Les entreprises multinationales

Questions clefs et défis pour les travailleurs

Jan Drahokoupil

etui.

Sommaire

1. De quoi (et de qui) s'agit-il ?
2. Implications pour l'emploi
3. Implications pour les relations industrielles
4. Quelques défis

Définition

« Une entreprise multinationale ou transnationale est une entreprise qui s'engage dans des investissements directs à l'étranger et qui possède ou, d'une manière ou d'une autre, contrôle les activités à valeur ajoutée dans plus d'un pays » (Dunning & Lundan 2008: 3)

Problème : Une définition seuil

- Plusieurs types différents d'entreprises multinationales
- Niveaux différents de transnationalisation
- Frontières ? Des manières différentes d'exercer le contrôle (de jure, de facto)

Caractéristiques distinctives : production et transactions transfrontalières

1. Organiser / coordonner plusieurs activités créant de la valeur au-delà des frontières nationales
2. Internalises au moins certains des marchés transfrontaliers pour les produits intermédiaires

Les principales entreprises multinationales en termes d'actifs à l'étranger, 2011 (UNCTAD)

	Société	Pays d'origine	Secteur d'activité	Actifs		CA		Effectifs		TNI b
				Etranger	Total	Etranger	Total	Etranger	Total	
1	General Electric Co	Etats-Unis	Equipment électrique et électronique	502 612	717 242	77 480	147 300	170 000	301 000	59.7
2	Royal Dutch Shell plc	Pays Bas / Royaume-Uni	Extraction / raffinage / distribution du pétrole	296 449	345 257	282 673	470 171	75 000	90 000	76.4
3	BP plc	Royaume-Uni	Extraction / raffinage / distribution du pétrole	263 577	293 068	308 437	386 463	68 005	83 433	83.8
4	Exxon Mobil Corporation	Etats-Unis	Extraction / raffinage / distribution du pétrole	214 231	331 052	316 686	433 526	49 496	82 100	66.0
5	Toyota Motor Corporation	Japon	Automobile	214 117	372 566	142 888	235 200	123 655	325 905	52.1
6	Total SA	France	Extraction / raffinage / distribution du pétrole	211 314	228 036	197 480	256 732	61 067	96 104	77.7
7	GDF Suez	France	Utilities (Electricité, gaz et eau)	194 422	296 650	82 731	126 040	110 554	218 873	60.6
8	Vodafone Group Plc	Royaume-Uni	Télécommunications	171 941	186 176	65 448	74 089	75 476	83 862 e	90.2
9	Enel SpA	Italie	Electricité, gaz et eau	153 665	236 037	66 817	110 528	36 656	75 360	58.1
10	Telefonica SA	Espagne	Télécommunications	147 903	180 186	63 014	87 346	231 066	286 145	78.3
11	Chevron Corporation	Etats-Unis	Extraction / raffinage / distribution du pétrole	139 816	209 474	139 344	236 286	31 000	61 000	58.8
12	E.ON AG	Allemagne	Utilities (Electricité, gaz et eau)	133 006	212 499	90 958	157 011	43 756	78 889	58.7
13	Eni SpA	Italie	Extraction / raffinage / distribution du pétrole	122 081	198 700	106 240	153 631	45 516	78 686	62.8
14	ArcelorMittal	Luxembourg	Métal et produits du métal	117 023	121 880	93 679	93 973	197 149	260 523	90.5

Les principales entreprises multinationales en termes d'effectifs à l'étranger, 2011

Class. actifs	Société	Pays d'origine	Secteur d'activité	Actifs Etranger	Actifs Total	CA Etranger	CA Total	Effectifs Etranger	Effectifs Total	TNI b
34	Wal-Mart Stores Inc	Etats-Unis	Retail & Commerce	74 660	180 663	109 232	421 849	800 000	2 100 000	35.1
15	Nestlé SA	Suisse	Produits alimentaires, boissons et tabac	116 130	121 257	92 166	94 191	318 301	328 000	96.9
49	International Business Machines Corporation	Etats-Unis	Equipement électrique et électronique	57 819	116 433	69 875	106 916	308 287	433 362	62.1
72	Carrefour SA	France	Retail & Commerce	39 710	66 626	65 247	115 046	302 557	412 464	63.2
16	Volkswagen Group	Allemagne	Automobile	115 081	221 486	173 390	221 486	277 105	501 956	61.8
69	Deutsche Post AG	Allemagne	Transport et stockage	40 739	53 389	50 161	73 435	255 394	423 502	68.3
17	Siemens AG	Allemagne	Equipement électrique et électronique	112 356	141 750	87 418	102 488	244 000	360 000	77.4
10	Telefonica SA	Espagne	Télécommunications	147 903	180 186	63 014	87 346	231 066	286 145	78.3
44	Hewlett-Packard Co	Etats-Unis	Equipment électrique et électronique	64 969	129 517	83 134	127 245	228 392	349 600	60.3
54	Veolia Environnement SA	France	Utilities (Electricité, gaz et eau)	52 657	70 066	25 282	41 211	225 767	331 266	68.2
31	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, Chine	Divers	77 291	92 788	23 477	30 023	206 986	250 000	81.4
67	Tesco PLC	Royaume-Uni	Retail & Commerce	41 084	80 197	34 546	103 163	199 038	492 714 e	41.7
14	ArcelorMittal	Luxembourg	Métal et produits du métal	117 023	121 880	93 679	93 973	197 149	260 523	90.5
1	General Electric Co	Etats-Unis	Equipement électrique et électronique	502 412	717 242	77 480	147 300	170 000	301 000	59.7
59	Compagnie de Saint-Gobain SA	France	Produits minéraux non métalliques	49 786	64 267	42 840	58 543	145 994	194 658	75.2

Quel est l'intérêt d'être une entreprise multinationale ?

- La '*liability of foreignness*', c'est-à-dire le désavantage d'être étranger
- Les produits / les services / la connaissance peuvent être offerts à l'internationale à travers le marché : licences / brevets, sous-traitants, distributeurs tiers, franchises
- Mais les échecs sur le marché sont fréquents (connaissance, composants, finances)
- Etre transnationaux peut être an avantage (plutôt qu'un désavantage)

Les entreprises s'engagent dans une production internationale si

1. elles peuvent jouir d'**avantages de propriété** sur un marché étranger particulier ;
2. elles considèrent que c'est dans leur intérêt d'ajouter de la valeur à ces avantages de propriété plutôt que les vendre à des sociétés étrangères —**avantages de l'internationalisation** ;
3. et si les **avantages de localisation des activités** rendent plus rentable d'exploiter ses actifs dans un lieu spécifique à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine.

Pourquoi une entreprise multinationale : le paradigme éclectique d'OLI

Les avantages de propriété (**ownership-specific advantages - O)** d'une entreprise d'un pays par rapport à ceux d'un autre peuvent dériver de ce qui suit :

- (a) Propriété d'**actifs incorporels**. Innovations de produits, systèmes d'organisation et de marketing, capacité d'innovation, organisation du travail, connaissance non codifiable; capital humain; marketing, finance, savoir-faire.
- (b) Avantages de **common governance**, qui comprennent la flexibilité opérationnelle tout en offrant des plus grandes opportunités d'arbitrage, de transfert de la production et d'approvisionnement global.

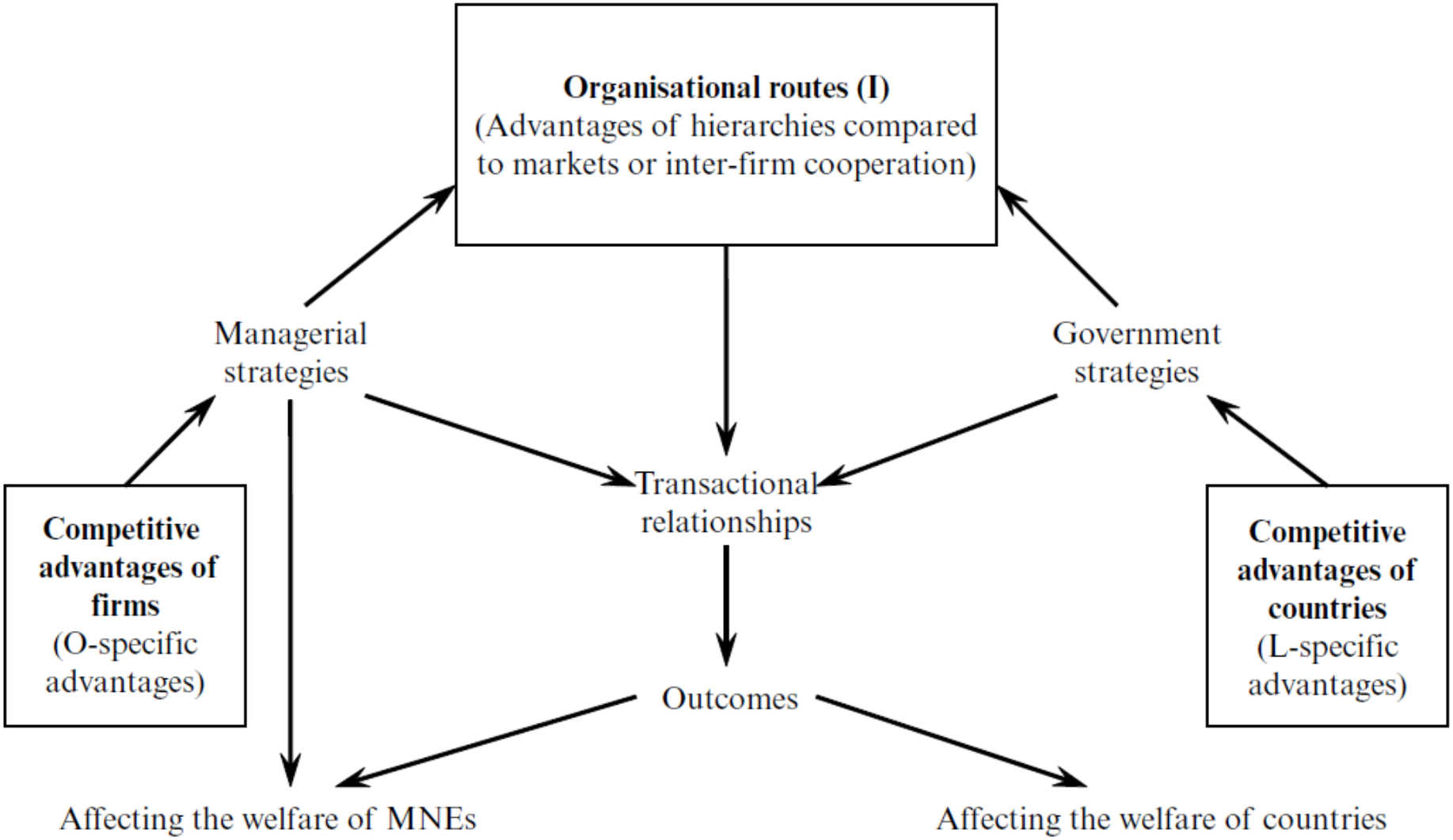
Avantages de l'Internationalisation (**Internationalization incentive advantages - I)** (c'est-à-dire, éviter / exploiter l'échec de marché) *:*

- (a) Eviter les coûts de recherche et de négociation.
- (b) Eviter les coûts de l'aléa moral (moral hazard) et de la sélection adverse, et protéger la réputation de l'entreprise qui internalise.
- (c) Eviter les coûts de la rupture des contrats et des litiges qui en dérivent.

Les avantages de localisation des activités (**Location-specific advantages - L)** viennent de :

- (a) la distribution spatiale des dotations en ressources naturelles et manufacturées et des marchés ;
- (b) les frais de communication et de transport international ;
- (c) les aides aux investissements et les politiques décourageant les investissements ;
- (d) les barrières artificielles au commerce de biens et de services ;
- (e) les différences idéologiques, linguistiques, culturelles, politiques et de business entre pays.

Pourquoi une entreprise multinationale : le paradigme éclectique d'OLI II



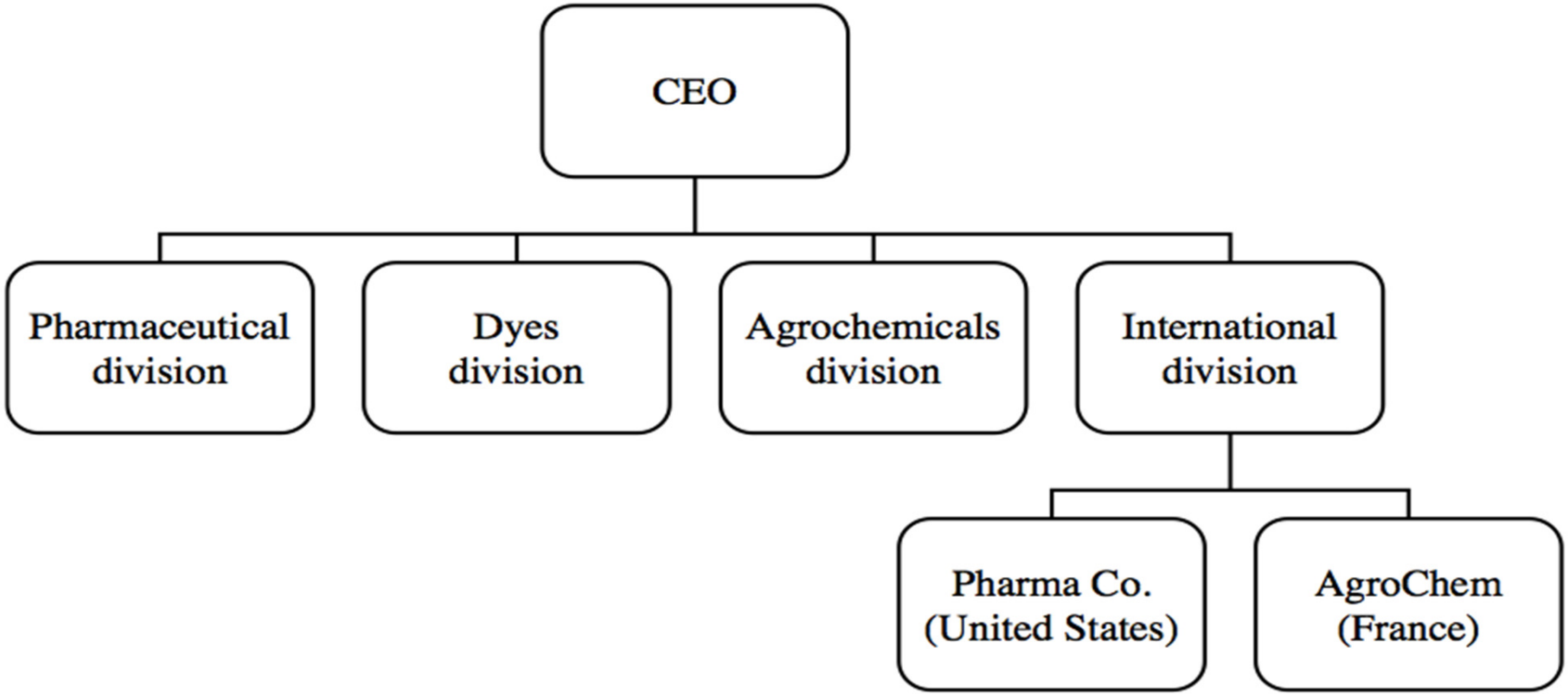
Source : Dunning & Lundan 2008: xxiv

Implications : qu'est-ce qui fait la specificité des entreprises multinationales ?

- Multinational: diversité de cultures, institutions (systèmes de relations industrielles), marchés, niveaux de salaires et de productivité
- Taille
- Avantages de type « O-specific » -> pouvoir de marché
  - Y compris des plus grandes opportunités d'arbitrage (capacité de transfert) -> pouvoir sur la main d'œuvre
- Leur nature (modèle d'organisation, stratégie, taille, niveau d'internationalisation, …) varie beaucoup
  - Type d'entreprise multinationale et situation de marché = configuration OLI + stratégie d'entreprise multinationale

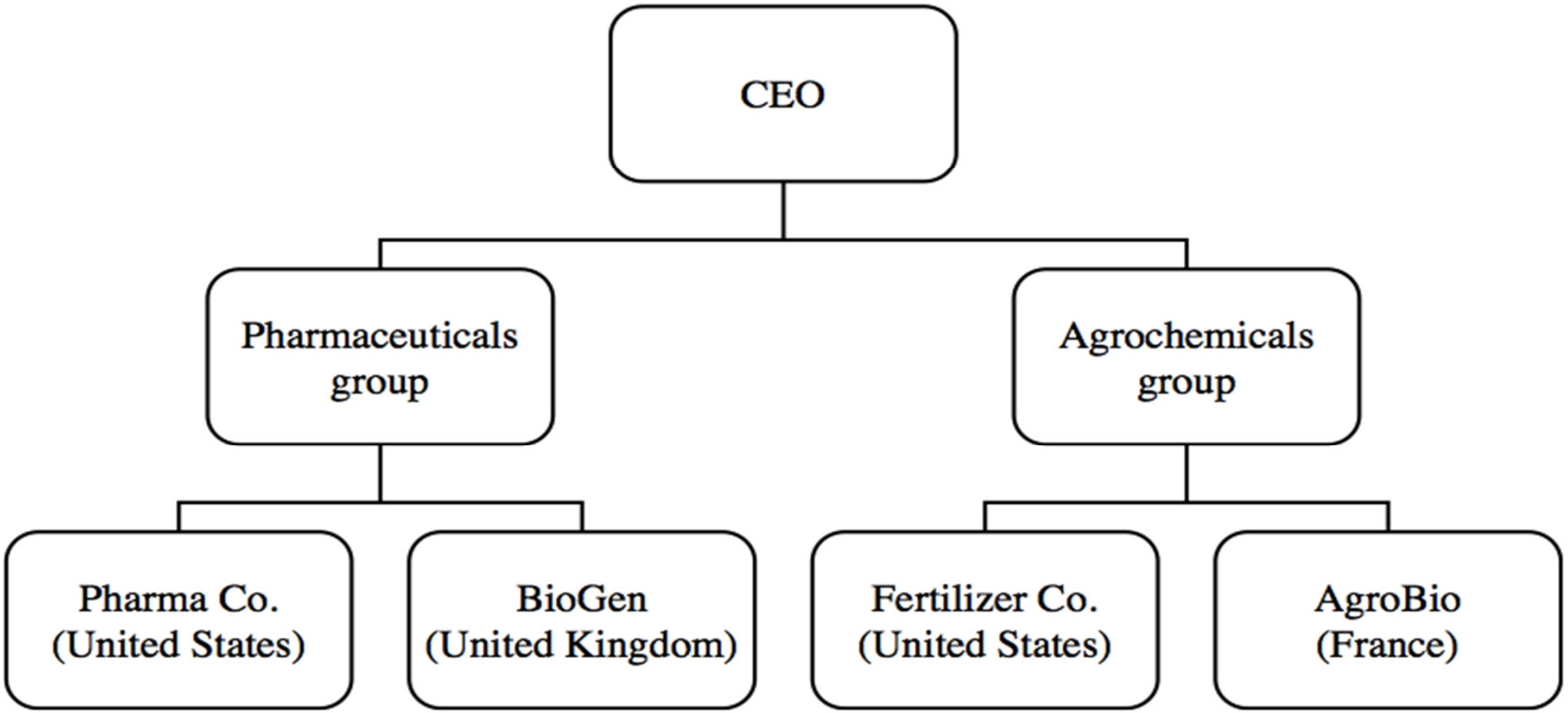
Il n'y a pas un seul modèle d'organisation pour les entreprises multinationales

Case A: International division organisation



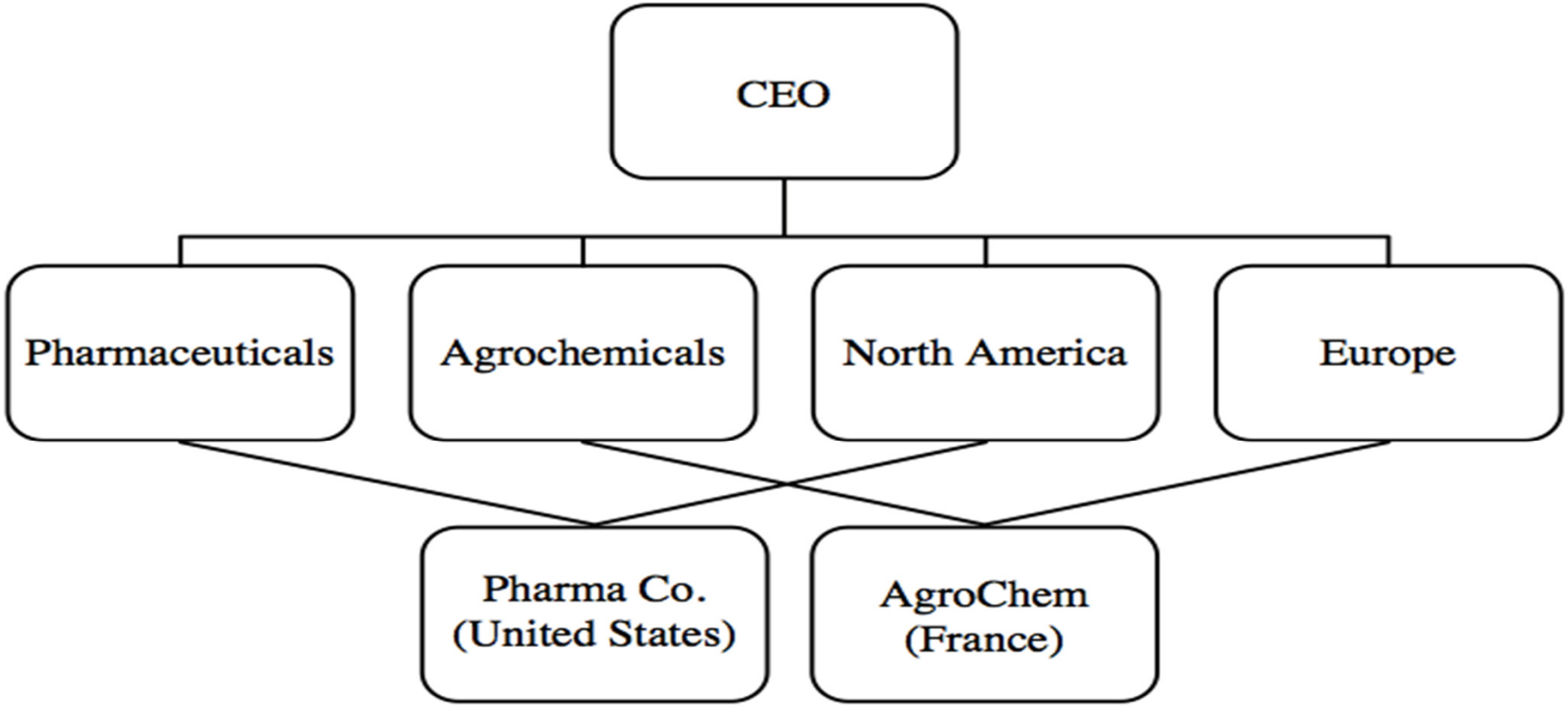
Il n'y a pas un seul modèle d'organisation pour les entreprises multinationales II

Case B: Multidivisional global product organisation



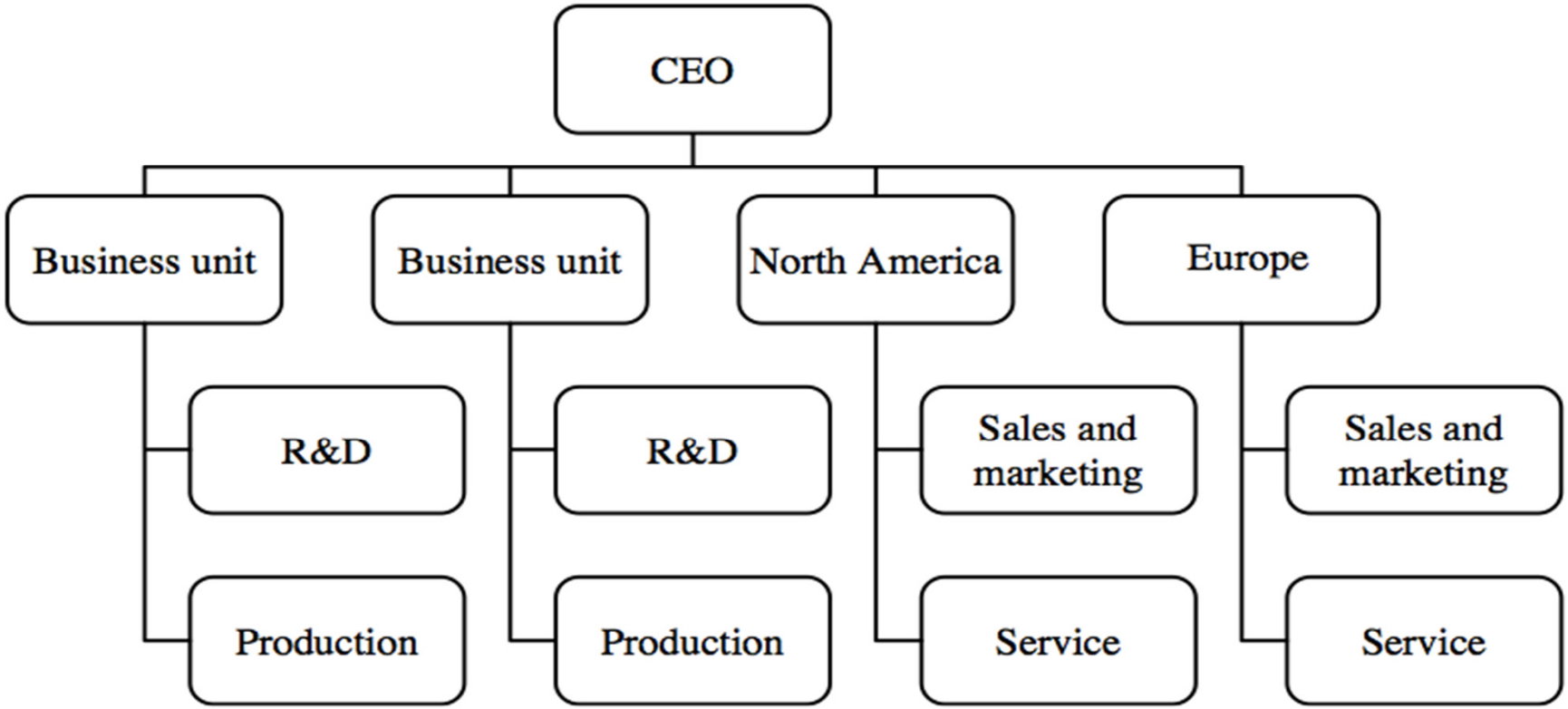
Il n'y a pas un seul modèle d'organisation pour les entreprises multinationales III

Case C: Matrix organisation



Il n'y a pas un seul modèle d'organisation pour les entreprises multinationales IV

Case D: Front-end/back-end organisation



Entreprises multinationales : implications pour l'emploi

Impact sur les pays d'origine

- Les activités à l'étranger produisent des effets de substitution pour l'emploi dans les pays d'origine (dans chaque entreprise), outsourcing associé avec une plus grande demande de main d'œuvre qualifiée, effets nets sur l'emploi probablement marginalement positifs

Impact sur les pays d'accueil

- *Peut* (mais ne le fait pas nécessairement) améliorer les activités humaines au niveau local

D'où : les perspectives de l'économie (macro) et celles de l'entreprise / filiale sont très différentes, et des pertes significatives sectorielles d'emplois peuvent se produire même si les effets agrégés sont neutres, ce qui contribue aux inégalités (*skill premium* – prime à la compétence)

En outre : des effets contingents sur les politiques gouvernementales (ajustements structurels , politiques actives sur le marché du travail, formation), d'autres facteurs qui dépendent du contexte

Impact sur les relations industrielles / rapports de travail

Autonomie de la direction locale dans les rapports de travail ?

- Traditionnellement, la gestion des ressources humaines et les relations industrielles sont laissées à la direction locale
- Mais : Souvent on a observé qu'il y a une influence importante de la part du pays d'origine
- Nouveaux développements dans la gestion RH

Les relations industrielles ont-elles un impact sur les décisions sur les sites ?

- Il a été prouvé d'un point de vue économétrique qu'il y a une préférence pour les faibles taux de syndicalisation et la flexibilité (notamment dans les entreprises multinationales américaines), les comités d'entreprise peuvent éventuellement avoir un effet positif
- Mais les préférences sont complexes, les relations industrielles ne sont décisives qu'à des conditions spécifiques

Entreprises multinationales et négociation collective : effets destructifs

- Tendance à s'affilier à des associations patronales et à entrer (mieux) dans des accords d'entreprise, mais avec des différences
  - Cas de prise de distance des accords de branche (Fiat)
  - Nouveaux pays membres : les entreprises multinationales évitent les organisations de branche
  - Cas de non reconnaissance des syndicats dans les nouveaux sites
- Innovateurs clefs de la gestion RH : pionniers des systèmes de rémunération flexibles, accords sur le temps de travail au niveau européen

Entreprises multinationales et négociation collective : effets constructifs

- Coordination indirecte transfrontalière à travers des comparaisons entre pays
  - frais de personnel, flexibilité, performance (direction, mais certains syndicats)
  - productivité / protection de l'emploi (syndicats)
- Nombre limité, mais croissant d'accords-cadres transnationaux
  - chaîne de valeur intégrée surtout verticalement (auto, métal)
  - souvent trouvant leurs origines dans les pratiques patronales (standardisation, benchmarking, meilleures pratiques)
- CEE (comités d'entreprise européens)

Obstacles à la négociation collective transnationale

- **De structure** : systèmes de relations industrielles incompatibles, structures des syndicats (absence de volonté de déléguer le pouvoir vers le haut)
- **Politiques** : politiques néolibérales, faible présence d'ITU dans l'Organisation Mondiale du Commerce et organismes similaires
- **D'identité sociale** : pas d'identification avec les représentants globaux, solidarité au niveau international, préoccupation pour les problèmes nationaux
- **Déséquilibres de pouvoir et d'information**
- Résistance patronale et défense des prérogatives des CEE par les syndicats

Obstacles : une illustration (Bernaciak, 2010)

	Polish unions: Western union assistance more beneficial than national solutions	
	Yes	**No**
Yes	**VW engine plants (employment issues)** No cooperation: the Germans uninterested, as employment guarantees negotiable at the national level	**MAN bus division** No cooperation: relocation spurs national responses
German union: national solutions available **No**	**GM (after 2004)** **VW engine plants (product allocation, production shifts, organizational support)** Cooperation: reciprocal exchange	**GM (until 2004)** No cooperation: the Poles uninterested, as gains from local concessions higher than from transnational cooperation