



Pour une autre vision de l'entreprise...

Xavier Dupret

Mars 2019

11.560 signes

Les bouleversements que l'on constate, depuis une vingtaine d'années, dans le champ des méthodes de gestion de l'entreprise ont amené les analystes et les praticiens à évoquer l'apparition et le développement d'entreprises réseau. Ces dernières renvoient à un mode d'organisation inédit par lequel des organisations formellement distinctes sont fermement reliées entre elles via un donneur d'ordres (ou firme centrale) qui agit en chef d'orchestre.

Dans ce système d'organisation, la firme centrale fait massivement appel à des firmes extérieures. Le contrôle de la firme centrale sur ces dernières s'établit au moyen de contrats de fourniture sans cesse renégociables et révisés. C'est à partir de cette réalité qu'a été forgé le concept de chaîne de valeurs.

Chaînes de valeur

La chaîne de valeur désigne la dynamique par laquelle les entreprises centrales distribuent les cartes de la production. Ce sont ces multinationales qui décident qui produit quoi, quand et où. L'arbitrage entre internalisation et externalisation est, dès lors, constant.

L'exploitation des chaînes de valeur peut donner lieu à l'apparition de « firmes creuses »¹. Ces dernières conçoivent et vendent des produits pour lesquelles elles détiennent la marque mais ne fabriquent, en définitive, plus rien. Dans cette configuration, la firme centrale se contente, pour sa part, de garder pour elle la recherche de pointe, l'innovation et le marketing. A ce sujet, on notera, avec le prix Nobel d'économie Paul Krugman², un mouvement de décomposition/recomposition permanent des chaînes de valeur à l'échelle mondiale en fonction des critères de maximisation du profit de la firme centrale. Ce modèle est déjà généralisé et constitue l'horizon du capitalisme contemporain.

Il en ressort un recours de plus en plus fréquent de la part des directions d'entreprises à des mouvements de restructuration devenus, somme toute, incessants. Du point de vue de l'action sociale, cette caractéristique a pour conséquence un sentiment d'impuissance des travailleurs qui éprouvent, dès lors, un certain nombre de difficultés à s'identifier à des thèmes de lutte classiques dans l'histoire du mouvement ouvrier organisé. De ce point de vue, la pratique de la restructuration permanente a contribué à fragiliser la condition salariale, laquelle s'appréhende classiquement comme un système de garanties, de protections et de statuts qui se sont progressivement établis depuis la fin du XIX^e siècle grâce aux combats du mouvement ouvrier³.

La restructuration permanente comme outil de gestion a également, la chose est bien connue des acteurs sociaux impliqués par la question, profondément désarticulé l'architecture des structures de concertation sociale. L'externalisation par les grandes entreprises de parties, parfois conséquentes, des *procès* de production a, en effet, conduit à une multiplication des structures concertatives là où auparavant tous les travailleurs, quelles que soient leurs fonctions, dépendaient d'une seule commission paritaire. Que l'on songe, par exemple, au fait que la fabrication des sièges de voitures ne relève plus, dans bien des cas, des commissions paritaires *ad hoc* du secteur automobile mais du secteur textile.

Derrière cette mutation, se cache le retour de l'actionnaire. Explications.

L'actionnaire au cœur du dispositif de captation de valeur

Le concept de valeur actionnariale nous servira de variable de base pour expliquer les mutations précédemment décrites. Le retour de l'actionnaire comme force majeure de réorientation des stratégies d'entreprise a démarré aux Etats-Unis dans les années 1980 pour ensuite affecter l'ensemble des pays occidentaux dix ans plus tard.

La généralisation des pratiques et méthodes de management du capitalisme anglo-saxon est, depuis, partout constatable en Europe. Etudier la pensée de l'adversaire s'avère, en la matière, des plus instructifs.

Jack Welch, PDG de General Electric de 1981 à 2001, est tenu pour être le réintroduteur du rôle clé de l'actionnaire dans la direction des entreprises. On notera avec intérêt que Welch

¹ Bachet. D, *Les Fondements de l'entreprise. Construire une alternative à la domination financière*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2007.

² Krugman. P., Growing World Trade: Causes and Consequences in *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 1995, No. 1, 25th Anniversary Issue (1995), pp. 327-377.

³ Castel. R, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard, (L'espace du politique), 1995.

faisait observer crûment, dans un ouvrage resté célèbre outre-Atlantique⁴, que la valeur actionnariale résulte, avant toute chose, d'une politique adéquate de ressources humaines. En effet, l'élément stratégique central identifié par Welch pour satisfaire l'actionnaire, et tous les autres grands managers qui l'ont ensuite imité, provient, en définitive, d'un concept central dans la littérature économique classique de Smith à Marx, à savoir la valeur-travail⁵. En effet, la restructuration de General Electric, dont Welch s'est fait l'artisan, avait pour principal objectif l'extraction d'une valeur ajoutée par travailleur plus élevée.

Pour y parvenir, on rappellera que Welch imposait, par exemple, que chaque année, les chefs de services de General Electric licencient la part des salariés (10%) les moins « performants ». Par ailleurs, Welch est connu pour avoir pratiqué à une échelle, jusque là sans précédent, la sous-traitance en recentrant, par la même occasion, General Electric sur son *core business*. Le règne de l'actionnaire-roi pouvait débiter.

En cette matière, nous suivons également Frédéric Lordon⁶ qui fut un des premiers analystes francophones à attirer l'attention sur l'importance de l'EVA (*Economic Value Added*) parmi les outils d'analyse utilisés par le monde des affaires. L'EVA (*Economic Value Added*) a été introduite et promue dans les années 1990 par la société de conseil Stern, Stewart & Co⁷. La généralisation de l'EVA correspond à une véritable prise de pouvoir des actionnaires d'un point de vue conceptuel.

L'indicateur « EVA » a, en effet, été conçu pour compléter ce qui a été dénoncé comme une carence de la comptabilité standard en ce qui concerne l'identification des gains véritables pour les actionnaires. En effet, d'un point de vue strictement actionnarial, le résultat net s'avère trop limité en tant qu'outil de mesure de la performance de l'entreprise. Ce n'est, en effet, pas parce qu'une entreprise dégage des bénéfices qu'elle rémunère forcément « bien », c'est-à-dire « beaucoup », les actionnaires. C'est ici que le fait de travailler avec l'EVA s'avère un outil particulièrement intéressant d'un point de vue actionnarial puisque précisément, l'EVA vise à déterminer le seuil de rentabilité que les entreprises doivent impérativement dépasser pour être considérées comme intéressantes de la part du capital financier.

Une autre dimension de l'entreprise

L'alternative à cette omniprésence de l'actionnaire pourrait consister à réaffirmer une autre dimension de l'entreprise, à savoir la communauté socioproductive des travailleurs. En effet, l'entreprise capitaliste possède deux visages⁸. Côté face, il y a la définition de l'entreprise à

⁴ Welch. J, Welch. S, *Winning*, New York City, HarperCollins, 2005

⁵ Conway. N., Deakin. S., Konzelmann. S., Petit. H., Reberiouz. A., Wilkinson. F., The influence of stock market listing on human resource management: Evidence for France and Britain in *British Journal of Industrial Relations*, 46(4), 2008, pp.631-673

⁶ Lordon. F, La « création de valeur » comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la « valeur actionnariale » in *L'Année de la régulation*, vol 4, 2000, pp.117-167

⁷ Bennett Stewart III. G, *The Quest for Value*, HarperCollins, New York, 1991

⁸ Bachet. D, Maugeri. S, Metzeger. J-L, Refonder l'entreprise? Éléments de réflexion pour une autre gestion, in *La Nouvelle Revue du Travail*, mars 2013.

laquelle nous renvoie, par exemple, la presse économique. Il s'agit, en l'occurrence, de la société par actions, c'est-à-dire la société anonyme qui renvoie à la propriété privée des « apporteurs de capitaux » associés.

Côté pile, l'entreprise fait aussi référence, d'un point de vue davantage sociopolitique, à une communauté d'hommes et de femmes au travail dont l'objectif n'est pas fondamentalement la rentabilité financière, c'est-à-dire l'accroissement de la fortune des actionnaires mais, au contraire, la production de richesses revêtant la forme de services et de biens utiles à la population. Si l'on adopte cette définition de l'entreprise, on en déduira fort logiquement que le fonctionnement de la firme ne peut alors se réduire au seul point de vue des apporteurs de capitaux et qu'il doit impérativement inclure, au minimum, les apporteurs de travail.

On notera en parallèle que l'entreprise comme communauté socioproductive intègre également les populations vivant à proximité des sites de production, les pouvoirs locaux ainsi que les associations de consommateurs. Cette vision de la communauté socioproductive peut *a priori* sembler fort large et doit, comme toute hypothèse, être discutée.

Il n'en reste pas moins que l'intérêt de la démarche vise à un rééquilibrage des prérogatives, en termes de contrôle de l'entreprise, en faveur des salariés et au détriment des actionnaires. L'enjeu consiste, en cette matière, à augmenter progressivement le pouvoir d'intervention des salariés dans le domaine des stratégies économiques poursuivies par les entreprises, notamment en accroissant le poids décisionnel des comités d'entreprise. Il en va de même pour ce qui est de l'intégration des entreprises sous-traitantes au sein des institutions représentatives des entreprises donneuses d'ordres.

La portée politique de ce type de recommandations permet, en utilisant la terminologie gramscienne, de faire glisser des fractions du salariat d'une position d'acceptation passive du modèle hégémonique vers le bloc historique constitué autour du mouvement ouvrier et ses revendications. En définitive, on signalera que le concept de communauté socioproductive rejoint et complète la stratégie du contrôle ouvrier en tant que pierre d'angle à partir duquel « les richesses produites par le travail humain profitent à toute la société » (Point 14 de la déclaration de Principes de la FGTB).

Ce n'est peut-être pas un détail...