



# Les sociétés transnationales

---

# Au menu

---

1. Une définition de la STN
2. Des caractéristiques communes
3. Des entreprises financiarisées
4. Des alternatives?
5. Un contre-pouvoir syndical transnational

# 1. Une définition de la STN

---

« Il n'existe pas de définition officielle, chiffrée, de ce qu'est une firme transnationale... »

C'est Wikipédia qui le dit!

# 1. Une définition de la STN

---

## Du côté des organisations internationales : (1) OCDE

« Une définition précise des entreprises multinationales n'est pas nécessaire pour les besoins des principes directeurs...

... Il s'agit généralement d'entreprises ou d'autres entités établies dans plusieurs pays et liées de telle façon qu'elles peuvent coordonner leurs activités de diverses manières (...) Leur capital peut être privé, public ou mixte... »

(OCDE, *Les principes directeurs à l'intention des multinationales*, juin 2000)

# 1. Une définition de la STN

---

## Du côté des organisations internationales: (2) CNUCED

- « Les STN sont des entreprises (...) comprenant les sociétés mères et leurs filiales étrangères.
- Une entreprise mère est une entreprise qui contrôle les actifs d'autres entités dans d'autres pays...
  - Une filiale est une entreprise détenue par un investisseur étranger (**au moins 10%**) qui permet à ce dernier de jouer un rôle durable dans la gestion de cette entreprise.

WIR 2009. Methodological Notes.

# 1. Une définition de la STN

---

## L'indice de transnationalité de la CnuCED (1995)

- **Objectif** : évaluer le niveau d'internationalisation d'une entreprise
- **Comment ?** Par la moyenne de trois ratios
  - Les actifs à l'étranger / Les actifs totaux**
  - Les ventes à l'étranger / Les ventes totales**
  - Les travailleurs à l'étranger / Le nombre total de travailleurs**
- **Résultat ?** Un pourcentage: plus il est important, plus l'entreprise est jugée transnationale.
- **Problème** : Des entreprises moyennes en termes de performance économique arrivent en tête du classement...

# 1. Une définition de la STN

---

Du côté des « académiques » (1) Galbraith et Chandler

« La grande entreprise moderne présente des invariants: c'est une entreprise capitaliste, c'est-à-dire orientée vers le profit et la mise en valeur du capital, c'est une entreprise de grande taille, construite sur un système de contrôle et de gestion complexe, et elle prend dans la plupart des cas la forme d'une société anonyme. »

(Olivier Weinstein, 2010. Sur base des travaux de Kenneth Galbraith et Alfred Chandler)

# 1. Une définition de la STN

---

Du côté des « académiques »: (2) John Dunning

« L'entreprise multinationale est maintenant en train d'assumer de façon croissante le rôle d'un chef d'orchestre par rapport à des activités de production et à des **transactions**, qui s'effectuent à l'intérieur d'une grappe ou d'un **réseau**, de relations transnationales, aussi bien internes qu'externes à l'entreprise (...) dont le but est de promouvoir ses **intérêts globaux**. »

John Dunning, 1998.



## 2. Des caractéristiques communes

---

### 2.1 Une STN est un réseau de Société Anonyme

- “Forme juridique de l’entreprise constituée par des associés à titre individuel. Les titres de propriété correspondent à des actions. Ces titres sont rémunérés par des dividendes (part des bénéfices réalisés au cours d’un exercice)” (Dalloz, 2008)
- 19<sup>ème</sup> siècle: suppression de l’autorisation gouvernementale (1873 en Belgique).

## 2. Des caractéristiques communes

---

### Conséquences de la SA

- La responsabilité limitée de l'investisseur ;
- L'investisseur ne doit plus être un entrepreneur;
- On peut plus facilement investir à distance;
- Une participation minoritaire permet le contrôle de l'entreprise.

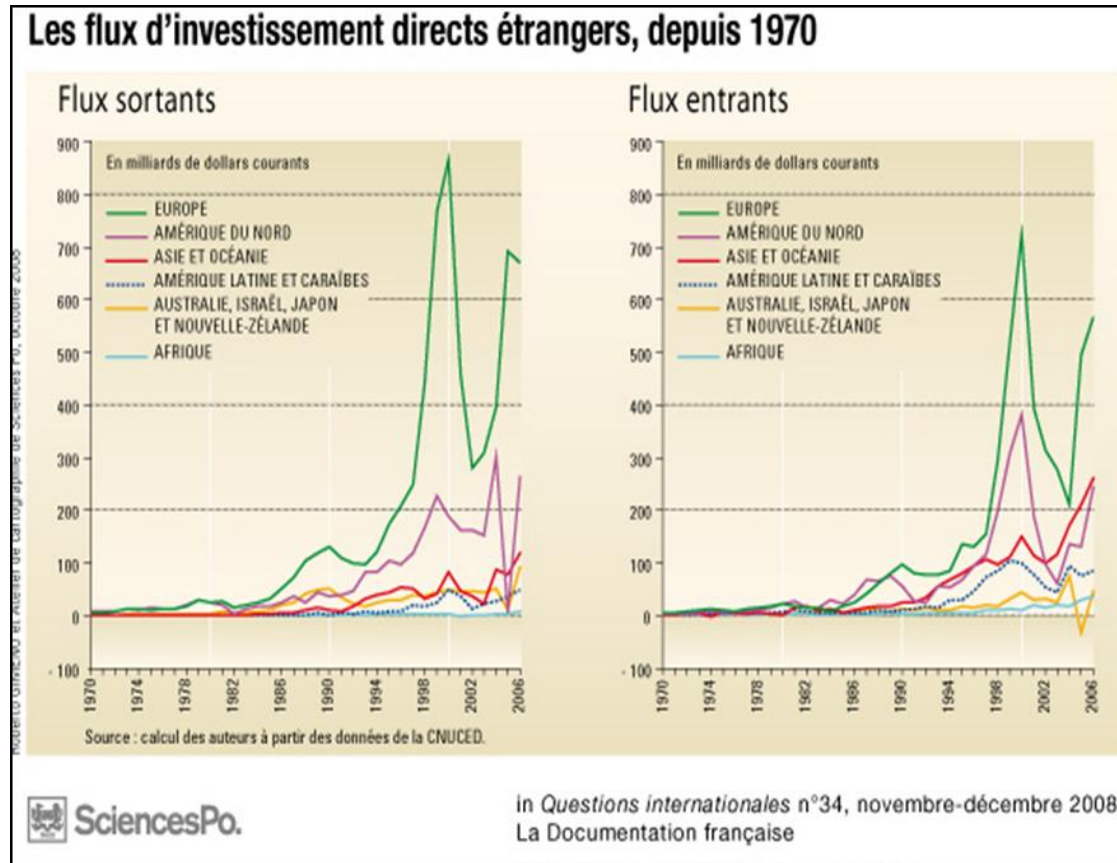
## 2. Des caractéristiques communes

---

### 2.2 Une STN est un réseau d'entreprises

**L'investissement direct à l'étranger (IDE)** est l'acte par lequel une société transfère des capitaux dans un pays étranger en vue d'y étendre ses activités. On le désigne usuellement par son acronyme, IDE ou, sous sa forme anglaise, FDI, foreign direct investment

## 2. Des caractéristiques communes



## 2. Des caractéristiques communes

---

IDE = développement économique et social?

Un record (2007):

**1.833.000.000.000 \$**

WIR, 2008.

## 2. Des caractéristiques communes

---

- Les entrées d'IDE dans les pays développés: 1.248 milliards, soit **68% du total.**
  
- Un autre record en 2007: les fusions-acquisitions: **1.637 milliards** de dollars!

## 2. Des caractéristiques communes

---

La sous-traitance ou **externalisation** est la pratique qui vise pour une entreprise "donneuse d'ordre" à faire réaliser par une ou des autres entreprises "preneuse d'ordre" certaines étapes de la production d'un bien ou d'un service.

A la différence de l'**IDE**, la relation entre les entités n'est plus liée à la propriété du capital mais à un contrat commercial conclus entre le donneur d'ordre – la société transnationale – et le preneur d'ordre – l'entreprise sous-traitante.

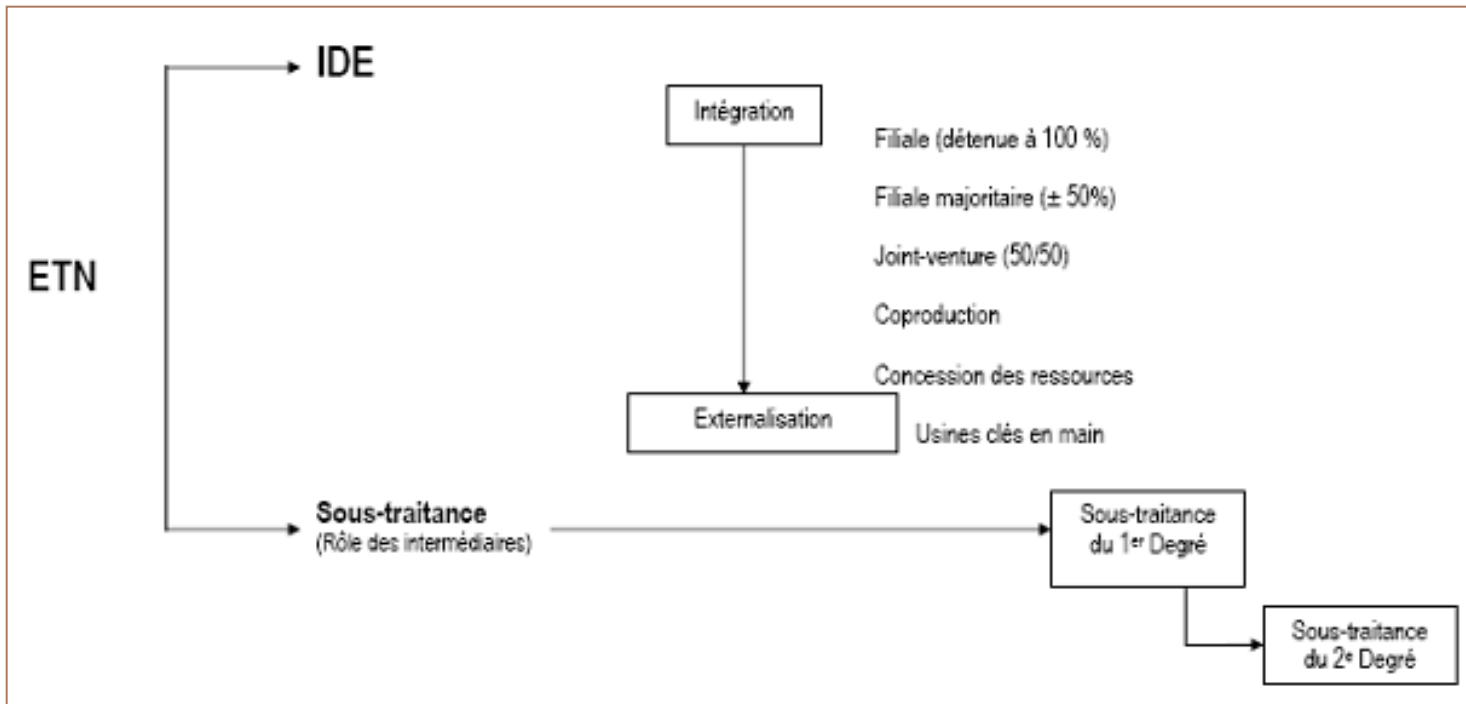
## 2. Des caractéristiques communes

<b>Localisation de la production</b>			
		<i>internationale</i>	<i>locale</i>
<b>Lieu d'activité du travailleur</b>	<i>Le site du sous-traitant</i>	Cas 1. Sous-traitance internationale (le textile, le jouet, les calls center...)	Cas 2. Sous-traitance domestique (les bassins industriels du centre ou de Liège en Belgique)
	<i>Le site du donneur d'ordre</i>	Cas3. Mise à disposition internationale (le BTP en Europe)	Cas 4. Mise à disposition domestique (le secteur du nettoyage ou de l'entretien industriel)

B. Bauraind, 2010



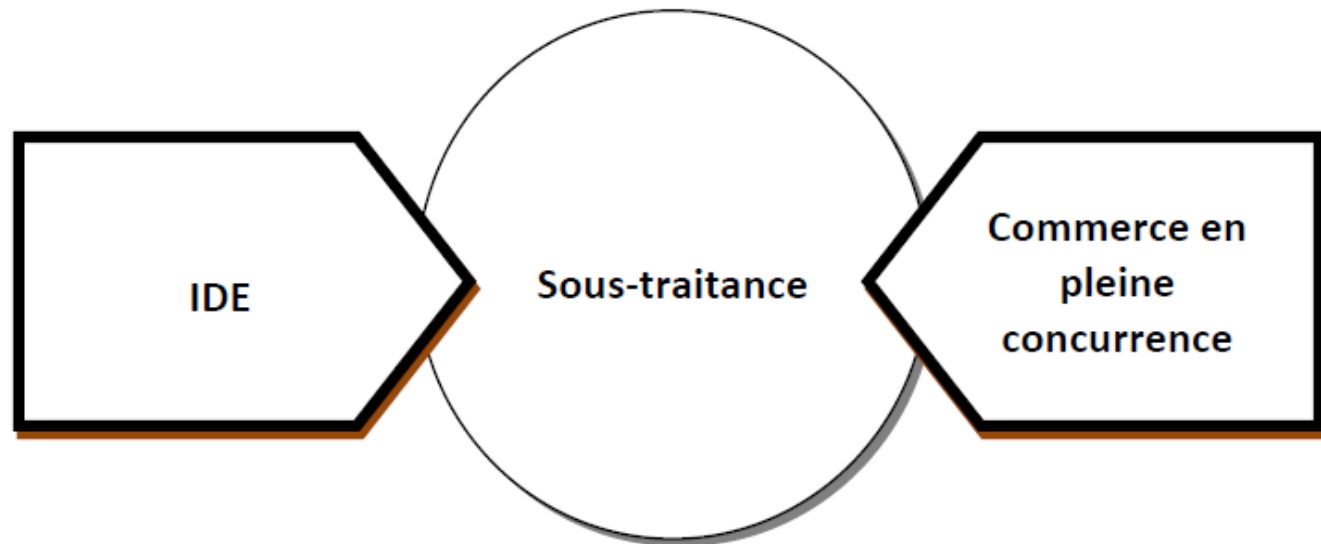
## 2. Des caractéristiques communes



Andreef, w., 1996.

## 2. Des caractéristiques communes

---



La STN est propriétaire en tout ou en partie de sa filiale.	Le contrôle de la STN s'exerce par contrat entre la STN et le sous-traitant.	Deux entreprises échangent des biens et des services. Aucune n'exerce un contrôle sur l'autre.
---	--	--

## 2. Des caractéristiques communes

---

### 2.3 Le commerce à l'intérieur de la STN

Le **commerce intrafirme** désigne les échanges de biens ou de services entre les différentes entités (filiales) d'une société transnationale. Ces échanges concernent le plus souvent des matières premières ou des **biens intermédiaires**, les éléments du moteur d'une voiture par exemple, qui seront par la suite incorporés dans un processus de transformation.

Ce commerce à un prix: **le prix de transfert**

## 2. Des caractéristiques communes

---

### **Le commerce mondial, c'est:**

1/3 des exportations entre société mère et filiales;

1/3 des exportations entre STN et d'autres entreprises;

1/3 des exportations entre des entreprises non transnationales.

Pottier, 2003.

## 2. Des caractéristiques communes

---

Le prix de transfert: « Mécanisme comptable consistant à vendre et acheter à des prix fictifs lors d'échanges commerciaux entre filiales d'un même groupe en vue de réaliser des transferts non visibles de capitaux » (Jacquemin, Fucam.)

## 2. Des caractéristiques communes

---

Le prix de transfert en pratique: Volcafe



Prix de transfert ↓



Prix du marché ↑

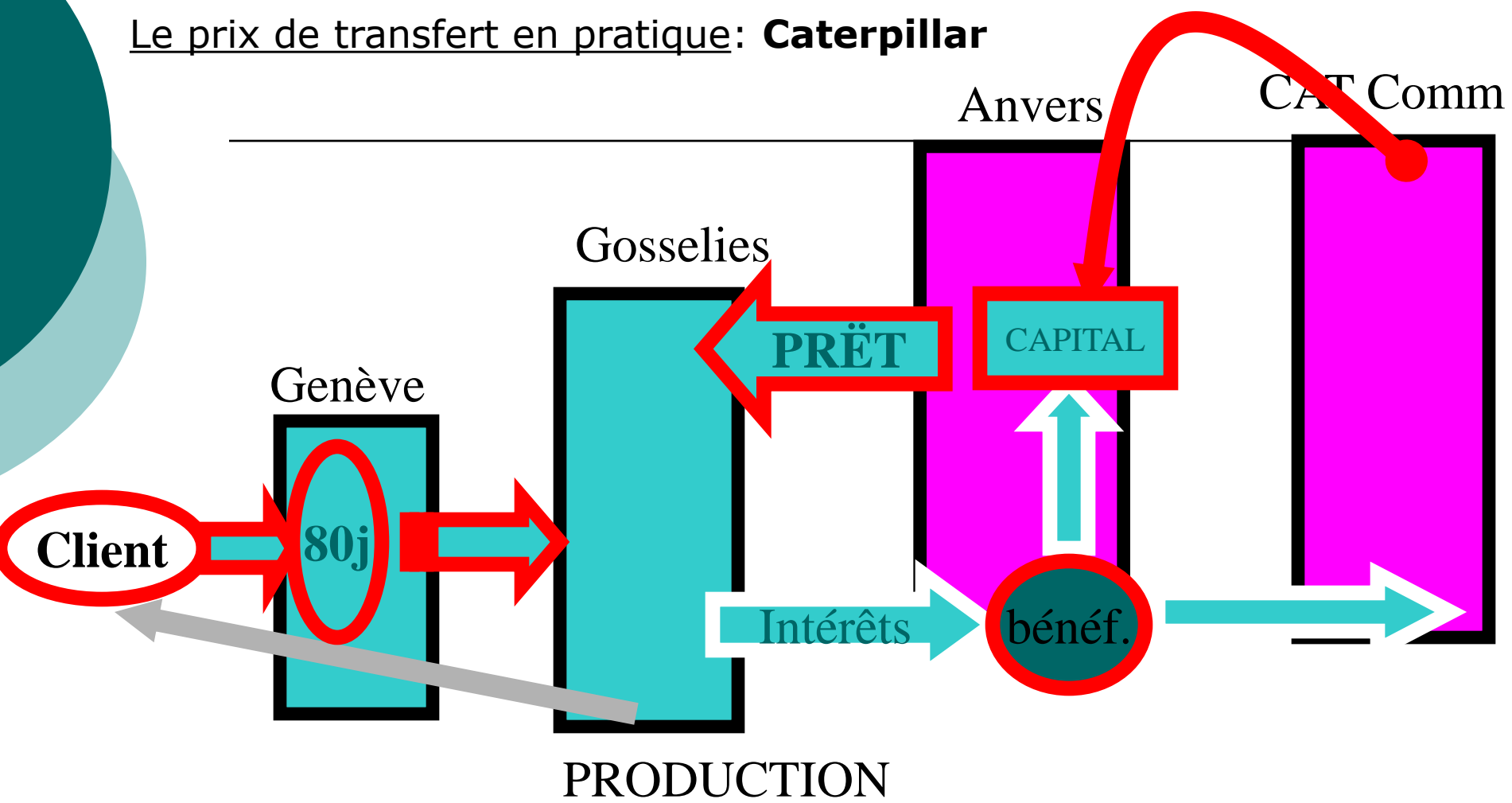


**Filiales de Volcafé**  
 Taux d'imposition élevé  
 Filiales endettées

**Cofina (Jersey)**  
 Taux d'imposition = 0%  
 Bénéfices de Cofina = 24 mio \$

**Consommateur**

# Le prix de transfert en pratique: **Caterpillar**



Guy Raulin, 2006.

## 2. Des caractéristiques communes

---

Le prix de transfert et ses effets pervers:

- Éluder l'impôt sur les sociétés;
- Contourner les réglementations publiques sur le réinvestissement obligatoire;
- Créer une menace sur la santé comptable d'une filiale pour contrer les syndicats ou obtenir des aides publiques.



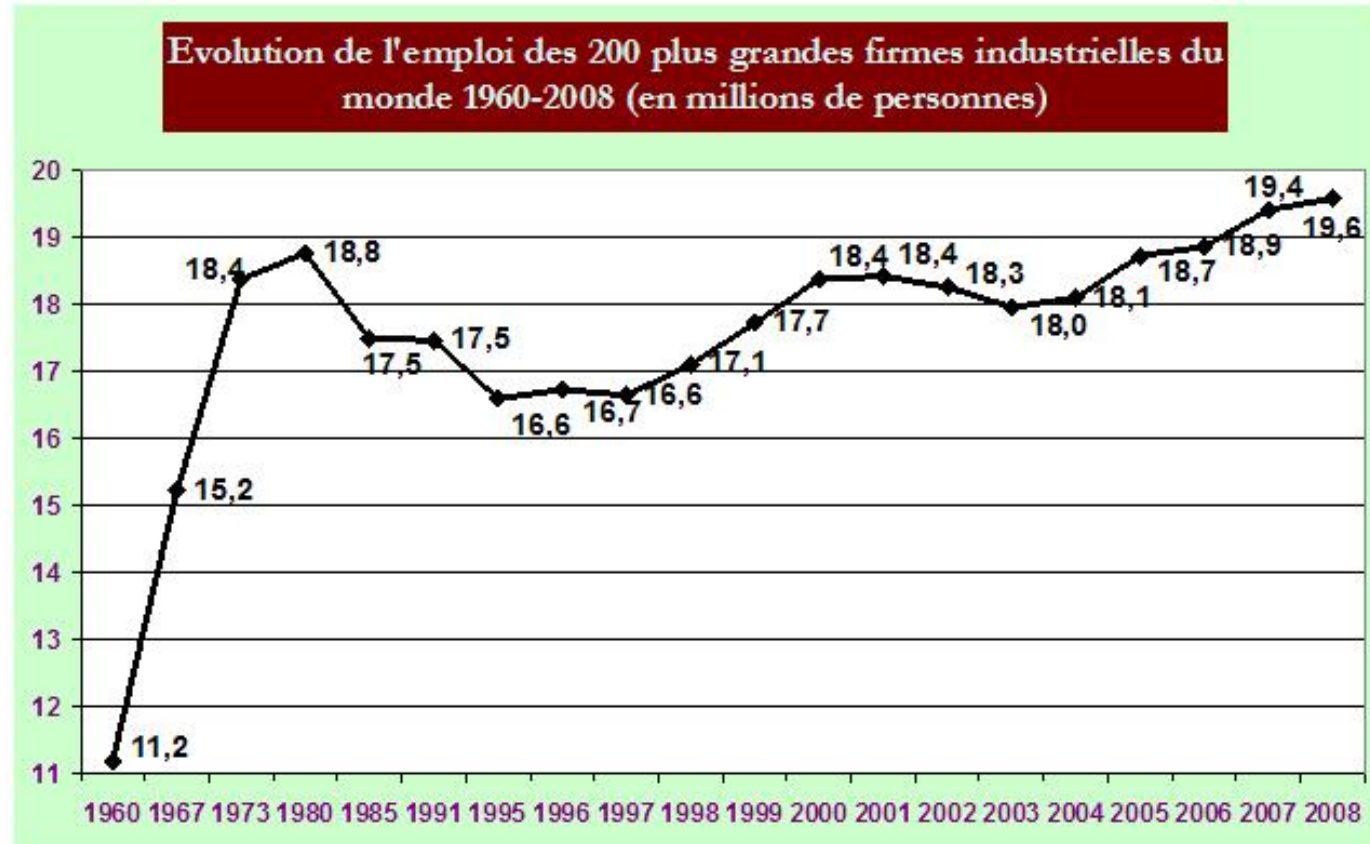
## 2. Des caractéristiques communes

---

### 2.4. Une gestion organisationnelle complexe

Le **Toyotisme** est une forme d'organisation de la production imaginée par Taiichi Ohno, un ingénieur japonais alors au service du géant automobile japonais, Toyota. Il s'agit d'un système largement inspirée des thèses fordistes dont l'objectif sous-jacent est de rendre le salarié responsable de son entreprise. Né chez Toyota, ce système est aujourd'hui mis en pratique dans toutes les grandes STN de par le monde.

## 2. Des caractéristiques communes



## 2. Des caractéristiques communes

---

**1<sup>ère</sup> explication: la productivité et l'intensité du travail**

**1973:** un salarié assure en moyenne pour 153.000 dollars de vente;

**2008:** un salarié assure en moyenne pour 574.000 dollars de vente.



« En 35 ans, on a réussi à faire quatre fois plus avec le même travailleur!!! »

## 2. Des caractéristiques communes

---

### Les 4 principes du Toyotisme:

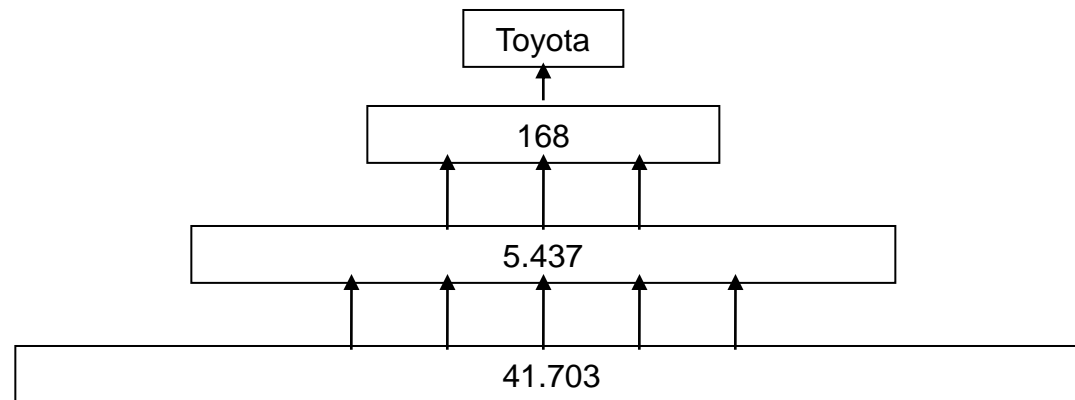
1. « Autonomation »: polyvalence et flexibilité.
2. « Just-in-time »: 0 stock
3. « Team work »: travaille en équipe
4. « Kaizen »: amélioration continue

Objectif: la productivité du travail.

## 2. Des caractéristiques communes

---

### Le système Toyota dès 1977



Mark Fruin, 1994.

## 2. Des caractéristiques communes

---

### Synthèse:

1. Des entreprises par et pour le capital;
2. Des réseaux d'entreprises;
3. Le commerce à l'intérieur de la STN;
4. Une gestion axée sur la responsabilité du travailleur;
5. Un lieu de pouvoir économique et politique;

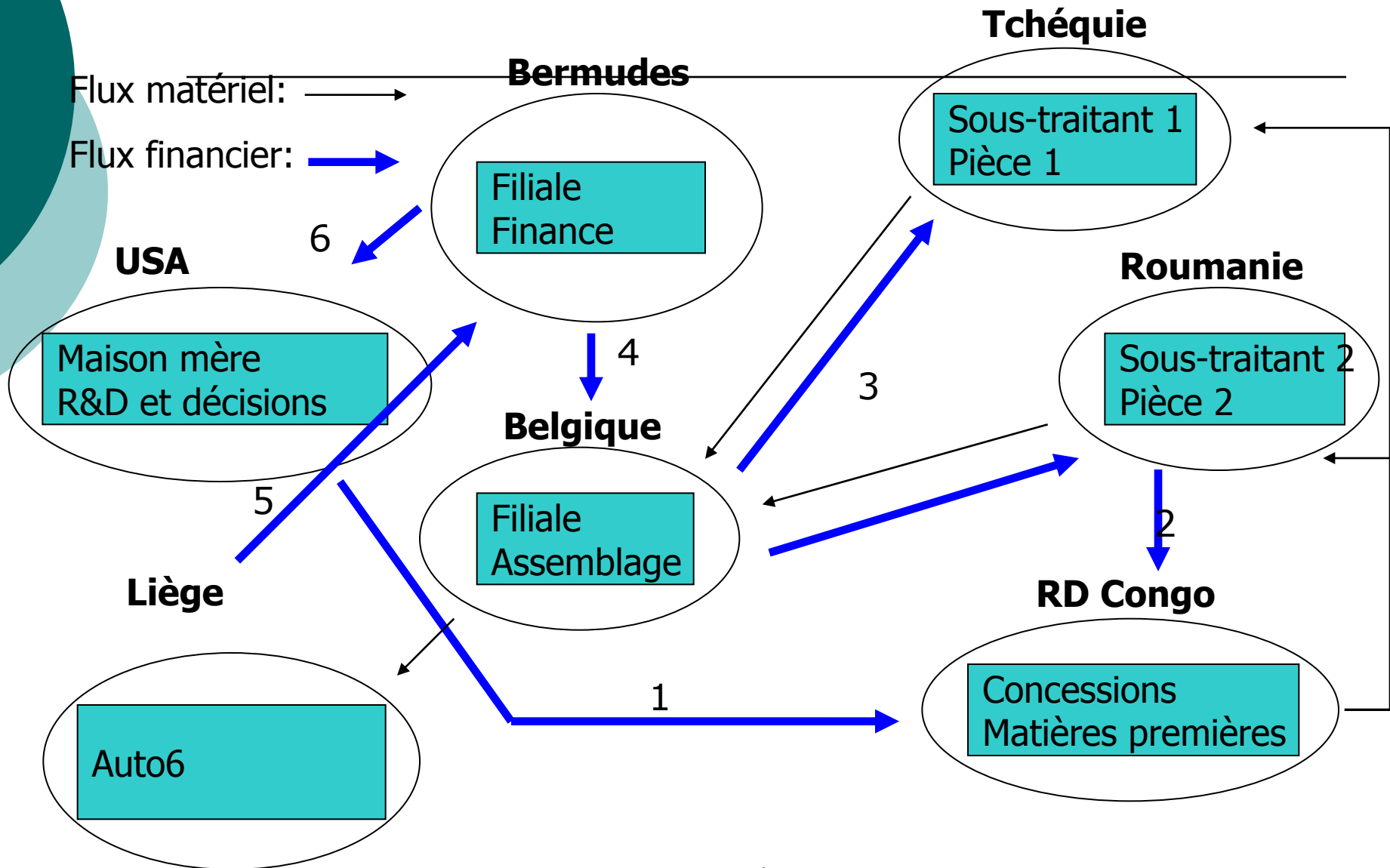
**...des entreprises financiarisées.**

# Exercice: Entretien d'embauche chez PWC

---

- L'entreprise américaine "La crevaison" produit des pneus en utilisant du caoutchouc rouge issu de ses **concessions en République Démocratique du Congo**. Le caoutchouc est acheminé par bateaux chez des sous-traitants en **Roumanie** et en **Tchéquie**. Les sous-traitants produisent de la gomme qui sera vendue à la filiale du groupe américain en **Belgique**. Cette filiale va cuire le pneu et l'assembler. Cependant, la filiale belge ne peut pas vendre sa production sur le marché. Les pneus sont achetés par une autre filiale de l'entreprise américaine située aux **Bermudes**. Puis, revendus par celle-ci aux **magasins auto6** qui en assurent la distribution.

# Entretien d'embauche chez PWC





## 3. Des entreprises « financiarisées »

---

La **financiarisation** de l'entreprise est le concept consacré pour désigner le poids croissant des indicateurs financiers par rapport aux indicateurs économiques dans la définition et l'évaluation des stratégies d'entreprises. Cette évolution a pour objectif la création de valeur pour l'actionnaire. (F.Morin)

### 3. Des entreprises « financiarisées »

---

Un déclencheur (1): la crise d'accumulation des années  
70 et 80

Les gains sur les marchés financiers vont devenir plus intéressants que l'investissement dans l'industrie.

## 3. Des entreprises « financiarisées »

---


### Un contexte particulier (2): la globalisation financière (années 70-80')

- **Déréglementation:** moins de contraintes légales sur les acteurs économiques;
- **Décloisonnement:** suppression de la séparation entre banque de dépôt et banque d'investissement;
- **Désintermédiation:** le rôle des banques évolue.

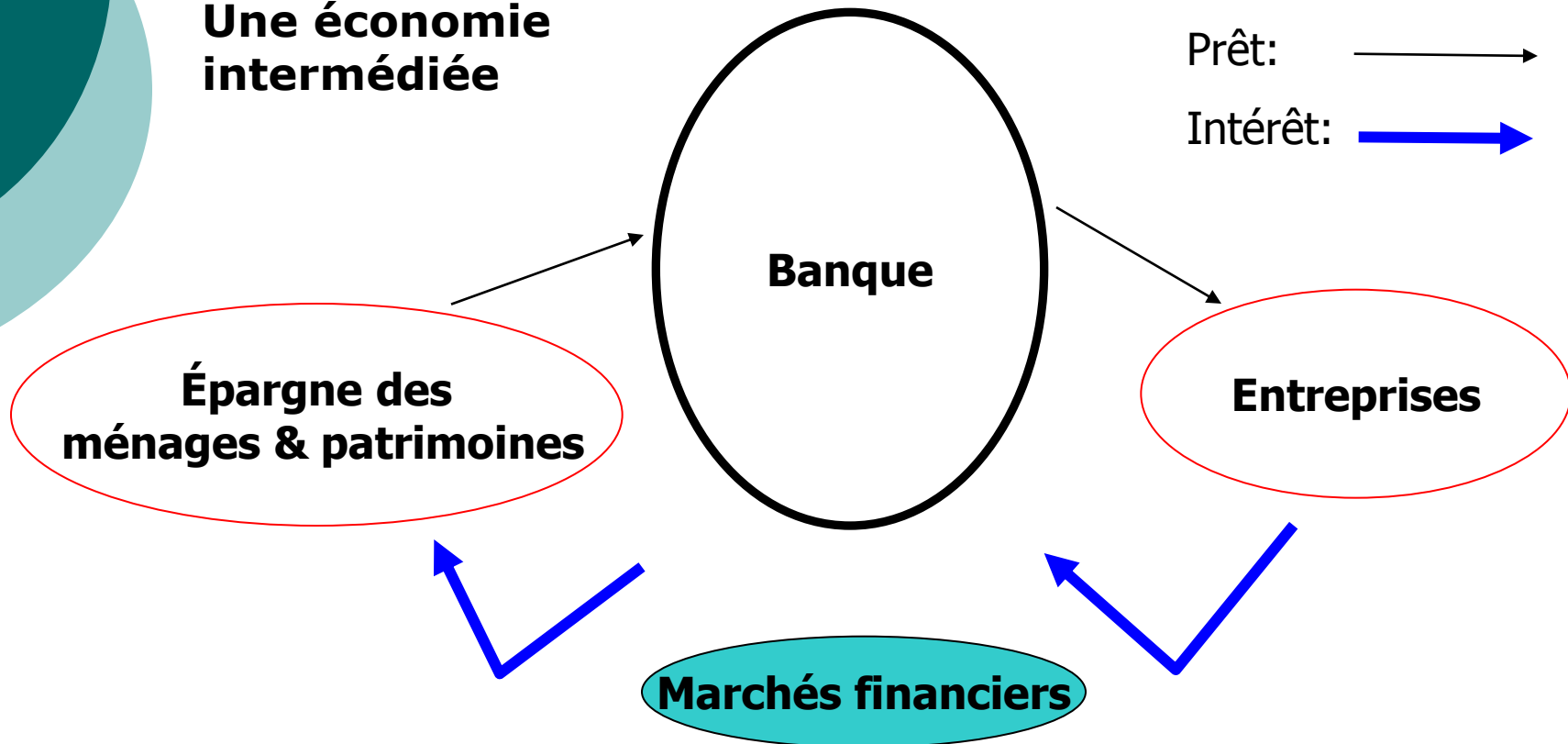
### 3. Des entreprises « financiarisées »

---

**Une économie  
intermédiée**

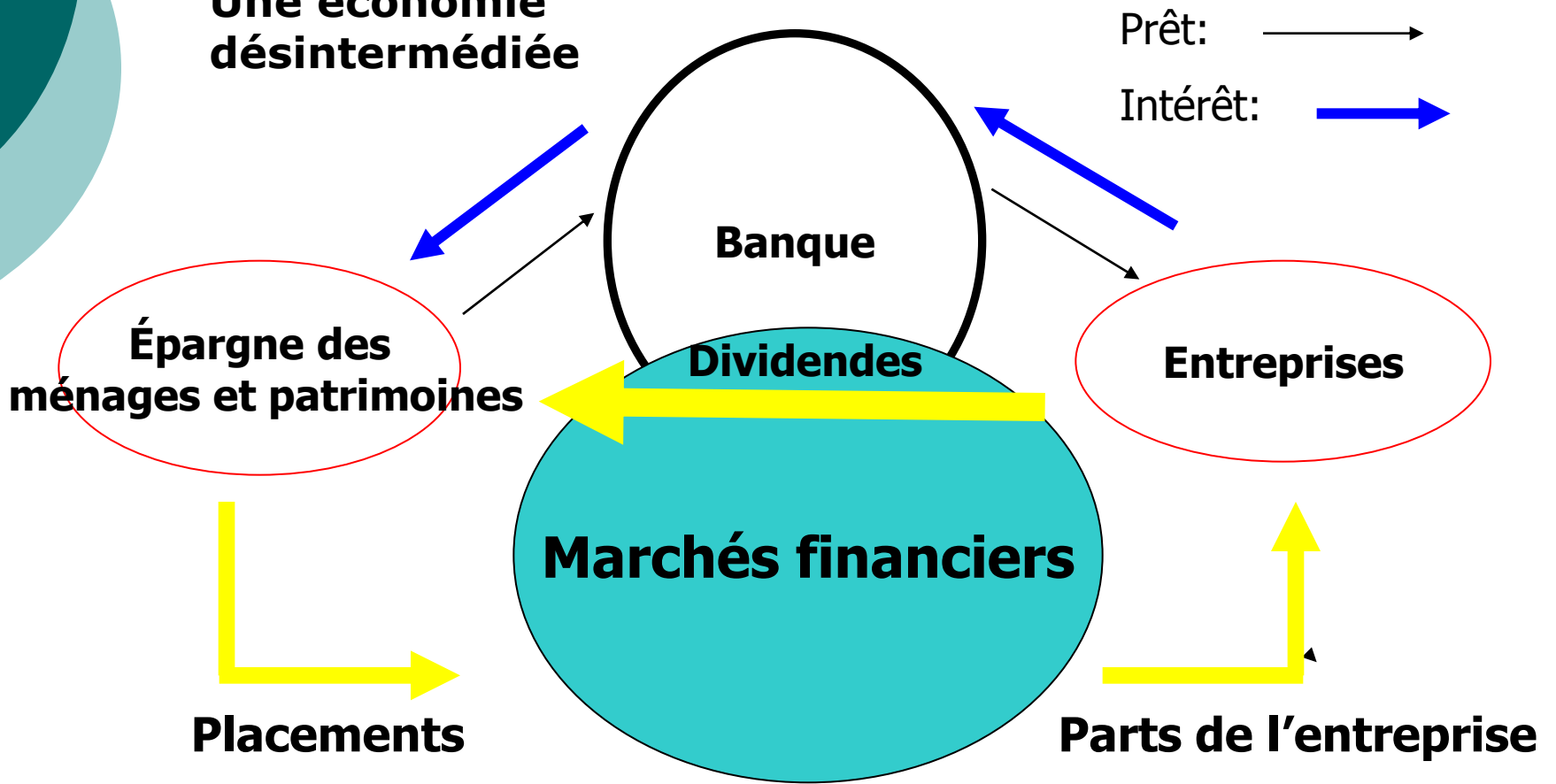
Prêt: 

Intérêt: 



# 3. Des entreprises « financiarisées »

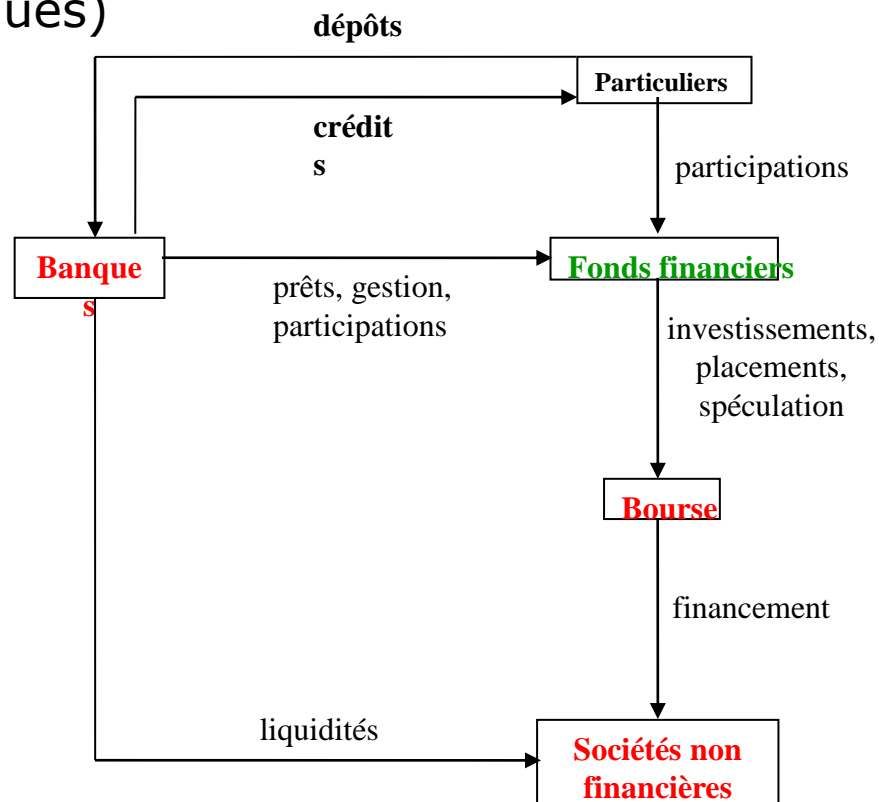
**Une économie désintermédiée**



### 3. Des entreprises « financiarisées »

---

**1er changement:** la domination des fonds financiers (le rôle des banques)



## 3. Des entreprises « financiarisées »

---

Evolution des parts des actions détenues aux USA par acteurs (en %) 1950-2008

	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2008
<b>Particuliers</b>	91,0	85,6	78,2	67,6	55,5	46,4	35,7
<b>Fonds financiers</b>	6,4	11,8	17,9	26,9	36,9	44,0	49,9
<b>Reste du monde</b>	2,0	2,2	3,3	5,0	6,9	8,4	11,7
<b>Autres</b>	0,6	0,4	0,6	0,5	0,7	1,2	2,6
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Houben, 2010.

### 3. Des entreprises « financiarisées »

---

#### **Un exemple: KKR**

» Le fonds LBO KKR était en 2007, le deuxième employeur des USA avec 506.000 employés. Deux fois plus que la GM. » (Weinstein, 2010)



## 3. Des entreprises « financiarisées »

---

### Objectif de la STN: la valeur actionnariale

La valeur actionnariale a son indicateur, alpha et omega de la gestion d'une STN aujourd'hui, le **ROE** (Return On Equity) pour "rentabilité des fonds propres". Il s'agit, en d'autres termes, du revenu que reçoit l'investisseur en retour de son apport financier à l'entreprise.

**Une norme: 15%**

## 3. Des entreprises « financiarisées »

---

**2<sup>ème</sup> changement:** le rôle du manager

### Mise en pratique: Jack Welsh (General Electric)

1. On établit une « norme de rentabilité » = 15%;
2. Autonomisation et responsabilisation des départements de GE: « marche ou crève! »;
3. La « rotation de l'emploi » est source de discipline;
4. La concentration sur le cœur du métier et le recours à la sous-traitance.

## 4. Des alternatives?

---

1. Remettre en question le statut de SA - la propriété;
2. Une autre structure pour les chaînes d'approvisionnement mondialisées;
3. Quel financement de la production?
4. Quelle place pour le travailleur dans son entreprise?

# 5. Un contre-pouvoir syndical dans les STN

---

1. Fin du 19<sup>ème</sup>: l'internationalisme ouvrier
  - Les premiers échanges syndicaux dans le secteur textile.
2. 1960': Charles Levinson et les Conseils de groupe mondiaux. Le cas Saint-Gobain
3. 1994: les Comités d'Entreprise Européens
4. Les accords d'entreprise transnationaux et la « soft law »

# 5. Un contre-pouvoir syndical dans les STN

---

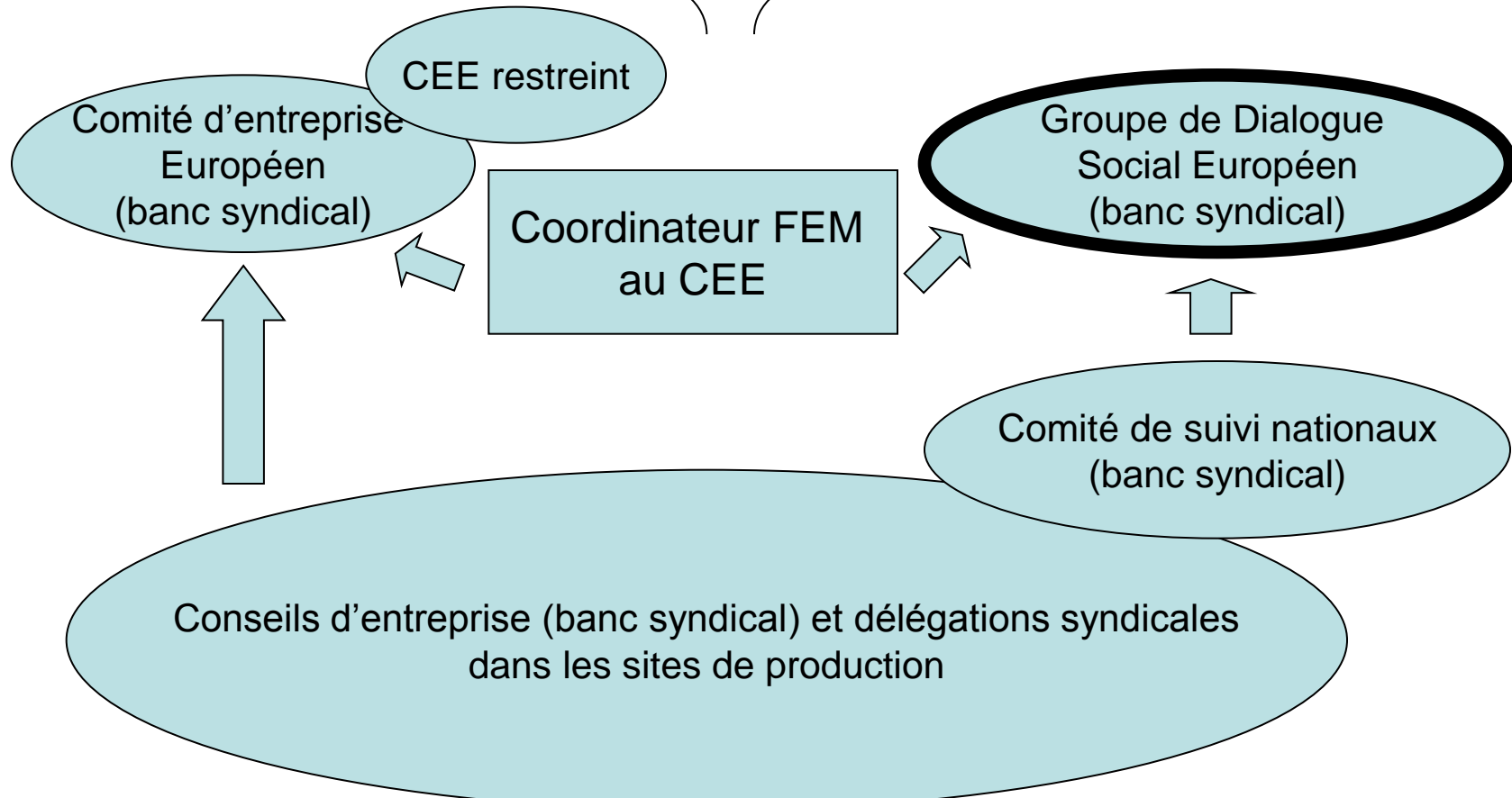
1. Fin du 19<sup>ème</sup>: l'internationalisme ouvrier
  - Les premiers échanges syndicaux dans le secteur textile.
2. 1960': Charles Levinson et les Conseils de groupe mondiaux. Le cas Saint-Gobain
3. 1994: les Comités d'Entreprise Européens
4. Les accords d'entreprise transnationaux et la « soft law »

## 5. Le cas ArcelorMittal

### Coordination FEM syndicale européenne

#### Directive CEE

#### Accord d'entreprise européen



## 5. Le cas ArcelorMittal

### Le Groupe de Dialogue Social: une délégation syndicale européenne?

1. **Origine:** l'appel de Florange et l'Accord « Anticiper le changement »;
2. **Objectif:** dépasser le cadre de l'information et consultation pour débattre de la politique industrielle à l'échelon européen.
3. **Composition du banc syndical:** 9 représentants des pays producteurs + 2 représentants FEM + Coordinateur FEM pour le CEE.
4. **Contre-pouvoir syndical?** L'euro action du 7 décembre 2011.

## 5. Le cas ArcelorMittal

### Le Groupe de Dialogue Social: un outil de gestion managérial?

#### 1. Volonté de la direction d'avoir un petit nombre d'interlocuteurs

- Responsabiliser les syndicats et la FEM

#### 2. Non respect de l'accord d'entreprise

- Des fondements fragiles (la soft law)

#### 3. Définition de l'agenda par la direction

- Difficulté de pouvoir débattre de la politique industrielle du groupe



## 5. Le cas ArcelorMittal

### Un plan Apollo masqué, un dialogue social bloqué?

AM: capacités à l'arrêt au 1<sup>er</sup> mai 2012

Site	Outils	Durée de l'arrêt
<b>Voie fonte</b>		
Liège (BE)	HF B et HF 6	Définitif
Florange (FR)	P3 et P6	Temporaire
Ostrava (Tch)		Temporaire
Eisenhüttenstadt (All)	HF 1	Temporaire
Cracovie (Pol)	HF	Temporaire
Galati (Rou)	HF3	Temporaire
<b>Voie électrique</b>		
Sestao (Esp)	2 AE	Temporaire-définitif
Madrid (Esp)	1 AE	Temporaire
Schifflange (Lux)	1 AE	Temporaire

Syndex, 2012.

## 5. Le cas ArcelorMittal

### La difficile équation de la mise en concurrence intrafirme

Période	HF à l'arrêt	Géographie des restructurations	Rapport de forces
Mai 2009	14/25	"Saupoudrage"	Solidarité syndicale
Mai 2012	7/25	Les sites continentaux	Mise en concurrence

Bauraind, 2012.

**Merci**