



## ENTREPRISES | CHRONIQUE

PAR PIERRE-YVES GOMEZ

# Identité nationale ?

L'Insee a publié, en octobre, une étude passionnante sur l'internationalisation de notre économie (*Les entreprises en France*, édition 2013). Ce document montre que 46 % des salariés français travaillent pour une multinationale, c'est-à-dire dans une société qui possède une ou plusieurs filiales à l'étranger et dont l'activité n'est pas concentrée sur le seul marché français. Le tiers de ces salariés est employé par des firmes sous contrôle étranger, les deux tiers par des entreprises sous contrôle français. Et 90 % d'entre eux travaillent dans un groupe moyen ou grand, de plus de 250 salariés.

Cette étude a été beaucoup commentée sous l'angle de l'ouverture de notre pays à l'économie mondiale, mais elle permet aussi de dresser un tableau des ambiguïtés grandissantes de la notion d'entreprise « nationale ».

Certes, l'internationalisation touche la propriété du capital : 12,5 % des salariés, soit un peu moins de 2 millions, travaillent aujourd'hui dans un groupe dont les propriétaires sont étrangers. Mais elle concerne aussi les salariés, puisque 5 millions d'entre eux (34 %) travaillent dans des groupes français qui emploient, par ailleurs, plus de la moitié de leurs effectifs (53 %) à l'étranger. En d'autres termes, les personnels français sont devenus minoritaires... dans les multinationales françaises.

Du point de vue de la gouvernance, ces données invitent à se poser au moins deux questions.

La première porte sur la divergence grandissante entre ceux qui travaillent et le périmètre de prise de décision stratégique mondial, qui est celui des gouvernants de l'entreprise. L'internationalisation touche non seulement les intérêts du capital, mais désormais aussi ceux de l'emploi. Faut-il, par exemple, fermer une usine française pour en ouvrir une au Mexique ? Pour une multinationale, la question de l'intérêt national perd de son acuité.

Elle devient complexe quand les salariés sont eux-mêmes représentés au conseil d'administration : quels intérêts vont-ils soutenir ? Et elle se complique encore davantage si on tient compte du secteur d'activité des multinationales : par exemple, les banques sont très internationalisées mais elles sont aussi très ancrées dans le local pour être au plus près de leur clientèle. La stratégie définie dans une perspective mondiale ne signifie donc pas nécessairement la mobilité des emplois.

### Activité internationalisée

La deuxième question concerne le siège social. Depuis l'invention de la « personnalité morale », au XIX<sup>e</sup> siècle, les entreprises sont liées à la nation qui les a autorisées à exister et où se trouve en général leur siège social. Or, l'internationalisation de leur organisation et de leur activité rend cette notion de plus en plus fragile. Une entreprise française qui fait la plus grande partie de son chiffre d'affaires et emploie la majorité de son personnel aux États-Unis a-t-elle intérêt à conserver son siège à Paris ?

On voit combien la gouvernance d'entreprise pose un problème politique radicalement nouveau qui concerne directement au moins la moitié des salariés français et indirectement, tous les autres.

Or, la logique économique et sociale des entreprises ne recouvre pas celle des nations. Plus encore, à l'intérieur des entreprises, gouvernants et gouvernés, stratèges et salariés ne se réfèrent pas toujours à la même représentation du périmètre dans lequel leur entreprise évolue.

Alors que la question du droit du sol fait débat pour l'accueil des étrangers, il serait raisonnable de s'intéresser sérieusement à ce qui peut encore fonder la nationalité et donc la citoyenneté des entreprises multinationales... françaises. Car elles affecteront aussi l'avenir de notre pacte républicain. ■

**PIERRE-YVES GOMEZ** est professeur de management stratégique et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises à l'EM Lyon