



## Le dialogue social en France face aux recompositions de la chaîne de valeur

Réalisée par

Isabelle Chambost, Fabrizio Giacalone, Patrick Roturier  
(Syndex)

*Cette étude a été financée par l'Agence d'objectifs de l'IREs*

### OBJET DE L'ETUDE

L'accès des représentants des salariés à une information pertinente est un élément important dans la recherche d'un dialogue social équilibré entre partenaires sociaux. De ce point de vue, il existe un décalage croissant entre les informations mises à la disposition des institutions représentatives du personnel (IRP) et la réalité économique qu'elles sont censées appréhender. Ce déphasage s'est déployé dans le triple contexte :

- d'un dialogue social de plus en plus centré sur l'entreprise (au sens juridique du terme),
- d'une décomposition de la chaîne de valeur qui s'échappe du périmètre juridique de l'entreprise
- et d'une domination des logiques financières sur le dialogue social.

La présente étude a pour objet de dégager les enjeux d'une telle situation et d'identifier les voies et moyens qui pourraient permettre aux représentants du personnel de retrouver de la lisibilité et de la visibilité sur leur entreprise, d'en comprendre les problématiques clés, de les questionner et de définir une stratégie syndicale. Pour cela, sans prétendre retracer toute l'histoire des systèmes de gestion et d'information comptable, cette étude vise à décrire des évolutions de la « chaîne de valeur », qui, loin d'être neutres, ont eu des incidences majeures sur la vie des entreprises et sur les relations professionnelles.

### CHOIX DE LA METHODE

Cette étude se situe dans le prolongement de celle qui a été réalisée en novembre 2008 sur « financiarisation des entreprises et dialogue social ». Le diagnostic et les propositions qui sont faites s'appuient sur l'expérience de Syndex dans l'assistance des représentants des salariés dans leurs attributions économiques.

La présente étude vise à poser les jalons d'une réflexion globale (qui n'existe pas à ce jour) pour développer des problématiques et des outils du dialogue social adaptés à ce nouveau contexte et permettant notamment :

- de questionner le lien entre les mutations économiques et sociales et les dispositifs qui sont mis au service du dialogue social dans l'entreprise ;
- de dépasser les adaptations ponctuelles des droits des IRP pour aller vers une redéfinition plus systémique des problématiques et outils nécessaires aux IRP et organisations syndicales pour être de véritables acteurs du dialogue social.

La première partie de l'étude est consacrée à l'analyse de la reconfiguration de l'entreprise au sein de chaînes de valeur financières, où la dilution de l'entreprise pose un défi majeur au dialogue social et où les systèmes d'information comptable sont au service d'un contrôle financier.

La deuxième partie pose des repères pour définir une méthode de questionnement de l'entreprise dans ce nouveau contexte ainsi qu'une utilisation avvertie des dispositifs d'information.

### L'entreprise reconfigurée au sein de chaînes de valeur financières

La notion de chaîne de valeur a traduit la segmentation de l'entreprise, puis sa dilution dans des périmètres stratégiques et opérationnels plus vastes, structurés par des logiques financières.

#### • L'entreprise comme « chaîne de valeur »

La théorisation de l'entreprise comme « chaîne de valeur » par M. Porter est fondée sur la définition de l'avantage concurrentiel, comme capacité de l'entreprise à identifier et exploiter les leviers qui lui permettront de « maximiser la valeur » pour les consommateurs (c'était le projet premier de Porter). Les activités sont scindées entre celles qui sont qualifiées de « principales » (production, vente, logistique, ...) et celles qui sont qualifiées de « soutien » (approvisionnements, gestion des ressources humaines, infrastructures, ...).

Cette vision a très vite séduit en ce qu'elle permettait de hiérarchiser les activités et de rendre plus explicite les mécanismes d'arbitrage entre elles.

Dans cette vision la stratégie de l'entreprise va se déclinier en trois grandes voies entre lesquelles le dirigeant doit trancher pour se « situer au-dessus de la moyenne du secteur » : la domination par les coûts, par la différenciation et la concentration de l'activité.

#### • La chaîne de valeur, fille de la financiarisation

Centrée sur l'entreprise, la réflexion de Porter ouvre néanmoins la voie à une conception de la chaîne de valeur qui dépasse les frontières classiques de l'entreprise et qui assimile celle-ci à un « assemblage de ressources et d'actifs » hiérarchisés et « détachables ».

Sous la puissance croissante des marchés financiers et des « actionnaires », le principe de flexibilité « d'assemblage » s'est déployé à la fois dans le fonctionnement interne des firmes et dans les relations entre elles.

Dans le fonctionnement interne, l'entreprise est conçue comme un agglomérat de centres de coûts et de profit dont le périmètre et les métiers peuvent évoluer rapidement par les externalisations et le recours à la sous-traitance, elle-même mise en cascade.

Dans les relations entre elles, les entreprises sont organisées en filières de valeur généralement dominées par des groupes multinationaux qui organisent les systèmes et dispositifs les mieux à même de capter la valeur sous ses différentes dimensions (différentiels de coûts salariaux, fiscaux, environnementaux, rentes de position, d'accès à des ressources / externalités, ...).

#### • L'évolution du rapport salarial

Avec le déploiement généralisé et accéléré du principe de flexibilité sous l'impact combiné de la financiarisation et de la numérisation des activités, le rapport salarial perd peu à peu son statut de forme institutionnelle dominante. Le démantèlement du régime fordiste et de la forme d'entreprise qui le symbolisait engage une transformation profonde des trois piliers du rapport salarial que sont

l'organisation du travail, les rémunérations et les régimes contractuels.

### Des systèmes d'information comptable au service d'un contrôle financier

Les systèmes d'information participent à ces évolutions en accompagnant les processus de réorganisation, mais également en les suscitant.

#### • Des SI au service de l'intégration de la chaîne de valeur

Les systèmes d'information (SI) contribuent à la segmentation et au pilotage de l'entreprise étendue. Ils ont notamment permis aux entreprises de dématérialiser et de démultiplier les possibilités d'articuler différentes sources d'information, tant internes à l'organisation, qu'externes chez les prestataires, à l'échelle nationale et internationale.

Le déploiement d'un SI est également l'occasion d'une réingénierie des processus des fonctions concernées (formalisation et standardisation de l'entreprise, modification des procédures, des outils de travail, aplatissement des structures, ...).

C'est aussi un levier pour redécouper l'entreprise en différentes « cellules » (département, fonction, tâches). C'est un « accélérateur » de la dynamique de l'organisation par les possibilités qu'il ouvre de travail en temps réel au niveau de réseaux internes et externes, nationaux et internationaux fortement interconnectés. Les frontières organisationnelles deviennent ainsi plus perméables et flexibles.

#### • Une comptabilité de gestion au service du pilotage de la chaîne de valeur et de sa mise sous tension

Le premier objectif des outils de gestion a été la recherche des lois gouvernant l'évolution des coûts. Il s'agissait de traquer tout ce qui pouvait obérer le dégagement de marge. Le second objectif s'est traduit par l'utilisation de la comptabilité de gestion pour redessiner l'organisation sous forme de processus. Les nouvelles méthodes de comptabilité de gestion ont servi à justifier les recherches de diminution de coûts indirects de production, puis celles de diminution de coûts indirects liés aux activités administratives, commerciales ou de recherche.

Cette prise en compte des moyens mis en œuvre a fait évoluer les critères de performance d'une recherche de rentabilité (dégagement de résultat) à une recherche de rentabilité économique (appréhension du résultat compte tenu des moyens financiers apportés par les actionnaires et les prêteurs). L'indicateur de création de valeur actionnariale norme cette dernière par l'obligation de réaliser un taux minimum défini comme étant le taux de rentabilité exigé par les investisseurs.

Au sein d'un groupe, ces indicateurs se déclinent dans l'organisation par un découpage de cette dernière en centres de responsabilité, de coûts ou de profit, évalués au regard d'indicateurs adaptés qui concourent aux principes de création de valeur. Établi transversalement aux entités juridiques constituant le groupe, ce type d'organisation conduit à une valorisation des opérations

économiques réalisées selon des prix déterminés sur la base de conventions internes, appelées prix de cession.

• *Une comptabilité financière au service des investisseurs*

La financiarisation de l'économie et sa régulation par les marchés financiers ont accordé aux investisseurs une primauté d'influence sur les entreprises, institutionnalisées par les normes comptables, américaines puis internationales.

Ces normes s'imposent pour toutes les entreprises cotées sur les marchés financiers, américains et européens. Elles servent aussi bien souvent de référence pour les entreprises non cotées détenues par des fonds de capital-investissement. Elles se déclinent dans les *reportings* des groupes au regard desquels sont évaluées les activités de leurs filiales, même si ces dernières doivent, pour leurs propres états financiers, respecter formellement la réglementation comptable française.

Les normes comptables internationales véhiculent ainsi une représentation financiarisée de l'entreprise. Les investisseurs sont devenus les destinataires privilégiés de l'information comptable, structurée progressivement autour d'un modèle d'évaluation à la « juste valeur », qui généralise la référence au marché.

Les actifs de l'entreprise deviennent assimilables à des titres financiers composant un portefeuille.

• *Le défi, pour les IRP, de retrouver de la lisibilité et de la visibilité sur leur entreprise*

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces mutations pour la qualité du dialogue social, fortement ancré en France dans l'entreprise.

En premier lieu, les questionnements économiques pertinents qui doivent servir de base au dialogue social ne sont plus directement lisibles dans l'entreprise (l'entreprise « juridique » définit le cadre du dialogue social), en raison de la complexité croissante de ses modes d'insertion dans la chaîne de valeur et de leur caractère instable, voire volatile. La question des périmètres pertinents est donc centrale pour déployer un véritable dialogue social dans l'entreprise elle-même.

La chaîne de valeur constitue également un défi pour le dialogue social, en raison de l'internationalisation et de la globalisation des stratégies des grands groupes. Ces processus élargissent l'espace de construction des chaînes de valeur et multiplient les acteurs liés les uns aux autres sous le commandement d'une firme dominante : fournisseurs, sous-traitants de capacité ou de spécialités impliqués ou pouvant potentiellement l'être (sans toujours le savoir, etc.) du premier au *nième* rang.

Sous l'impact de la financiarisation, les directions d'entreprise ont tendance, par ailleurs, à restreindre les droits des salariés en alignant leur droit à l'information sur la communication financière destinée aux investisseurs.

Ainsi, seule une démarche de réappropriation des outils par les IRP (ceux qui sont mis à leur disposition, comme ceux qu'il conviendrait de mettre à leur disposition),

pourrait leur permettre d'argumenter leur point de vue spécifique dans le dialogue social d'entreprise.

**Proposition d'une démarche de réappropriation par les IRP de l'information utile à la compréhension de leur entreprise**

Partant du constat que les outils et dispositifs comptables et gestionnaires sont des construits sociaux soumis à la domination de la financiarisation, les outils d'information disponibles (notamment comptables) ne sauraient être utilisés sans regard critique de la part des IRP, afin d'y déceler les manques et inadaptations par rapport à leurs besoins.

• *Une démarche centrée sur l'identification des problématiques clés et non pas directement sur les outils*

En effet les outils n'ayant pas d'utilité en eux-mêmes, mais seulement au service d'objectifs dûment identifiés, il convient, d'un point de vue méthodologique et dans un contexte de profondes mutations, de les inscrire dans une démarche globale. Celle-ci doit permettre, à travers le croisement des différents questionnements propres à l'acteur syndical, dûment étayés par les indicateurs pertinents, d'identifier les problématiques clés de l'entreprise, ses zones de liberté et de contraintes, ses zones de tensions et de risques.

• *Les grandes étapes de la démarche*

Il s'agit d'abord de caractériser la capacité de l'entreprise à décider et à obtenir / dégager / capter des ressources. Son degré d'autonomie peut être apprécié sur plusieurs niveaux complémentaires :

- le niveau stratégique / opérationnel,
- le niveau de la filière de valeur,
- le niveau de la création de la valeur,
- le niveau des ressources internes disponibles.

La deuxième étape de la démarche consiste à qualifier les ressources de l'entreprise : le collectif de travail de l'entreprise (degré de segmentation, degré de flexibilité interne) ainsi que l'organisation des ressources internes qui sont mobilisées.

La « qualité » de la participation du collectif de travail à la performance de l'entreprise peut prendre plusieurs formes génériques :

- accroissement de la productivité, dont un des enjeux est la façon dont elle est répartie entre les salariés et l'entreprise,
- compétences mobilisées (caractère plus ou moins stratégique de ce capital immatériel de l'entreprise),
- optimisation des coûts, dont on retrouve la traduction en termes d'organisation et de conditions de travail, voire de réductions d'emplois.

La troisième étape revient à interroger l'entreprise sous l'angle de son organisation, notamment lorsqu'elle dispose de plusieurs sites et lorsqu'elle exerce plusieurs activités, de façon à évaluer les risques éventuels (en termes par exemple de risque de recentrage et de

changement de périmètre, de regroupement de sites et/ou de délocalisations, avec ou sans externalisation). D'expérience, c'est souvent dans ces dimensions que se posent les questions d'emplois et de restructurations.

Le travail de synthèse consiste à faire dialoguer les différentes thématiques qui ont été travaillées pour en faire ressortir les marges de manœuvre de l'entreprise et les risques, tant d'un point de vue économique que social. Il doit être conçu comme une démarche d'anticipation pour les représentants des salariés, leur permettant de poser, de façon argumentée, les enjeux de l'entreprise et leurs impacts potentiels sur l'emploi et le travail.

• *Une utilisation avertie de l'information comptable*

La démarche de questionnements préconisée doit se traduire en indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs. Au sein des indicateurs quantitatifs, il est important de distinguer les indicateurs monétaires, bien souvent d'origine comptable, et de réfléchir à leurs sens ainsi qu'aux modalités de leur utilisation.

Le questionnement des outils qui sont aujourd'hui nécessaires aux représentants des salariés pour situer leur entreprise dans sa chaîne de valeur doit être fait à travers plusieurs approches complémentaires :

- sur la comptabilité comme outil de
  - o décryptage des influences respectives dans la création de valeur ;
  - o preuve de l'existence des informations de l'entreprise étendue : informations concernant le contrôle économique, les prix de transfert, projections à moyen terme (tests de dépréciation) ;
- sur le rôle structurant des systèmes d'information, notamment des ERP, dans la compréhension de la de l'organisation de la chaîne de valeur, des différents maillons et de la manière dont l'entreprise les articule en interne et en externe.

• *Des leviers potentiels à actionner par les IRP en France : BDU et RSE*

Officialisée dans le cadre de la LSE, la Base de Données Unique (BDU) pourrait participer à la co-construction d'une représentation de l'entreprise qui prenne en compte la chaîne de valeur dans laquelle elle s'insère. De création récente, elle doit encore faire ses preuves, d'autant plus que les premières pratiques ne semblent pas aller dans ce sens : construction unilatérale par les Directions et souvent à travers la seule liasse fiscale, avec le risque de conforter l'enfermement de l'entreprise sur son périmètre juridique.

Le concept de RSE déplace la vision de l'entreprise d'un rôle économique à un rôle multidimensionnel, celui d'acteur sur les écosystèmes et d'acteur social, voire sociétal. La RSE interroge la conception même de l'entreprise, en mettant en avant une représentation de l'entreprise comme institution qui doit trouver des compromis entre les intérêts de nombreux acteurs (actionnaires, dirigeants, salariés, représentants des salariés, société civile, consommateurs, riverains, pouvoirs publics). Ce modèle est en tension avec le modèle d'entreprise de plus en

plus dominant, centré sur une seule partie prenante, l'actionnaire.

Pour garder un rôle influent dans le dialogue social (qui s'ouvre en fait à un dialogue civil avec d'autres parties prenantes dans le cadre de la RSE), les organisations syndicales et les représentants des salariés doivent se saisir de ce concept de RSE dans la mise en œuvre de leurs prérogatives économiques.

Les nouvelles dispositions légales introduites récemment en France permettent de consolider la conception de l'entreprise « étendue » en offrant des leviers nouveaux aux acteurs de l'entreprise, notamment aux représentants des salariés. C'est le cas en particulier du reporting RSE, qui s'est fortement développé depuis le début des années 2000 et qui est désormais obligatoire en France.

Enfin la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société ne saurait être réduite aux dimensions sociales et environnementales. Une dimension essentielle concerne leur responsabilité économique – véritable angle mort de la RSE -, notamment au regard de leur juste participation au financement des infrastructures collectives, via la fiscalité et de l'utilisation des financements publics qui leur sont alloués. Des sujets d'actualité qui pourraient faire levier sur l'action économique des représentants des travailleurs, compte tenu de la proximité du sujet avec leurs attributions traditionnelles.

**Conclusion**

L'étude a privilégié la définition d'un cadre opérationnel pour une démarche de réappropriation des outils de compréhension de l'entreprise par les représentants du personnel. Les orientations détaillées de la deuxième partie de l'étude ont donné lieu, dans le cadre de missions d'expertise, à des déclinaisons opérationnelles et contextualisées co-construites avec des équipes syndicales de la CFDT. Cet élément clé de la démarche proposée explique le parti pris de l'étude. Les prolongements nécessaires ne peuvent à notre sens qu'être construits de concert avec des équipes syndicales associées.

Cette réflexion, nous l'espérons, peut permettre de favoriser l'accès des CE et des représentants syndicaux à l'information économique pertinente et à son « décryptage » dans le contexte de profondes ruptures que nous avons mis en évidence, afin de renforcer leurs capacités à remplir leurs missions de contrôle en matière économique, et afin qu'une étape supplémentaire à l'édifice des lois Auroux puisse être franchie, notamment en leur permettant d'être davantage à l'initiative dans les domaines économique et technologique.

CFDT- Economie et Société  
4, Boulevard de la Villette  
75019 Paris  
[economiesociete@cfdt.fr](mailto:economiesociete@cfdt.fr)