



**HAL**  
open science

## Patrons voyous, chasseurs de primes ou chefs d'entreprises responsables ?

Anne Pezet

► **To cite this version:**

Anne Pezet. Patrons voyous, chasseurs de primes ou chefs d'entreprises responsables ? : Les pièges et opportunités de l'investissement productif. La Découverte. L'état des entreprises 2010, La Découverte, pp.94-102, 2009, Repères. halshs-00498687

**HAL Id: halshs-00498687**

**<https://shs.hal.science/halshs-00498687>**

Submitted on 8 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Patrons voyous, chasseurs de primes ou chefs d'entreprises responsables ?

## Les pièges et opportunités de l'investissement productif

Anne Pezet<sup>1</sup>

« Le 'patron voyou' voulait filer en Slovaquie ! Des salariés d'une PME du Doubs ont séquestré deux jours leur patron, qui avait tenté de déménager l'entreprise en Slovaquie à leur insu »<sup>2</sup>.

Les délocalisations font couler beaucoup d'encre et plus encore quand elles sont associées à des pratiques malsaines. Le concept de « patron voyou » fait florès dans un contexte de crise aussi bien économique et sociale que morale. Le choix de localisation (ou de délocalisation) de l'investissement productif<sup>3</sup> est un moment crucial dans la vie de l'entreprise, ses implications vont bien au-delà de choix stratégiques et financiers (Pezet, 2009). C'est pourquoi il est utile de faire le point sur les tendances actuelles dans le domaine. D'un côté, on assiste à une marchandisation des Etats et des régions qui développent leur attractivité au risque d'attirer des patrons voyous. Pourtant, les entreprises se « verdissent » et deviennent responsables afin d'améliorer leur image (Quairel, 2008) et, peut-être, leurs résultats. Entre l'existence de pratiques malhonnêtes et la recherche de légitimité par les entreprises, survient une opportunité, pour les Etats et les collectivités, de refonder les règles du jeu.

### La marchandisation des Etats et ses pièges

Quand une entreprise fait un choix d'implantation, on pense généralement à un choix en termes de coûts. Les entreprises seraient à la recherche des pays *low cost* et, en particulier, de bas coûts de main d'œuvre. C'est une vision réductrice. En effet, une série d'autres critères entrent dans une décision finalement très complexe. C'est la raison pour laquelle les Etats, les régions ou les villes « se vendent » en vantant leurs atouts respectifs. Cette marchandisation des collectivités a pour résultat une relation pour le moins ambivalente aux entreprises qui « achètent » ces atouts, sans engagements précis et en tirant le maximum d'avantages quelquefois au détriment de ces collectivités.

#### *Quand les Etats se vendent...*

Les Etats, les régions, les villes se mettent littéralement en vente en excipant d'atouts de différentes natures. Si la recherche de bas coûts de production reste un argument majeur de la décision d'investissement, certains pays, comme la Roumanie, ont bien compris que des arguments qualitatifs y sont également associés (ici, la francophonie ou les nouvelles technologies).

#### « Synthétiquement, 10 bonnes raisons pour investir dans le domaine industriel en Roumanie ... »

(extraits)

- ▶ Faible coût de la main d'œuvre, même en comparant avec les pays voisins ;
- ▶ Fiscalité des entreprises réduite en ce qui concerne les impôts sur les bénéfices ("flat tax" de 16 %) ;
- ▶ Rentabilité (une des meilleures rentabilités industrielles parmi les pays de la région) des entreprises locales, très sollicitées par les donneurs d'ordres étrangers ;
- ▶ Souplesse de la législation en matière du droit du travail et surtout au niveau de son application ;

<sup>1</sup> Université Paris-Dauphine, DRM.

<sup>2</sup> LCI, <http://tf1.lci.fr/infos/economie/social>, 4/02/2008.

Pour un regard décalé et très noir, voir le film *Louise Michel*, réalisé par Gustave Kervern et Benoît Delépine, décembre 2008.

<sup>3</sup> Nous entendons par investissement productif tout investissement qui n'est pas purement financier.

- ▶ Concurrence faible par rapport aux niveaux connus en Europe Occidentale ; (...)
  - ▶ Coûts réduits d'investissement en matière d'implantation (immobilier d'entreprise, acquisition de technologie, transports internes et internationaux etc.) ;
  - ▶ Francophonie relative de la main d'œuvre qualifiée (par ailleurs, le roumain est une langue latine) ; (...)
  - ▶ Essor des nouvelles technologies (informatique, télécoms) : à titre d'exemple, le roumain est la deuxième langue étrangère la plus parlée au sein de Microsoft, après l'indien.
- Source : /www.investir-roumanie.com

Dans les pays plus « chers », les argumentations sont plus encore multicritères. La France fait ainsi état de sa « *French way of life* » mais aussi de sa position de 5<sup>e</sup> puissance économique mondiale, de porte d'accès au marché européen, de sa main d'œuvre productive, de coûts d'implantation les plus bas, de pôles de compétitivité mondiaux et de sa tradition de terre d'innovation. Toutefois, l'accent est largement porté sur les avantages financiers offerts aux entreprises. L'Agence française pour les investissements internationaux (AFFI) fait ainsi valoir, sur son site « invest in France » :

- six formes d'aides : des aides régionales ; des aides à la R&D ; des aides à la formation professionnelle des salariés ; des aides à l'emploi pouvant être attribuées au niveau régional ou au niveau national pour des publics ciblés (jeunes sans emploi, chômeurs de longue durée, entre autres) ; des aides à l'investissement et à la création d'emploi et enfin, des aides à l'environnement ;
- des réductions d'impôt : exonérations de taxe professionnelle et de taxe foncière pendant 5 ans. Certaines zones offrent en outre des exonérations d'impôt sur les sociétés pendant 5 à 7 ans, ainsi que des exonérations de charges sociales patronales<sup>4</sup>.

Enfin, la « vente » de sites aux investisseurs s'est institutionnalisée au travers du *Multilateral Investment Guarantee Agency* (MIGA) de la Banque Mondiale dont le portail FDI.net met en ligne des propositions d'investissement faites par les pays émergents.

**Tableau 1 – Exemples d'opportunités d'investissement offertes par FDI.net<sup>5</sup>**

Titre	Source	Secteur
Gisement de fer - Hajigak - Afghanistan (Mai 2009)	Ministère des Mines - Afghanistan	Mines & Carrières
Privatisation par enchères - Serbie (Mai 2009)	République de Serbie - Agence de Privatisation	Pas de secteur spécifique
Investissement en Apiculture - Ethiopie (Avril 2009)	TradeInvestAfrica.com	Agriculture Alimentation
Investissement "Lagos Night Safari" - Nigeria (Avril 2009)	TradeInvestAfrica.com	Tourisme & Voyages
Traitement des eaux usées - Zone d'investissement de Yuanhong - Chine (Avril 2009)	Agence Invest Fujian - Chine	Construction & Génie civil

Source : www.fdi.net

Face à ce type d'offres, qui ne représentent qu'un aperçu très succinct de ce que l'on peut trouver sur internet en particulier, les entreprises « achètent » et quelquefois abusent.

... *Les entreprises achètent, pour le meilleur et pour le pire*

La France est un bon exemple de l'attractivité d'un pays. Généralement dotée d'une image négative en raison d'un étatsisme économique plus résistant qu'ailleurs, d'un climat

<sup>4</sup> Source :www.invest-in-france.org

<sup>5</sup> Traduction de l'Anglais faite par l'auteur.

social délétère attesté par les nombreux mouvements sociaux et d'une fiscalité pénalisant le monde des affaires, la France n'en figure pas moins parmi les pays les mieux placés en matière d'investissements directs à l'étranger (IDE). Elle occupait en 2008 la 2<sup>ème</sup> place mondiale pour les montants investis<sup>6</sup>. Elle attire en particulier des investissements à forte valeur ajoutée.

En effet, les arguments ne manquent pas pour choisir la France face à des concurrents pourtant mieux placés en termes de coûts, comme le montre l'exemple de GSK :

*« Le laboratoire britannique GlaxoSmithKline (GSK) a annoncé ce matin un investissement industriel de 500 millions d'euros sur 5 ans sur le site de sa filiale Sterilyo de Saint-Amand-les-Eaux (Nord Pas-de-Calais) (...) La France était en concurrence avec la Hongrie, l'Irlande, la Grande-Bretagne et Singapour (...) Deux critères majeurs ont fait pencher la balance en faveur du site français. D'une part, les atouts du site de Saint-Amand-les-Eaux du point de vue industriel, qu'il s'agisse du savoir-faire industriel et technologique, du haut niveau de qualification des collaborateurs ou encore de l'accueil du projet par les autorités locales, régionales et nationales. D'autre part, 'l'engagement du gouvernement pour encourager les investissements des industriels de santé – notamment via la mise en place de sept pôles de compétitivité dédiés à la biopharmacie – a contribué à la décision de GSK de retenir la France', a souligné Philippe Favre (AFII) »<sup>7</sup>*

Toutefois, la lune de miel peut être de courte durée. On se souvient en effet de l'affaire Daewoo en Lorraine. L'entreprise coréenne, après avoir profité de confortables subsides publics, a fermé ses portes dans des conditions plus que douteuses.

#### **Daewoo en Lorraine**

En 1998, le groupe sud-coréen Daewoo annonce un investissement massif en Lorraine. Il promet de créer 1 800 emplois avec deux usines nouvelles, une usine de verre à Thionville (940 emplois) et une usine de réfrigérateurs à Verdun (260 emplois), et le doublement de la capacité de l'usine de tubes de Mont-Saint-Martin près de Longwy (600 emplois supplémentaires). Le tout représente un investissement de 3,6 milliards de francs [550 millions d'euros].

Daewoo est alors présenté comme le sauveur de l'emploi en Lorraine, région qui se remet mal de la crise de la sidérurgie. Kim Woo-Choong obtient la nationalité française et reçoit les insignes de commandeur de la Légion d'Honneur. L'Etat et les collectivités territoriales accordent d'importantes aides publiques. Ces aides peuvent se monter à 30% des investissements et concernent principalement le projet d'usine de verre. On les évalue ex ante dans une fourchette comprise entre 700 et 900 millions de francs [106 à 137 millions d'euros].

Fin 2001, l'usine de tubes cathodiques pour téléviseurs Daewoo Orion (qui ne compte finalement que 543 salariés) à Mont-Saint-Martin est menacée de fermeture par le PDG du groupe qui conditionne sa survie à l'obtention du gel par l'Etat français des cotisations Urssaf soit 1,83 million d'euros. Après différentes péripéties, les trois usines Daewoo installées en Lorraine vont finalement fermer entre la fin de l'année 2002 et le début de l'année 2003. La dernière usine, occupée par les salariés, brûle le 23 janvier 2003 signant la fin de Daewoo en Lorraine.

Au total, Daewoo aurait obtenu 450 millions d'aides publiques pour venir en Lorraine, sans compter les multiples aides directes ou indirectes et les exemptions fiscales (exonération de taxes foncières et professionnelles). Par ailleurs, Daewoo part en devant 3,8 millions d'euros à l'Urssaf, un million pour le paiement des taxes foncières et professionnelles, 514 000 euros concernant un redressement fiscal. L'entreprise avait aussi contracté de nombreuses dettes auprès des banques, dont 4 millions d'euros auprès de la Société Générale.

En mai 2006, l'ex-patron du géant sud-coréen Daewoo, Kim Woo-choong, est condamné à dix ans d'emprisonnement pour fraude et détournement de fonds en liaison avec la faillite de son empire en 1999. Il a été également condamné à rembourser la somme astronomique de 22,5 milliards de dollars. Le tribunal du district de Séoul-Centre a reconnu M. Kim coupable de fraude comptable, de détournement de fonds et de transferts illicites de fonds à l'étranger. De nombreux ex-salariés lorrains avaient réclamé que l'ancien patron soit jugé en France.

<sup>6</sup> L'Usine Nouvelle, 13/03/2009.

<sup>7</sup> www.invest-in-france.org , le 29 septembre 2006.

Les exemples de ce type sont nombreux et légitiment la crainte des « patrons voyous ». Pourtant, les entreprises et leurs institutions représentatives ont développé des politiques de responsabilité.

### **Le verdissement des investissements et ses opportunités**

La responsabilité des entreprises n'est pas un thème nouveau, ni dans la théorie, ni dans les pratiques. Pourtant son institutionnalisation, dans le sillage des programmes de développement durable, date des années 1990. Si l'on ne peut affirmer que toutes les entreprises souscrivent à cet objectif, il est incontestable que les pratiques responsables se sont développées. Ne sont-elles que des discours parmi d'autres, un verdissement cosmétique ? Ou, au contraire, un ensemble d'opportunités pour les collectivités publiques ?

#### *Quand les entreprises de viennent responsables...*

Selon une étude réalisée par Ernst & Young en 2007, 73% des entreprises françaises sont dotées d'un comité dédié à la responsabilité sociétale et environnementale<sup>8</sup>. Depuis 2001, quelques 400 entreprises françaises ont adhéré au référentiel Global Compact des Nations Unies. Les entreprises sont désormais observées, évaluées, notées par de multiples organismes publics ou privés.

Lafarge, par exemple, a très tôt développé des politiques novatrices en matière d'investissement productif socialement responsable. Parmi les différents projets dans des pays en développement, Lafarge a entrepris en 2000 de construire au Bangladesh la première grande cimenterie du pays. Ce site de production de ciment sera le plus important du Bangladesh et, grâce à lui, le pays sera moins dépendant de ses importations. Ce cas illustre bien la multiplicité des problèmes que doit résoudre Lafarge lors d'une implantation dans un pays en développement.

#### **Le projet Lafarge au Bangladesh**

Le projet Lafarge comprend l'implantation de trois sites : une cimenterie à Chhatak, ville proche de la frontière indienne, une carrière dans l'Etat indien de Meghalaya et un terminal à Dacca, la capitale du Bangladesh. De plus, l'installation d'une bande transporteuse longue de 17 km facilitera le transport des matières premières entre la carrière et l'usine. Ce projet est cofinancé par la Société Financière Internationale, la Banque Asiatique pour le Développement, la Banque Européenne : il doit de ce fait répondre à un certain nombre de critères relatifs au développement local et à la protection de l'environnement.

Le Bangladesh a une densité de population extrêmement forte et il n'est donc pas étonnant qu'un village se soit trouvé à l'emplacement acquis par Lafarge pour y construire son usine. Environ cent familles ont dû être relogées à proximité. Cette opération s'est déroulée conformément aux lignes directrices de la SFI, mais le « plan d'action pour le relogement » mis au point par Lafarge va bien au-delà des exigences imposées par la SFI.

Les propriétaires du site et les villageois ont été expropriés conformément aux procédures officielles, mais dans des conditions financières bien plus favorables qu'à l'accoutumée. Il a fallu deux ans au personnel local de Lafarge pour identifier les propriétaires, déterminer les dimensions exactes de leur propriété, négocier le prix du terrain et en prendre possession.

Lafarge s'est engagé à reloger les familles dans un nouveau village, avec des constructions nouvelles dotées de l'électricité, du gaz et de l'eau courante alors que ces familles vivaient auparavant dans des logements de fortune. Auparavant locataires de leur logements, ces villageois sont désormais propriétaires de leur nouvelle maison et du terrain.

Un « centre de développement communautaire » sera ensuite construit. Il permettra aux villageois d'avoir accès à des soins médicaux, à des programmes de formation sur des activités économiques telles que l'élevage du bétail, le tissage, mais aussi à un enseignement primaire destiné aux villageois, et en particulier aux femmes et aux enfants. Ce centre initialement réservé aux familles relogées, est d'ores et déjà prévu pour fonctionner

<sup>8</sup> Ernst & Young, *Etude sur le déploiement des démarches de RSE*, février 2008.

pendant quatre ans mais Lafarge souhaite prolonger cette période et ouvrir le centre à une population plus large. Pour tous les aspects de ce projet, Lafarge consulte largement la communauté locale et collabore avec plusieurs ONG du pays.

Le projet fournira environ 400 emplois directs au Bangladesh et 70 en Inde, plus 2500 postes supplémentaires dans des activités confiées à des sous-traitants. Le transport du ciment sur 35 à 40 barges entre Chhatak et Dacca occupera à lui seul 1000 personnes. Les employés de Lafarge obtiendront un salaire et des avantages sociaux supérieurs à la moyenne : par exemple, un ouvrier non qualifié percevra 100 à 150 dollars US par mois plus les avantages sociaux contre 30 à 50 dollars US offerts dans la plupart des industries locales.

Source : « Construire un monde durable. Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale », Groupe Lafarge, 2001, p. 27-8 (extraits).

Certaines entreprises ont ainsi bien compris les avantages d'une pratique responsable de leurs activités en termes d'image auprès de publics multiples (du client à l'opinion publique, en passant par les collectivités), de dialogue social et même de réduction des coûts (énergétiques en particulier). Mais la RSE est aussi une opportunité à saisir pour les Etats et autres entités publiques.

*... cela crée de nouvelles opportunités pour les Etats et les populations*

Certains, sans complaisance ni naïveté envers le capitalisme, voient dans ces pratiques « une occasion historique de réguler le capitalisme » :

*« Contrairement à une idée fréquemment admise, ce n'est sans doute pas une logique de "marchandisation du monde" qui s'imposera dans les prochaines décennies. On assiste au contraire plutôt à une extension des domaines où des relations de type politique prennent le pas sur les relations marchandes: pour reprendre les catégories popularisées par l'économiste Albert Hirschman, la voice (la prise de parole) l'emporte souvent sur l'exit (la défection) comme modalité principale des relations dans le champ économique. Ce phénomène résulte des mobilisations sociales croissantes que suscitent les dysfonctionnements de plus en plus patents dus à la mise en œuvre des politiques libérales, mais aussi de la dynamique interne du capitalisme, qui, à travers plusieurs canaux, pousse dans ce sens. Le développement de la problématique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'inscrit dans cette perspective: à travers la RSE et son institutionnalisation croissante par les pouvoirs publics, le champ de la gouvernance des entreprises fait à son tour l'objet d'un traitement toujours plus politique. »<sup>9</sup>*

L'affaire Coca-Cola en Inde est une illustration emblématique de ces phénomènes : depuis 1977, tant la justice indienne que des groupes de femmes des tribus Plachimada luttent contre la multinationale accusée de voler l'eau de la collectivité, pratiquant une stratégie de *voice* qui s'est révélée efficace.

Les Etats, tout en vendant leurs atouts, affichent aussi des politiques de développement propres et même des préoccupations pour les pays d'origine des investisseurs. C'est le cas de la Roumanie. L'Etat roumain tout en étant à la conquête de nouveaux investisseurs ne perd pas de vue son intérêt. L'ensemble de l'argumentation est une combinaison subtile entre les intérêts du pays d'accueil, ceux de l'entreprise et la prise en compte des difficultés possibles :

*« Chez [www.investir-roumanie.com](http://www.investir-roumanie.com) nous sommes conscients du sens profondément négatif que le mot "délocalisation" porte. Il est synonyme de licenciements abusifs et plans sociaux massifs dus à des patrons et actionnaires toujours à la recherche d'une meilleure rentabilité économique, quitte à produire des dégâts sociaux. Cette image quelque peu manichéenne du phénomène de délocalisation, notamment telle qu'elle transparait à travers la presse et les communiqués des organisations syndicales occidentales, mérite toutefois d'être nuancée. »<sup>10</sup>*

<sup>9</sup> Duval G. dans *L'Economie politique*, n°18, avril 2003

<sup>10</sup> [www.investir-roumanie.com](http://www.investir-roumanie.com)

Suit une série de recommandations destinées à satisfaire tous les intérêts<sup>11</sup> :

- ceux de la Roumanie (« *prendre son temps à définir la zone d'implantation, notamment en privilégiant un bassin d'emploi avec une faible présence des investissements étrangers directs et avec un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale (...) privilégier une implantation de type "green field" (achat d'un terrain et construction de nouveaux locaux de production modulables) par rapport à la reprise de l'immobilier de production ancien, souvent trop vétuste, difficile à rénover et à entretenir, d'un faible rendement énergétique et dont la situation juridique est parfois discutable (...) Préparer à l'expatriation des cadres techniques prêts à le faire. Se préparer au recrutement d'un manager local roumain. Les premiers assureront le transfert technologique* ») ;
- ceux de l'investisseur (« *éviter d'inclure dans un éventuel plan social avant délocalisation les salariés détenant des savoirs clé pour l'entreprise et tenter de réduire l'impact social d'un tel plan en remplaçant, autant que possible, le licenciement "sec" des salariés en contrat à durée indéterminée (et donc plus anciens, plus expérimentés) avec la réduction de l'appel au travail temporaire (...) Mettre au point en amont, en concertation avec les cadres responsables de la production, une méthodologie claire de la délocalisation (...) Cela évite les résistances et inerties internes qui, par accumulation, peuvent mettre en péril le succès de la délocalisation même* »).

Avec la crise financière, la question de la responsabilité et son corollaire moral donnent une occasion de repenser les relations entre les investisseurs (productifs) et les Etats. Si un certain discernement ne nous permet pas de penser que les abus cesseront à tout jamais, les Etats et autres collectivités publiques ont intérêt à profiter des politiques de RSE pour se placer en position de négociateurs coriaces et non en quémandeurs.

### Références

Pezet A., « Investissement », dans Colasse B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle, audit*, Economica, 2009, p. 1013-23.

Quairel-Lanoizelée F., « La responsabilité sociale de l'entreprise entre éthique et développement durable », dans DRM, *L'Etat des entreprises 2009*, Editions La Découverte, « Repères », 2008, p. 78-86.

### Pour aller plus loin

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, « Repères », 2007.

*Entreprises et Histoire*, n° spécial « Entreprises et développement durable », décembre 2006.

Moquet A.C., Pezet A., « Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 9/4, 2006, p. 113-142.

Mouhoud E.M., *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Editions La Découverte, « Repères », 2006.

Pezet A., *La décision d'investissement industriel. Le cas de l'aluminium*, Economica, 2000.

---

<sup>11</sup> *Ibid.*