

## Réindustrialisation et gouvernance des entreprises multinationales

Vincent Vicard

### Résumé

Au cours des deux dernières décennies, les entreprises multinationales françaises ont affiché de bonnes performances alors que, contrairement à ce qui se passait en Allemagne, le secteur manufacturier déclinait sur le territoire national. Ce *Policy Brief* souligne les différences d'organisation et de gouvernance des multinationales des deux côtés du Rhin et leur rôle potentiel dans les choix de localisation de leurs activités, qui peuvent contribuer à expliquer les trajectoires des secteurs manufacturiers nationaux au tournant des années 2000, en réponse à l'émergence des chaînes de valeur mondiales. Trois pistes d'explication sont proposées : la représentation des salariés dans les conseils d'administration, l'éloignement des centres de décision des établissements de production et le profil des dirigeants des grands groupes. Les éléments apportés ici montrent que la réflexion autour des politiques de réindustrialisation doit pleinement intégrer les sujets d'organisation et de gouvernance des entreprises et de leur ancrage au territoire national.



Le développement des chaînes de valeur mondiales des deux dernières décennies a été largement motivé par la recherche de réduction des coûts de production. Si ces incitations ne disparaissent pas, il est peu probable que les entreprises relocalisent d'elles-mêmes leurs activités dans leur pays d'origine en réponse au choc du Covid-19 (Gaulier & Vicard, 2020). Dès lors, la volonté de relocaliser sur le territoire français certaines activités de production, qui semble faire aujourd'hui consensus sur l'ensemble du spectre politique français, suppose la mise en œuvre de politiques volontaristes. Cette question n'est pas nouvelle : la réflexion sur la place de l'industrie dans l'économie française est au cœur des débats sur la compétitivité depuis près de deux décennies. Les mauvaises performances à l'exportation de la France, en comparaison notamment avec son voisin allemand, sont le reflet de l'atrophie de l'appareil productif français, malgré des politiques soutenues de réduction du coût du travail pour les entreprises et de crédit d'impôt en faveur des activités de R&D (le crédit d'impôt recherche, CIR).

Ce diagnostic ancien laisse penser qu'il n'existe pas de réponse simple à ces questions complexes. Il incite à engager une réflexion large sur les politiques économiques menées en France par rapport à celles de nos principaux partenaires et sur les facteurs structurels spécifiques au fonctionnement de l'économie française pouvant expliquer un déclin persistant du secteur manufacturier.

Dans un *Policy Brief* récent (Emlinger *et al.*, 2019), nous faisons le constat d'une forte compétitivité des multinationales françaises au niveau mondial, mais de leur désaffection pour le sol national lorsqu'il s'agit d'activités de production. Ce constat soulève, à son tour, la question des déterminants des stratégies de localisation des activités des multinationales françaises, notamment en regard des entreprises allemandes. Plusieurs différences structurelles dans l'organisation et la gouvernance des entreprises des deux côtés du Rhin sont susceptibles d'expliquer des divergences de stratégies face au choc de mondialisation des deux dernières décennies. Nous en explorons ici trois – la représentation des salariés dans les conseils d'administration, l'éloignement des centres de décision des établissements de production et le profil des dirigeants des grands groupes – et montrons que les deux premières contribuent à expliquer la trajectoire du secteur manufacturier français. Ces dimensions représentent autant de leviers qui pourraient permettre d'ancrer les grandes entreprises sur leur territoire d'origine.

## 1. Une dissociation entre la performance des entreprises et le tissu productif national plus prononcée

Le déficit de compétitivité du secteur industriel français a fait l'objet de nombreuses analyses avant la pandémie. Ces dernières soulignent que la hausse relative du coût du travail,

notamment par rapport à l'Allemagne, ne permet d'expliquer qu'une part limitée de la sous-performance française sur les marchés d'exportation<sup>1</sup>. Depuis 2012, les politiques massives d'exonérations de cotisations sociales sur les bas salaires (notamment le CICE<sup>2</sup>) ont largement infléchi la hausse des coûts unitaires du travail moyens français<sup>3</sup>, sans pour autant se traduire par de meilleures performances des exportations (Emlinger *et al.*, 2019).

Il faut alors faire appel à la notion de compétitivité hors prix – concept regroupant pêle-mêle la qualité physique ou perçue des produits, leur contenu en innovation, les services après-vente qui y sont associés, l'adéquation aux goûts des consommateurs, l'image de marque, les réseaux de distribution ou plus largement l'organisation de l'entreprise – pour expliquer la sous-performance française. Cependant la hausse des marges des entreprises allemandes ne s'est pas traduite par un effort d'investissement significatif au niveau agrégé, à même d'expliquer une hausse de la compétitivité hors prix allemande<sup>4</sup>.

Partant de ces constats, Emlinger *et al.* (2019) soulignent le contraste entre une désaffection pour le sol national lorsqu'il s'agit d'activités de production et la forte compétitivité des multinationales françaises au niveau mondial. À titre d'illustration (graphique 1), on trouve 31 entreprises françaises dans le classement Fortune des 500 plus grandes entreprises mondiales en 2019, soit plus que l'Allemagne (29), le Royaume-Uni (17) ou l'Italie (6). Leur nombre est par ailleurs relativement stable dans le temps puisqu'on en trouvait 34 dans le classement en 1995 contre 42 pour l'Allemagne, 35 pour le Royaume-Uni et 11 pour l'Italie<sup>5</sup>.

C'est donc bien du côté de la capacité à retenir ou attirer l'activité manufacturière sur son sol que la France se distingue. Ce qui souligne que performances des entreprises nationales et de l'appareil productif national peuvent diverger dans un monde de chaînes de valeur mondiales.

À partir du milieu des années 1990, le développement des technologies de l'information et de la communication a ouvert la possibilité pour les entreprises de dissocier les tâches au sein d'un processus de production dispersé entre plusieurs lieux et d'en délocaliser certaines afin d'exploiter au mieux les avantages de coût des différents territoires. Cette « seconde dissociation<sup>6</sup> » relâche le lien entre capital et travail national,

cette « seconde dissociation » relâche le lien entre capital et travail national

(1) Voir Bas *et al.* (2015).

(2) Le coût annuel des politiques d'exonérations générales de cotisations sociales était estimé à près de 60 milliards d'euros en 2019 (L'Horty *et al.*, 2019).

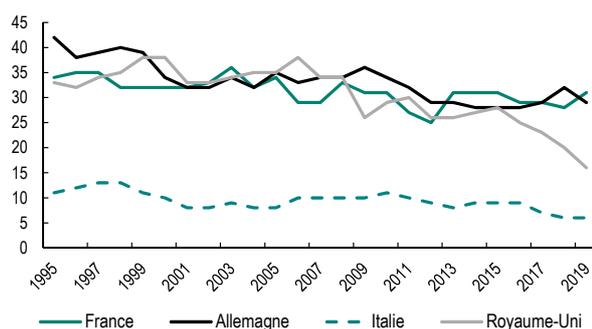
(3) Le coût du travail unitaire est le coût du travail corrigé de l'évolution de la productivité. Pour une comparaison des coûts du travail en niveau et leur composition, voir Paris (2019).

(4) Voir Emlinger *et al.* (2019).

(5) Les groupes français maintiennent également mieux leur rang que leurs homologues européens : ils perdent en moyenne 69 places entre 1995 et 2019, contre 81 côté allemand, 106 côté britannique et 126 côté italien.

(6) La première ayant donné lieu à une dissociation du lieu de consommation de celui de production grâce à la baisse des coûts de transport.

Graphique 1 – Nombre d'entreprises listées dans le Fortune 500



Source : Fortune 500.

les innovations/technologies produites dans un pays pouvant être appliquées dans un processus de production dont tout ou partie est localisé à l'étranger (Baldwin, 2016). Du point de vue des pays à haut revenu, cette segmentation internationale des processus de production a conduit à une mise en concurrence des territoires d'autant plus forte pour les tâches de production intensives en main-d'œuvre et les plus codifiables. L'exemple d'Apple et de la production de l'iPhone est illustrative à cet égard : alors que la R&D de l'entreprise a largement lieu au siège de l'entreprise (à Cupertino en Californie), les appareils sont assemblés en Chine en utilisant des composants dont la majorité sont produits hors des États-Unis<sup>7</sup>. Et les revenus associés aux ventes mondiales hors États-Unis sont enregistrés par la filiale irlandaise d'Apple.

Cette dissociation des lieux d'innovation, et d'investissement immatériel en général, de ceux de production prive les États d'une partie du retour sur investissement du soutien public aux entreprises, dans la mesure où le développement d'emplois manufacturiers ou les recettes d'impôts sur les sociétés font pleinement partie des objectifs de telles politiques et participent de leur financement (Mazzucato, 2015). Les facteurs d'attachement des grandes entreprises à leur territoire d'origine, au-delà de leurs activités de R&D ou de siège, doivent alors être placés au cœur des analyses de compétitivité des économies ou de politique industrielle.

Sur ces aspects, les yeux se tournent bien souvent vers l'Allemagne, bon élève parmi les pays riches pour ce qui est du maintien de l'activité manufacturière sur son sol. La question est alors de savoir pourquoi les grandes entreprises allemandes et françaises ont adopté des stratégies d'internationalisation et de localisation de leurs activités différentes en réponse à des chocs communs, au début des années 2000 (développement des chaînes de valeur mondiales, émergence de la Chine, création de la zone euro).

Plusieurs caractéristiques institutionnelles nationales ayant trait à l'organisation et à la gouvernance des entreprises

(7) Sur un coût de production estimé de 409 dollars d'un iPhone X (vendu 1 000 dollars), 76,5 dollars de composants sont importés des États-Unis <https://voxeu.org/article/how-iphone-widens-us-trade-deficit-china-0>.

(représentation des salariés dans les conseils d'administration, organisation spatiale des entreprises et sélection des dirigeants) apparaissent pertinentes dans cette perspective. De telles différences structurelles peuvent créer des divergences de stratégie des entreprises, selon leur nationalité, dans le maintien de l'emploi sur le sol national, en réponse au choc de mondialisation des années 2000, et contribuer à expliquer les trajectoires industrielles nationales.

## 2. Une moindre représentation des salariés dans les conseils d'administration français

Une première différence structurelle dans la gouvernance d'entreprise entre la France et l'Allemagne tient à la composition des conseils d'administration/de surveillance<sup>8</sup> : les représentants des salariés comptent pour 50 % des administrateurs dans les entreprises de plus de 2000 salariés en Allemagne<sup>9</sup> contre 15 % en moyenne dans les grandes entreprises françaises (Crifo et Rebérioux, 2019).

Or, la présence en nombre de représentants du personnel dans les conseils de surveillance modifie non seulement en profondeur la composition et le profil des membres de ces conseils<sup>10</sup>, mais aussi la stratégie des entreprises, et en particulier leurs choix d'externalisation d'activités. Jäger *et al.* (2019) montrent ainsi que les quotas de représentants des salariés dans les entreprises entraînent une hausse du stock de capital fixe, sans affecter la profitabilité des entreprises concernées, et une augmentation substantielle de la part de la production interne à l'entreprise dans les ventes (hausse du ratio valeur ajoutée sur production de 12 à 17 points de pourcentage pour une moyenne de 43 %), cohérente avec une réduction de l'externalisation<sup>11</sup>. L'étude exploite les différences entre entreprises sur le territoire allemand qui résultent d'une loi abolissant les quotas de représentants de salariés institués dans certaines entreprises de moins de 500 salariés pour celles créées après le 10 août 1994.

Ces résultats suggèrent que, dans le cas allemand, un pouvoir accru des salariés dans les décisions des entreprises ne conduit pas à une augmentation de la rémunération du travail au

(8) L'Allemagne se caractérise par un système dual de gouvernance combinant un conseil de surveillance et un directoire, là où le droit des sociétés français autorise le choix entre conseil d'administration et conseil de surveillance. La codétermination est également présente dans des pays à conseil d'administration, la Suède par exemple.

(9) Plus précisément, les salariés allemands élisent leurs représentants au conseil de surveillance qui lui-même élit le conseil exécutif. Les élus du personnel représentent la moitié du conseil de surveillance dans les entreprises de plus de 2000 salariés et un tiers dans les entreprises de 501 à 2000 salariés. Le président du conseil, généralement un représentant des actionnaires, peut cependant trancher en cas d'égalité de voix (sauf dans l'industrie minière, du charbon et de l'acier).

(10) La littérature économique a montré l'importance de la composition des conseils d'administration ou de surveillance – notamment de l'indépendance, de l'expertise et de la diversité de leurs membres – dans les performances des entreprises ; voir notamment Rebérioux et Roudaut (2018).

(11) Les auteurs ne mesurent pas la localisation des activités externalisées.

détriment de l'investissement et de la profitabilité. L'expérience de codétermination<sup>12</sup> allemande souligne au contraire que la composition des organes de direction des entreprises influe sur leur stratégie et que différentes organisations peuvent aboutir à des performances similaires en matière de productivité ou de profitabilité. La démocratie sociale au sein des entreprises diverge de nombreuses autres manières entre France et Allemagne, mais cette dimension – la représentation des salariés au conseil de surveillance – semble jouer un rôle fondamental dans les stratégies des entreprises; la présence de représentants des salariés peut ainsi apporter des connaissances opérationnelles au conseil de surveillance, faciliter la circulation des informations et renforcer la confiance et le dialogue social (Fauver *et al.*, 2006).

La moindre externalisation d'activités suggère donc que la présence de représentants du personnel dans les conseils d'administration affecte le périmètre de l'entreprise et ses choix de localisation d'activité dans la mesure où ces activités externalisées peuvent l'être sur le sol allemand ou à l'étranger (éventuellement dans d'autres filiales d'un groupe). Dans un contexte mondial offrant des opportunités croissantes de délocalisations depuis les années 2000, cette différence structurelle dans la gouvernance des entreprises allemandes est susceptible d'avoir influencé leurs stratégies, les incitant à privilégier le maintien d'activités de production au sein de l'entreprise et sur le territoire national.

Les propositions de renforcement de la codétermination ne sont pas nouvelles en France : le rapport Gallois, souvent associé à la mise en place du CICE, proposait que jusqu'à un tiers des membres des conseils d'administration ou de surveillance soient des représentants des salariés dans les entreprises de plus de 5000 salariés. La loi PACTE de 2019 prévoit la présence de 2 représentants des salariés dans les conseils d'administration composés de plus de 8 membres non salariés pour les entreprises ayant au moins 1000 salariés en France. Mais une telle représentation est plus faible que celle qui prévaut en Allemagne et dans certains pays du Nord et de l'Est de l'Europe<sup>13</sup>; elle ne donne pas aux salariés le poids nécessaire pour modifier l'équilibre des pouvoirs au sein des organes de direction et rendre leur participation aux décisions de l'entreprise effective.

(12) La codétermination correspond à la « présence de représentants des salariés dans les organes décisionnaires clefs au sein de l'entreprise » (Crifo et Rebérioux, 2019, p. 11).

(13) Pour un comparatif de l'étendue des mécanismes de codétermination européens et leurs spécificités, voir Beffa et Clerc (2013).

### 3. L'éloignement entre centres de décision et de production

L'organisation spatiale des entreprises, et notamment la localisation des sièges sociaux et leur distance avec les établissements de production, est également susceptible d'influencer leur stratégie et leurs décisions en réponse à un choc. De ce point de vue, la concentration des sièges sociaux des grandes entreprises françaises en Île-de-France apparaît particulièrement frappante : sur les 31 groupes français figurant dans le classement Fortune 500, 28 ont leur siège social en Île-de-France<sup>14</sup>. À l'inverse, les sièges sociaux des groupes allemands sont davantage répartis sur l'ensemble du territoire : 5 dans le Bade-Wurtemberg, 4 en Bavière, 2 à Berlin, 1 à Hambourg, 3 en Hesse et en Basse-Saxe, 10 en Rhénanie-du-Nord-Westphalie et 1 en Rhénanie-Palatinat. La concentration des sièges sociaux en Île-de-France implique un éloignement des centres de décision de l'entreprise par rapport aux établissements de production. Charnoz *et al.* (2018) évaluent, par exemple, la distance moyenne

entre le siège social et les établissements des entreprises multi-établissements du secteur manufacturier (ayant en moyenne 2 établissements) à 400 kilomètres.

Cet éloignement affecte les décisions quant à l'emploi et la pérennité des sites distants en réponse à des chocs, et plus largement la politique de ressources humaines de l'entreprise. Landier *et al.* (2009) montrent ainsi, dans le contexte américain, que l'organisation spatiale des entreprises et la distance entre le siège social et les sites de production influencent leurs décisions d'emploi. Les entreprises dont les sites

sont plus dispersés géographiquement mettent en place des mesures moins favorables aux employés<sup>15</sup>. Ils montrent également

que les établissements situés plus loin du siège sur le sol américain subissent davantage de licenciements, alors que les managers sont moins enclins à restructurer les établissements situés dans le même État. Trois mécanismes peuvent expliquer cette relative « protection » des salariés proches : une meilleure circulation de l'information en faveur des établissements locaux, des interactions sociales plus fréquentes

entre managers et employés, favorisant la prise en compte de leurs intérêts plutôt que ceux des seuls actionnaires, et la prise en compte par les managers des effets de leurs décisions sur le

(14) Airbus est considéré comme un groupe néerlandais dans le classement Fortune 500.

(15) Selon un indicateur de responsabilité sociale de l'entreprise prenant en compte les relations syndicales au sein de l'entreprise, l'existence de mécanismes de partage des bénéfices, l'implication des salariés, les retraites et les prestations familiales.

Tableau 1 – Profil en juin 2020 des directeurs généraux des grands groupes français et allemands listés dans le Fortune 500

En %, sauf*	+10 ans dans l'entreprise avant nomination	-5 ans dans l'entreprise avant nomination	Femme	Age moyen*	Nationalité étrangère	Université / École (4 premières, non exclusif)	Diplôme (formation initiale, non exclusif)	Diplôme de doctorat
France	54,8	42,0	3,3	59	16,1	ENA (23) / HEC (20) École polytechnique (20) École centrale de Paris (10)	Gestion des entreprises (40) Ingénieur, mathématiques, etc. (33) Administration publique (23)	6,5
Allemagne	56,9	29,0	3,4	56	7,1	Université de Cologne (10) Université de Mannheim (10) Université de Stuttgart (10) Université de Munich (7)	Gestion des entreprises (60) Ingénieur, physique, etc. (35)	34,5

Note : pour Renault, Luca de Meo, entré en fonction en juillet 2020, est pris en compte dans ces données.

Sources : Orbis, Wikipedia et sites des entreprises.

tissu local et l'impact potentiel sur leur propre statut social. Si les aspects informationnels semblent jouer un rôle, les auteurs montrent qu'ils ne sont pas suffisants et que les facteurs sociaux sont importants pour expliquer le traitement défavorable aux établissements éloignés du centre de décision de l'entreprise. Des mesures d'économie par le licenciement de salariés sont ainsi plus probables dans les entreprises dispersées.

Par analogie, ces travaux suggèrent que la concentration des sièges sociaux des grands groupes en France est défavorable à la localisation de la production sur le territoire national. Dans la mesure où cette concentration reflète un éloignement des sites de production, elle est en effet susceptible de favoriser la mise en place de politiques défavorables aux salariés et de stratégies de réduction des coûts salariaux comme les délocalisations des pans d'activités intensives en main-d'œuvre.

#### ■ 4. Des profils de dirigeants similaires

La personnalité et le profil des directeurs généraux jouent un rôle prépondérant dans la performance des entreprises en général (Bertrand & Schoar, 2003). Dans quelle mesure cela peut-il contribuer à expliquer des différences dans les stratégies adoptées par les multinationales françaises et allemandes en particulier ? La littérature économique fournit peu d'éléments quantitatifs sur les caractéristiques pertinentes des dirigeants et les décisions stratégiques concernées. Certains travaux de management<sup>16</sup> associent cependant les modes d'internationalisation des entreprises – à savoir leur décision de s'implanter à l'étranger plutôt en établissant une filiale ou en contractant avec un sous-traitant –, au profil de leurs dirigeants, notamment l'âge, l'ancienneté dans l'emploi ou le niveau d'éducation (Herrmann et Datta, 2006 ; Hsu *et al.*, 2013). Par association, on peut postuler que de telles caractéristiques, si elles influencent les choix d'intériorisation/externalisation de l'activité à l'étranger, jouent un rôle dans les choix de lieu de

production. Par ailleurs, d'autres caractéristiques mesurables des dirigeants sont susceptibles d'influer sur les choix de localisation des entreprises, en particulier pour les activités de production : l'ancienneté dans l'entreprise peut augmenter leur connaissance de la diversité des activités et des problématiques d'emploi local ; la formation initiale, généraliste ou d'ingénieur/technique, peut influencer la perception de l'aspect stratégique des activités de production pour la performance de l'entreprise<sup>17</sup>.

Peu d'éléments de comparaison internationale sont disponibles sur ces questions, empêchant de prendre la mesure des différences et des similarités dans les profils des dirigeants. En mobilisant plusieurs sources et en se limitant aux entreprises françaises et allemandes listées dans le Fortune 500 en 2019, on peut toutefois dresser un portrait des directeurs généraux (*chief executive officers*) dans les deux pays. Sur cet échantillon d'entreprises et en se concentrant sur le profil du directeur général, le tableau 1 souligne la similarité des dirigeants des deux côtés du Rhin. Sur ces caractéristiques mesurables, les profils des dirigeants ne semblent donc pas être à l'origine des différences de stratégie des multinationales françaises et allemandes.

L'âge moyen, la quasi-absence de femmes ou la faible proportion de directeurs généraux étrangers sont ainsi communs aux entreprises françaises et allemandes. Par ailleurs, la majorité de ces directeurs généraux sont issus du groupe, au sens où ils y ont commencé leur carrière ou qu'ils l'ont intégré depuis plus de dix ans, au moment de leur nomination comme directeur général (55 % côté français, 57 % côté allemand). En revanche, France et Allemagne diffèrent légèrement dans le profil de ceux qui ne sont pas issus du groupe, les Français arrivant en moyenne plus directement au poste de direction générale : 42 % ont moins de cinq ans d'expérience dans le groupe, contre 29 % côté allemand.

La formation initiale des élites économiques fait également apparaître certaines similarités : les profils d'ingénieurs ou de formation technique ne sont pas plus nombreux dans les grandes entreprises allemandes, malgré la plus forte présence

(16) Dans la lignée de l'*upper echelons theory* qui postule que les choix stratégiques de l'entreprise et leur efficacité résultent en partie des caractéristiques de ses dirigeants, dont l'expérience, les valeurs ou la personnalité conditionnent l'interprétation de l'environnement stratégique (Hambrick & Mason, 1984).

(17) Dans la même perspective, Pisano et Shih (2012) proposent la nomination aux conseils d'administration de personnalités au profil scientifique et issues des activités de production (au côté des profils d'audit ou financier existants), de façon à améliorer la prise en compte des problématiques de production sur le sol national et leur contribution à l'avantage compétitif de l'entreprise.

d'entreprises industrielles. Les profils d'ingénieurs sont minoritaires dans les deux pays (35 % en Allemagne, 40 % en France), au profit de diplômés à dominante de gestion des entreprises, et dans le cas français d'administration publique. Et si un tiers des directeurs généraux allemands est titulaire d'un diplôme de doctorat, contre seulement 6 % dans le cas français, cela traduit essentiellement la dominance des profils universitaires dans la formation des élites économiques allemandes, là où la France se distingue par la place des grandes écoles, d'ingénieurs ou de commerce.

La seule différence marquante tient à la concentration des écoles dont sont issus les directeurs des grands groupes français : plus de la moitié des directeurs généraux français sont diplômés de l'ENA (23 %), HEC (20 %) ou Polytechnique (20 %). Cette concentration de la formation des élites économiques françaises contraste avec la diversité des universités d'origine des dirigeants allemands, dont aucune ne rassemble plus de 10 % des directeurs généraux des entreprises allemandes du Fortune 500. Si les réseaux de grandes écoles françaises peuvent influencer les performances des entreprises en favorisant la proximité entre membres des conseils d'administration et directeurs généraux (Kramarz & Thesmar, 2013 ; Nguyen, 2012), le lien avec les décisions d'internationalisation des entreprises n'est pas évident, mais il constitue sûrement une piste de recherche intéressante.

## Conclusion

Ce *Policy Brief* montre l'importance des questions de gouvernance et d'organisation des entreprises dans les décisions de localisation des activités des multinationales. Parmi les pistes explorées, la présence significative de représentants des salariés dans les conseils de surveillance et/ou d'administration et la proximité entre sièges sociaux et lieux de production ressortent comme des facteurs explicatifs de la perte de substance industrielle de la France par rapport à l'Allemagne depuis le début des années 2000. Les caractéristiques des directeurs généraux apparaissent quant à elles plutôt similaires des deux côtés du Rhin sur l'échantillon d'entreprises étudié.

L'approfondissement de la codétermination en France apparaît à l'évidence comme un instrument plus facilement actionnable dans la perspective d'une politique de réindustrialisation. Des différences structurelles, comme l'organisation spatiale des entreprises, apportent cependant des éléments d'explication des stratégies des multinationales, qui peuvent évoluer à plus long terme. Les pistes explorées ici n'ont vocation à être ni définitives ni exhaustives<sup>18</sup> mais à enrichir les termes d'un débat qui trop souvent se concentre sur des questions de coût du travail ou de soutien fiscal à la recherche, dont l'articulation avec les activités de production sur le sol national n'est pas nécessairement directe.

(18) On pourrait ici citer notamment le rôle des directeurs d'achat des grands groupes dans les choix de fournisseurs nationaux ou étrangers, les interactions entre grandes entreprises et PME/ETI ou la structure de l'actionnariat et la présence de gestionnaires d'actif au capital des grands groupes.

## Références

- Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence*. Harvard University Press.
- Bas, M., Fontagné, L., Martin, P. & Mayer T. (2015). À la recherche des parts de marché perdues. *Note du CAE*, n° 23.
- Beffa, J.-L. & Clerc, C. (26 janvier 2013). Les chances d'une codétermination à la française. *Prisme*, n° 26.
- Bertrand, M. & A. Schoar, A. (2003). Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118, no 4: 1169-1208.
- Charnoz, P., Lelarge, C. & Trevien, C. (2018). Communication Costs and the Internal Organization of Multi-Plant Businesses: Evidence from the Impact of the French High-Speed Rail. *Economic Journal*, 128 (610).
- Crifo, P. & Rebérioux, A. (2019). *La participation des salariés*. Presses de Sciences Po.
- Emlinger, C., Jean, S. & Vicard, V. (2019). L'étonnante atonie des exportations françaises : Retour sur la compétitivité et ses déterminants. *Policy Brief CEPII*, n° 24.
- Fauver, L. & Fuerst, M. E. (2006). Does Good Corporate Governance Include Employee Representation? Evidence from German Corporate Boards. *Journal of Financial Economics*, 82 (3): 673-710.
- Gallois, L. (2012). Pacte pour la compétitivité de l'industrie française. *Rapport au Premier ministre*, 5 novembre 2012.
- Gaulier, G. & Vicard, V. (28 avril 2020). La crise actuelle ne remettra pas en cause l'existence des chaînes de production mondiales. *Le Monde*.
- Hambrick, D.C. & Mason P.A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, vol. 9(2): 193-206.
- Herrmann, P. & Datta, D.K. (2006). Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation. *British Journal of Management*, n° 16(1): 69-78.
- Hsu, W.T., Chen, H.L. & Cheng, C.Y. (2013). Internationalization and Firm Performance of SMEs: The Moderating Effects of CEO Attributes. *Journal of World Business*, vol. 48(1): 1-12.
- Jäger, S., Schoefer, B. & Heining, J. (2019). Labor in the Boardroom. *Working Paper Series*, n° 26519. National Bureau of Economic Research.
- Kramarz, F. & Thesmar, D. (2013). Social Networks in the Boardroom. *Journal of European Economic Association*, vol. 11:4.
- Landier, A., Nair, V. & Wulf, J. (2009). Trade-offs in Staying Close: Corporate Decision Making and Geographic Dispersion. *The Review of Financial Studies*, vol. 22:3.
- L'Horty, Y., Martin, P. & Mayer, T. (2019). Baisses de charges : stop ou encore ? *Notes du CAE*, n° 49.
- Mazzucato, M. (2015). *The Entrepreneurial State*. Penguin Eds.
- Nguyen, B.D. (2012). Does the Rolodex Matter? Corporate Elite's Small World and the Effectiveness of Boards of Directors. *Management Science*, 58(2) : 236-252.
- Paris, H. (2019). Les coûts du travail des professions intermédiaires et qualifiées. *Focus du CAE*, 0299.
- Rebérioux, A. & Roudaut, G. (2018). Le conseil d'administration : Enjeux de gouvernance et de responsabilité. *Revue d'Économie financière*, n° 130 : 163-180.
- Pisano, G. & Shih, W. (2012). *Producing Prosperity: Why America Needs a Manufacturing Renaissance*. Harvard University Press.

## À propos des auteurs

Vincent Vicard est économiste au CEPII, responsable du programme scientifique Analyse du commerce international.

Je remercie Peio Villanueva pour son travail sur les données utilisées dans ce *Policy Brief*.

Contact : [vincent.vicard@cepii.fr](mailto:vincent.vicard@cepii.fr)

## Policy Brief

RECHERCHE ET EXPERTISE  
SUR L'ÉCONOMIE MONDIALE

© CEPII, PARIS, 2020

RÉDACTION :  
Centre d'études prospectives  
et d'informations internationales  
20, avenue de Ségur  
TSA 10726  
75334 Paris Cedex 07

Tél. : 01 53 68 55 00  
[www.cepii.fr](http://www.cepii.fr) – [@CEPII\\_Paris](mailto:@CEPII_Paris)

RÉDACTEUR EN CHEF :  
Christophe Destais

RÉALISATION :  
Laure Boivin

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :  
Sébastien Jean

RESPONSABLE DES PUBLICATIONS :  
Isabelle Bensidou

Le *Policy Brief*  
est disponible en version électronique  
à l'adresse :  
[http://www.cepii.fr/CEPII/fr/publications/  
pb.asp](http://www.cepii.fr/CEPII/fr/publications/pb.asp)

Pour être informé de chaque nouvelle parution,  
s'inscrire à l'adresse :  
<http://www.cepii.fr/Resterinforme>

ISSN 2270-258X

Publié le 14.10.20

Ce *Policy Brief* est publié sous la  
responsabilité de la direction du CEPII.  
Les opinions qui y sont exprimées sont  
celles des auteurs.

