

— MANAGEMENT SUP —

Gestion  
internationale  
des  
ressources humaines

**3<sup>e</sup> édition**



**Michel Barabel  
Olivier Meier**

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014  
ISBN 978-2-10-070942-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Préface</b>	VII
<b>Avant-propos</b>	IX
<b>1 L'internationalisation des firmes et ses conséquences sur la fonction ressources humaines</b>	1
Section 1 Pourquoi s'internationaliser ?	2
Section 2 Incidences de l'internationalisation sur la fonction ressources humaines	25
<b>2 La gestion internationale des ressources humaines</b>	51
Section 1 Rôles et enjeux de la mobilité internationale	52
Section 2 Les différentes étapes dans la gestion des expatriés	65
Section 3 Les nouvelles prérogatives de la fonction RH à l'international	123
<b>Fiche-outils</b>	145

<b>3</b>	<b>Analyse comparative des pratiques RH selon les pays</b>	161
Section 1	La diversité des pratiques RH : l'importance de l'interculturel	162
Section 2	Rôle de la fonction RH dans l'accompagnement des équipes interculturelles	180
	<b>Conclusion</b>	189
	<b>Postface</b>	191
	<b>Bibliographie</b>	195
	<b>Index</b>	201

# Remerciements

Cet ouvrage est le fruit d'une expérience d'une dizaine d'années au sein des filières RH des Universités Paris Est et Paris Dauphine. Il s'inscrit dans un programme de recherche croisant la question de l'internationalisation des entreprises et le management des ressources humaines. Cette investigation a déjà donné lieu à la publication de deux ouvrages de références *Management interculturel* et *Entreprises multinationales* aux éditions Dunod.

Un grand merci à Frédérique Pigeyre, professeur à l'Université Paris Est avec qui nous co-dirigeons le Master 2 « GRH dans les entreprises multinationales » de l'IAE Gustave Eiffel.

Nous tenons à remercier nos partenaires professionnels pour avoir échangé avec nous sur ces sujets et en particulier Jean-Marc Ayme (La banque Postale), Denis Cristol (CNFPT), Philippe Cuenot (Bouygues Telecom), Rodolphe Delacroix (Towers Watson), Marc Deluzet (OSI), Stéphane Gannac (La Mutuelle Générale), Gilles Lejeune (Cerise), François Monchy (CGG Veritas), André Perret (DPM&Associés), Jonathan Pottiez (Formaeva), Jean-Louis Riotte (Areva), Stéphane Rousseau (Accor), Jérôme Savy (ATT), David Tabournel (Mylan), Jean-Louis Todesco (RATP), Jérôme Wargnier (Alberon Partners), Sophie Windak (Kering).

Un remerciement sincère est également adressé à nos contributeurs : Hervé Borentzjen (Karistem), Sylvie Guyon (Crédit Agricole), Jennifer

Quinot (Hutchinson, Groupe Total), Marie-Laure Tourbet (Véolia Environnement) ; Céline Lemercier (Rexam) et Thomas Ripert (RRH International) pour leurs apports à l'analyse.

Nous souhaitons aussi remercier chaleureusement les membres de l'Association pour la réalité et les relations internationales (ARRI) et notamment son président, Jean-Michel Faure, ainsi que l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) et en particulier Catherine Carradot, son délégué général.

Nous n'oublions pas nos collègues de la revue *Personnel* et en particulier son rédacteur en chef Izy Behar (président d'EAPM), ses rédactrices en chef adjointes (Sandrine Weisz, Sylvie Aghabachian) et les membres du comité de rédaction (Dominique Bailly, Florence Davy, Jean-Michel Garrigues, Olivier Jaskulké, Jean-marie Peretti, Pierre-Yves Poulain, François Silva, Thierry Teboul, Bruno Wierzbicki...).

Nous adressons une pensée amicale aux membres de l'Institut de recherche en gestion avec lesquels nous avons pu partager des discussions riches et passionnantes sur ce sujet.

Enfin, nous n'oublions pas nos étudiants, notamment ceux du master 2 « GRH dans les entreprises multinationales », de la licence professionnelle « Gestion des ressources humaines/ARH » de l'Université Paris Est et de la licence « Management international ».

# Préface

La question de l'internationalisation de la gestion des ressources humaines est une question qui ne se pose plus. L'ouvrage de Michel Barabel et Olivier Meier vient en apporter une confirmation, en même temps qu'il apporte des clés de compréhension et de mise en œuvre.

Le DRH, dans nos entreprises, est aujourd'hui au centre d'un certain nombre d'affirmations dans l'exercice de sa fonction. Le DRH est un professionnel qui doit bien connaître son entreprise ses marchés et les hommes et femmes qui la composent.

L'international n'est pas loin, ici. Les marchés souvent dépassent le territoire national et les collaborateurs qui circulent librement, au moins s'agissant de l'Europe, apportent aux conceptions anciennes une dimension d'ouverture.

Le DRH doit savoir : quelles sont les règles, les techniques et pratiques applicables dans son domaine, ici mais aussi ailleurs. Il doit savoir comment sera géré un Français que l'on envoie à l'étranger, de la même manière qu'il doit savoir comment sera géré un étranger qui vient travailler en France. L'un et l'autre ont un passé, des habitudes mais aussi des acquis, souvent inscrits dans des systèmes nationaux.

Savoir pour pouvoir : pouvoir exercer mieux son métier, dans l'intérêt de l'entreprise et des collaborateurs.

Pour autant, et même en maîtrisant les techniques de gestion en France et à l'étranger, pour des gens d'ici et d'ailleurs, le rôle du DRH international ne se résout pas en une juxtaposition d'individualités. En effet, le DRH doit concourir à créer une homogénéité nouvelle des équipes, fondée sur une multiculturalité, facteur d'une meilleure performance collective.

Cette dimension nouvelle vient challenger l'expertise du DRH attaché à connaître les arcanes d'un droit social national, quel qu'il soit, pour aller au plus haut niveau de l'entreprise, vers une mission dans laquelle on parle de résultat à atteindre, d'objectifs à réaliser, en utilisant cette dimension internationale et la culture nouvelle née dans le creuset de cette diversité.

Faire travailler ensemble des personnes d'horizons différents, les faire travailler dans des structures qui ne sont pas les plus traditionnelles, intégrer dans une chaîne cohérente de création de valeur des éléments délocalisés, continuer à montrer l'unité d'une entreprise même si elle est morcelée sur plusieurs territoires et avec des personnes de plusieurs origines, voilà ce que devient le quotidien du DRH.

Que dans ce quotidien difficile, le DRH puisse avoir sur son bureau cet ouvrage sur la GIRH, c'est une chance... pour ne pas dire une nécessité.

*Izy Béhar, président de l'EAPM  
(European Association of Personnel Management<sup>1</sup>),  
rédacteur en chef de la revue Personnel (ANDRH)*

---

1. L'EAPM regroupe les associations nationales des professionnels des ressources humaines de 28 pays du continent européen : Autriche, Bulgarie, Chypre, République Tchèque, Danemark, Estonie, Finlande, France, Grèce, Allemagne, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Macédoine, Malte, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Roumanie, Russie, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suède, Suisse, Turquie et Royaume-Uni.



# Avant-propos

La gestion internationale des ressources humaines (GIRH) peut se définir comme « l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation » (Bournois, Defelix et Retour, 2000).

Elle se caractérise par sa complexité et est liée à deux facteurs (Adler, 1983) : le multiculturalisme (avec la présence de plus de deux nationalités dans l'entreprise) et la dispersion géographique (qui est censée rendre difficile le contrôle et l'harmonisation des pratiques).

La GIRH intéresse de plus en plus les spécialistes de la GRH, car elle constitue un champ de recherche à part entière :

- elle dispose tout d'abord de différentes associations académiques notamment à l'étranger (Institute of International HR, International Association of Human resource information Management, International personnel management Association...);
- certaines revues scientifiques (International Journal of Human Resource Management, Asia Pacific Journal of Human Resource...) ont décidé de se spécialiser sur cette thématique ;
- enfin, plusieurs cursus universitaires en Master 2 et Licence ont été créés dans ce domaine pour répondre à la demande des entreprises.

Pourtant, il n'existe pas à proprement parler d'ouvrages généraux en langue française centrés sur ce thème. L'objectif de ce livre est donc de

comblent ce vide, en présentant une introduction à la GIRH en couplant les trois approches associées généralement à ce champ (Dowling et Welch, 2004) :

- La première approche s'intéresse à la façon dont les entreprises multinationales (Dowling & Shuler, 1990) définissent leurs politiques de Gestion des ressources humaines, pour s'adapter à un contexte de forte internationalisation. Il s'agit par conséquent de décrire les principales pratiques RH à l'international ;
- La deuxième approche développe une approche comparative des systèmes de GRH dans différents pays (Boxall, 1995 ; Clark, 1996 ; Brewster, Wood, Brookes & Ommeren, 2006). En particulier, il s'agit de mettre en avant les spécificités du système français en fonction de son histoire culturelle, économique, sociale et sociétale ;
- Enfin, la dernière est centrée sur les conséquences de l'internationalisation en termes de management des équipes interculturelles (Laurent, 1986 ; Adler, 1997 ; Meier, 2008). Les différences de cultures nationales et les problèmes que rencontrent leurs équipes sont analysés. L'accent est mis sur les formations et les dispositifs nécessaires pour améliorer la compréhension entre les différentes nationalités et optimiser les projets collectifs.

Pour répondre à cet objectif, cet ouvrage est structuré en trois parties :

1. le contexte d'internationalisation des entreprises et ses conséquences sur la fonction RH ;
2. les pratiques de gestion internationale des ressources humaines ;
3. les spécificités du système français avec une analyse comparative (présentation des caractéristiques interculturelles des différents pays et processus d'accompagnement à prendre en compte par la fonction RH).

Chapitre

1

# L'internationalisation des firmes et ses conséquences sur la fonction ressources humaines

---

## SOMMAIRE

**SECTION 1** Pourquoi s'internationaliser ?

**SECTION 2** Incidences de l'internationalisation sur la fonction  
ressources humaines

L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent, même s'il s'est incontestablement accéléré ces dernières années. Il suffit pour s'en rendre compte de s'appuyer sur l'estimation de la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement) sur les multinationales. En effet, celles-ci représenteraient aujourd'hui 80 000 entreprises dans le monde avec plus de 800 000 filiales et 80 millions de salariés.

Plusieurs travaux se sont intéressés à ses causes et en particulier ceux de R. Vernon, S. Hymer, C. Kindleberger et J.H. Dunning. Il s'agit d'établir les conditions spécifiques qui rendent l'investissement direct à l'étranger plus avantageux que le recours à une autre forme de développement (exportation ou vente de brevet, par exemple).

Nous allons nous intéresser aux motivations stratégiques de l'internationalisation des firmes et aux types de stratégies et d'organisation à la disposition des entreprises pour se développer à l'étranger (I). Nous concluons ce premier chapitre sur l'incidence de ces changements sur la structuration et les rôles de la fonction Ressources humaines (II).

## Section 1 **POURQUOI S'INTERNATIONALISER ?**

### **1 Les motivations stratégiques de l'internationalisation**

En nous appuyant sur une étude réalisée auprès de cent quatre-vingts P.-D.G. de grandes entreprises entre 1995 et 2002 (Barabel et Meier, 2002), cinq principales motivations stratégiques peuvent expliquer l'internationalisation des firmes.

#### **1.1 La recherche de nouveaux relais de croissance**

La saturation des marchés dans lesquels l'entreprise évolue traditionnellement, la spécialisation de l'entreprise sur certaines activités (nombre d'acheteurs potentiels limité), la présence d'une forte concurrence dans le pays d'origine et la raréfaction des débouchés commerciaux constituent généralement des conditions propices au développement

international des entreprises (recherche de nouveaux clients sur les marchés étrangers). L'ambition d'améliorer sa position concurrentielle sur la base de paramètres économiques directs, tels que la taille du marché (volume d'activités) et le développement des ventes (chiffre d'affaires) constitue par conséquent un des moteurs de l'internationalisation des firmes. Il s'agit donc pour l'entreprise de poursuivre son expansion via une diversification géographique de ses activités, afin de maintenir ou d'augmenter ses parts de marché. La motivation visant, pour des raisons de survie ou de renforcement, à accéder à des marchés nouveaux ou plus étendus, est d'autant plus forte que l'entreprise doit généralement faire face à un mouvement inverse avec la présence d'une concurrence internationale sur le marché national.

### EXEMPLE – Le cas Casino

L'international représente un puissant relais de croissance pour le Groupe Casino avec une présence dans huit pays et un chiffre d'affaires réalisé à l'international de 23 524 millions d'euros, soit 56 % de son chiffre d'affaires total en 2012 (contre 45 % en 2011)<sup>1</sup>.

## 1.2 La répartition des risques entre les pays

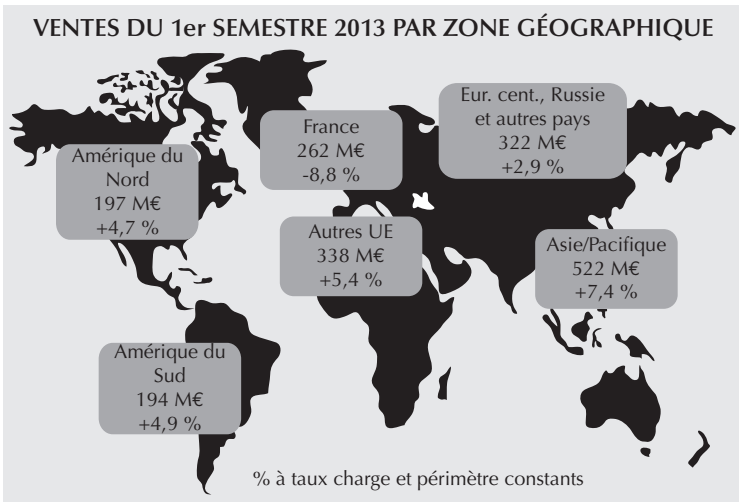
Une stratégie internationale permet de répartir les risques entre les pays, en fonction de l'évolution de la conjoncture économique (croissance, ralentissement, stagnation), des variations monétaires (taux de changes flottants), des catastrophes naturelles (inondation, tremblement de terre, raz de marée, éruption volcanique), de la situation politique (instabilité, crise, conflit, terrorisme) ou du comportement des pouvoirs publics locaux (nationalisation, interférence, attitude vis-à-vis des produits venus d'étranger). Elle contribue également à réduire les risques de dépendance à l'égard d'un pays via une diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement, lorsqu'il existe des risques de change ou de non-transfert ou que les conditions d'offre et de demande dans un pays se dégradent (nombre de concurrents, faible croissance du marché...). Elle donne aussi la possibilité de tirer avantage des déphasages en matière de cycle de vie des produits et secteurs, avec par exemple l'existence d'une compétition moins forte sur les marchés extérieurs (faible intensité concurrentielle)

1. Source : <http://www.groupe-casino.fr/fr/Des-positions-fortes-a-l.html>

ou le développement de produits parvenus à maturité sur le marché national, mais en phase de croissance dans d'autres pays. L'internationalisation des entreprises est donc un moyen efficace pour permettre aux responsables de mieux répartir leurs risques politiques, économiques et financiers.

**EXEMPLE – Le cas du groupe SEB**

L'un des axes stratégiques du groupe SEB est le leadership géographique, qui se décline notamment par un développement sélectif dans les pays émergents. Ainsi, le groupe SEB a mis en place une gestion raisonnée des risques inhérents à son activité. Le développement international est à la fois perçu comme un moyen de mieux répartir les risques pays et comme un relais de croissance (En 2013, la consommation des pays émergents et émergés excède de 40 % celle des pays développés). Comme l'indique le graphique ci-dessous, la baisse du marché français (-8,8 %) au premier semestre 2013 est largement compensée par la hausse de la zone Asie Pacifique (+7,4 %) et celles des autres zones.



Source : Groupe Seb, « Lettre aux actionnaires », septembre 2013.

**Figure 1.1 – Ventes Seb 2013 par zone géographique**

### 1.3 La réponse à la globalisation des marchés

La motivation des firmes à s'internationaliser peut également venir de facteurs extérieurs, lorsque des acheteurs étrangers ou des clients mondiaux ont des demandes pour des produits ou des prestations nécessitant un accompagnement à l'international (relation de suivi et de proximité). C'est par exemple l'option prise par l'entreprise Valéo, équipementier automobile, qui pour rester compétitif s'est fixé comme mission de rechercher en permanence la satisfaction du client, à travers une politique d'accompagnement de ses clients mondiaux. Ceci conduit notamment l'équipementier à inscrire dans sa stratégie de croissance la mission de développer en permanence de nouvelles installations dans un souci de proximité et de réactivité. L'internationalisation peut aussi être liée à la présence de concurrents puissants déjà sur place (situation oligopolistique), pour éviter qu'ils occupent de façon trop marquée le terrain. Elle peut aussi être un moyen de reprendre l'ascendant en misant sur des marchés nouveaux (marchés émergents, activité spécialisée...) où la concurrence est encore peu présente et où il est encore possible d'augmenter de manière significative ses parts de marchés. Dans bien des cas, cette stratégie d'internationalisation apparaît donc davantage comme une démarche plus imposée que souhaitée, visant à répondre à la globalisation des marchés.

### 1.4 Le renforcement de la compétitivité de l'entreprise

L'augmentation des ventes, la recherche de taille critique, le niveau élevé des dépenses en Recherche et Développement, l'exigence d'innovation, la maîtrise des coûts de production sont autant de motivations qui conduisent les entreprises à s'internationaliser. L'internationalisation des activités peut en effet avoir une influence sur la compétitivité, en permettant à la firme d'améliorer sa rentabilité grâce aux délocalisations (recherche d'une main-d'œuvre locale qualifiée à moindre coût) et aux économies d'échelle (production en plus grande quantité) et de développer ses compétences (techniques, commerciales, managériales, organisationnelles) à travers notamment une collaboration plus étroite avec des clients, fournisseurs ou partenaires étrangers, d'accéder à des ressources spécifiques (matières premières, personnel qualifié, infrastructure, sources d'approvisionnement, réseaux relationnels et politiques), d'attirer et de fidéliser les hauts potentiels (motivation et responsabilisation des salariés). L'entreprise

internationalisée contribue également à l'adaptation permanente de sa politique commerciale (meilleure connaissance des marchés, sensibilité accrue à la culture des pays, maîtrise des conditions de l'offre) et de son organisation (modernisation des unités de production, adaptation des circuits de distribution, réorganisation de la logistique, systèmes de gestion plus efficaces, réseaux d'innovation mondiaux, création de pôles d'excellence...) en fonction des exigences et contraintes des marchés.

**EXEMPLE – Le cas Cap Gemini**

Cap Gemini a décentralisé pour des raisons de coûts une grande partie de ses services hors de France, faisant de l'Inde le cœur névralgique de ses centres « offshore » (54 280 personnes employées).



**Focus**

**La délocalisation : un phénomène irréversible ?**

Si depuis les années 1970, la délocalisation se généralise (des pays développés vers les pays en développement), ce phénomène est loin d'être irréversible et peut très bien s'inverser dans les années à venir. C'est déjà en partie le cas aux États-Unis où, du fait notamment de l'augmentation des coûts salariaux et des problématiques de RSE, de plus en plus d'entreprises adeptes de la délocalisation vers l'Asie relocalisent des emplois. Ainsi, BCG évoquent le retour de trois millions d'emplois aux États-Unis à horizon 2020. Ces phénomènes de délocalisation/relocalisation montrent l'arbitrage permanent que doivent opérer les entreprises en vue de maintenir leur employabilité dans un contexte de compétition mondialisée.

Source : « Back to USA », *Liaisons Sociales*, octobre 2012, p. 48-49.

**1.5 L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables**

L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables contribue fortement à renforcer la décision des entreprises



d'internationaliser une partie de leurs activités. Cette réalité est d'autant plus prégnante que beaucoup d'entreprises, notamment occidentales, sont situées dans des pays très contraignants en matière de droit du travail et de protection de l'environnement. On peut à titre d'illustration citer comme facteurs favorables à une internationalisation des firmes :

- une politique protectionniste modérée ;
- des incitations financières et fiscales intéressantes ;
- la législation du travail moins contraignante pour les entreprises ;
- l'accès à des réglementations nationales ne limitant pas le développement des activités sur le marché ;
- une sensibilisation moins forte sur les questions d'environnement...

C'est ainsi qu'une entreprise internationale pourra tirer avantage des prix de transfert entre implantations, de manière à localiser le bénéfice là où la taxation est la moins coûteuse (optimisation fiscale) ou adapter sa politique de développement en fonction des subventions proposées dans certains pays. Autant d'éléments qui contribuent au développement des entreprises à l'international et à rendre certains pays particulièrement attractifs sur le plan économique, même si l'écart tend (très) progressivement à diminuer en raison des excès constatés chez de nombreuses multinationales.

Ces différentes motivations rendent le phénomène d'internationalisation incontournable. Pour s'en rendre compte, il suffit de mesurer le poids du CA hors France dans le chiffre d'affaires et les effectifs des entreprises du CAC 40 (Enquête *Les Échos/Ricol Lasteyrie* 2013, *Les Échos*, 12 novembre 2013). Aujourd'hui, 69 % des salariés des groupes du CAC 40 sont basés hors de France dont Danone, Kering, ArcelorMittal et Publicis qui comptent moins de 10 % de leur effectif en France. De même, les entreprises du CAC 40 réalisent en moyenne 70 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger. En particulier, L'Oréal, Danone, Pernod-Ricard, Kering, Sanofi, ArcelorMittal, EADS, Schneider Electric, Vallourec, STMicroelectronics ou encore Solvay réalisent plus de 90 % de leurs revenus à l'international.

**La présence en France des sociétés du CAC 40 en 2012**

Effectifs		Chiffre d'affaires	
Total monde	Part France	Part France	Total monde
		En milliards d'euros	
159,740	81 %	EDF	55 %
1,496	70 %	Unibail-Rodamco	59 %
170,531	62 %	Orange	49 %
62,558	61 %	Safran	23 %
133,779	58 %	Bouygues	66 %
192,701	56 %	Vinci	63 %
79,282	51 %	Crédit Agricole SA	66 %
219,330	50 %	GDF SUEZ	37 %
127,086	42 %	Renault	26 %
154,009	39 %	Société Générale	43 %
140,405	37 %	EADS	8 %
97,126	36 %	Total	23 %
318,376	33 %	Veolia	41 %
188,551	31 %	BNP Paribas	32 %
364,969	29 %	Carrefour	46 %
58,050	27 %	Vivendi	55 %
192,781	25 %	Saint-Gobain	28 %
111,974	25 %	Sanofi	8 %
12,000	25 %	Gemalto	NC
29,100	24 %	Solvay	8 %
49,500	23 %	Air Liquide	18 %
23,177	23 %	Vallourec	3 %
48,460	22 %	STMicroelectronics	2 %
107,300	21 %	Michelin	10 %
113,400	21 %	AXA (1)	24 %
106,348	20 %	LVMH	11 %
92,645	19 %	Alstom (2)	21 %
72,637	18 %	L'Oréal	9 %
35,250	18 %	Legrand	21 %
125,110	17 %	Capgemini	23 %
18,777	15 %	Pernod Richard (2)	8 %
139,989	14 %	Schneider Electric	8 %
133,886	13 %	Accor	34 %
65,000	10 %	Lafarge	12 %
50,700	10 %	Essilor	NC
102,401	9 %	Danone	10 %
57,500	9 %	Publicis	NC
245,000	8 %	ArcelorMittal (3)	7 %
33,439	6 %	Kering	6 %
30,241	NC	Technip	NC

(1) AXA Assurances uniquement pour le chiffre d'affaires, mais toutes activités pour les effectifs (2) Exercice décalé (3) Hors Aperam pour les effectifs

« LES ÉCHOS » / IDÉ / SOURCES: RICOL-LASTEYRIE, SOCIÉTÉS

**Figure 1.2 – La présence en France des sociétés du CAC 40 en 2012**