreprises de votre filière



Les grandes entreprises vous intègrent dans leur processus d'innovation



Les grandes entreprises vous aident à progresser



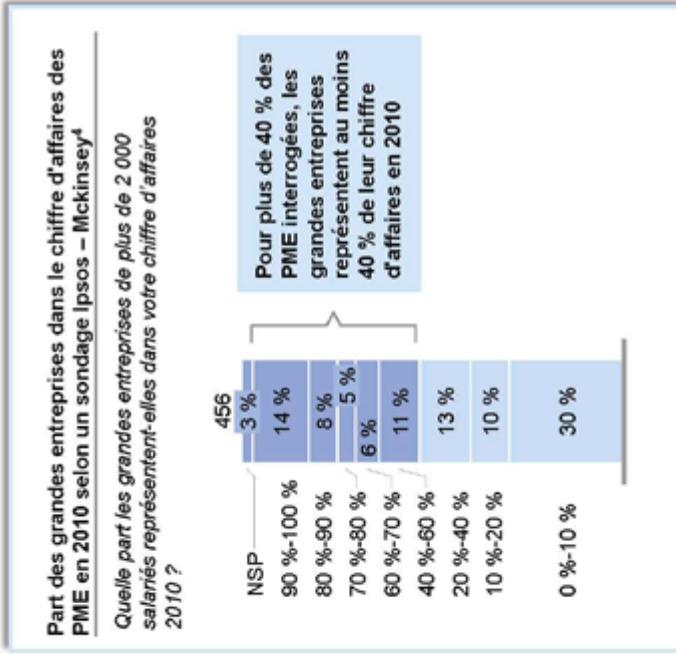
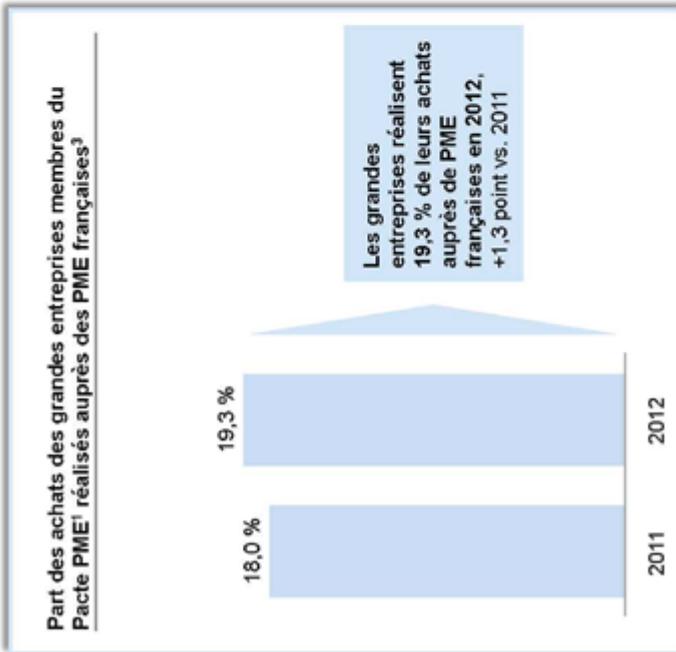
1 Entreprises de plus de 2 000 salariés

2 Sondage IPSOS réalisé auprès d'un panel représentatif de 456 PME (de 40 à 499 salariés) du secteur de l'industrie

RELATION AVEC LES PME

5 Les GE signataires du Pacte PME¹ réalisent 19 % de leurs achats² auprès de PME françaises, représentant une contribution importante à leur CA

PLUS DE 2 000 EMPLOYÉS



1 Entreprises privées parmi les 56 membres du pacte PME – voir annexe
 2 Hors investissement
 3 11 000 PME françaises membres du pacte PME ; PME définit selon l'INSEE comme une entreprise avec moins de 25 % du capital détenu par un groupe de taille plus importante, moins de 250 personnes ou un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ et un bilan inférieur à 43 M€
 4 Sondage IPSOS – McKinsey réalisé auprès d'un panel représentatif de 456 PME (de 40 à 499 salariés) du secteur de l'industrie ; définition de grande entreprise : plus de 2 000 salariés

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

La France du Bon Coin

par David Ménascé (septembre 2015)

Sortir de la crise : les enseignements de nos voisins européens

Par Eudoxe Denis (juin 2015)

Gouverner à l'ère du Big Data

Par Elisabeth Grosdhomme Lulin (mai 2015)

Le Royaume-Uni, laboratoire de l'austérité ? Les enjeux du budget du 18 mars

Par Eudoxe Denis (mars 2015)

L'ère du sur-mesure : solutions pour l'insertion des jeunes

Par Charles de Froment (février 2015)

Italie : le chemin escarpé des réformes

par Charles Trottmann (février 2015)

Irlande : le retour du Tigre Celtique.

Par Nathanael Mason-Schuler (décembre 2014)

Espagne : derrière l'austérité, la reprise

Par Adrienne Brotons (octobre 2014)

Les MOOCs : révolution ou désillusion ? Le savoir à l'heure du numérique

Par Lucien Rapp (septembre 2014)

L'emploi à vie est mort, vive l'employabilité !

Par l'Observatoire de prospective sociale (septembre 2014)

10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail

Par Charles de Froment (juillet 2014)

Emploi des jeunes : quelle efficacité des politiques publiques depuis 2012 ?

Par l'Institut de l'entreprise (juillet 2014)

Faire entrer la France dans la troisième révolution industrielle : le pari de l'innovation

Par l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'entreprise (mai 2014)

Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions

Par Denis Moneuse (avril 2014)

Royaume-Uni, l'autre modèle ? La Big Society de David Cameron et ses enseignements pour la France

Par Eudoxe Denis (mars 2014)

Assurance chômage : six enjeux pour une négociation

Par Bruno Coquet (janvier 2014)

Toutes nos publications sont téléchargeables
sur notre site internet : www.institut-entreprise.fr

PRÉSIDENT

Xavier HUILLARD, président-directeur général de Vinci

CONSEIL D'ORIENTATION

Alain BENICHOU, président de IBM France

Laurent BURELLE, président-directeur général de Plastic Omnium *

Philippe CARLI, directeur général du Groupe Amaury

Henri de CASTRIES, président-directeur général d'AXA

Dominique CERUTTI, directeur-général adjoint, NYSE Euronext

Philippe CROUZET, président du directoire de Vallourec

Antoine FREROT, président-directeur général de Veolia Environnement

Pierre-Antoine GAILLY, président de la CCI Paris Ile de France

Jacques GOUNON, président-directeur général du groupe Eurotunnel

Henri LACHMANN, vice-président, administrateur de Schneider Electric *

Bruno LAFONT, président-directeur général de Lafarge

Frédéric LEMOINE, président du directoire de Wendel

Marie-Christine LOMBARD, présidente du directoire de Géodis

Gérard MESTRALLET, président-directeur général de GDF SUEZ *

Christian NIBOUREL, président de Accenture France

Henri PROGLIO, administrateur, Thales

Denis RANQUE, président du conseil de surveillance d'Airbus

Jacques RICHIER, président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE, président-directeur général de Aéroports de Paris

Frédéric SAINT-GEOURS, président du Conseil de surveillance, SNCF *

Pierre-Sébastien THILL, associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

Frédéric MONLOUIS-FÉLICITÉ

* *Membres du Bureau*

Les grandes entreprises en France :

je t'aime moi non plus.

Il est de bon ton en France de dénigrer les grandes entreprises. Leur contribution au tissu économique est pourtant essentielle, comme le prouvent cette note de l'Institut de l'entreprise et l'étude de McKinsey & Company sur laquelle elle s'appuie.

Quand un nombre aussi réduit d'entreprises contribue aussi massivement à la création de richesses et de valeur sociale dans un pays, le sujet devrait être d'intérêt national et de long terme. Or, tel n'est pas le cas. La France n'aime pas ses grandes entreprises et ce désamour porte à conséquence. Il conduit à accélérer le glissement, inéluctable, du centre de gravité des grandes entreprises vers l'étranger et à un appauvrissement de l'écosystème national.

Pour mieux comprendre les ressorts de ce phénomène, l'Institut de l'entreprise donne la parole aux dirigeants. Les propos recueillis sont amers et alarmistes. Ils montrent à quel point le lien entre les grandes entreprises et le territoire national est ténu, car constitué par l'attachement quasi irrationnel d'une génération de dirigeants à la France. L'internationalisation des entreprises conduit naturellement à des instances dirigeantes cosmopolites. Quelles seront les intentions d'une prochaine génération de dirigeants « qui n'auront pas les mêmes sentiments à l'égard d'un pays qui ne les aime pas » ?

Ces témoignages sont toutefois teintés d'espoir : celui de voir la France jouer de ses nombreux atouts et décider enfin de créer un climat favorable aux affaires permettant de conserver de grandes entreprises sur son territoire.



29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40
Fax : +33 (0)1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr

