

Publié dans la revue *La Pensée*, n° 375, 2013.

## **De la finance au travail : finalités institutionnelles des entreprises et critères de gestion.**

**Par Daniel Bachet<sup>1</sup> et Frédéric Compin<sup>2</sup>**

Résumé :

La normalisation comptable qui structure la gestion des entreprises a été traditionnellement réduite à une méthode d'étalonnage de la performance financière. L'article souligne que d'autres choix de gestion concernant l'entreprise sont possibles et que ces choix ne renvoient plus aux seuls intérêts financiers des détenteurs de capitaux. Il examine d'abord les effets sur le travail et sur l'emploi des stratégies des groupes industriels et financiers au sein d'un univers économique dérèglementé. Il présente ensuite les résultats d'enquêtes effectuées dans un certain nombre de PME qui ont choisi des critères de gestion orientés par la recherche de la « valeur ajoutée » et non par la maximisation du profit. En faisant exister l'« entreprise », entité productive distincte de la « société », ces critères ne visent plus un optimum financier mais s'inscrivent dans la recherche d'un optimum économique et social global susceptible de valoriser le travail et l'emploi.

Abstract:

Accounting standards has been traditionally understood by corporate management as a calibration method of financial performance. This paper points out that other management options are possible. These options overtake the shareholders financial interest. Firstly, this paper deals with the industrial and financial effects on labor and employment strategies in a deregulated global economy. Secondly, the results and lessons presented in this paper are the result of interviews carried out by small and medium-sized enterprise (SMEs) which have chosen management criteria orientated by the concept of "value added" and not by profit maximization. Distinguishing the concept of entrepreneurship to private company, these criteria do not target financial optimization but try to reach a social and economic welfare able to protect labor and employment concerns.

---

<sup>1</sup> Professeur à l'université d'Evry, Centre Pierre Naville.

<sup>2</sup> Docteur en droit-EHESS et Sciences de gestion – CNAM. Professeur en classe préparatoire au diplôme de comptabilité et gestion du lycée Robert Doisneau de Corbeil-Essonnes.

La dérèglementation des économies et la libéralisation financière sont les principales formes institutionnelles qui ont orienté les politiques dites néolibérales depuis les années 1980-90 jusqu'à aujourd'hui. Les États ont « décompartimenté » et « désintermédié » les systèmes bancaires. Cette désintermédiation consiste à aller chercher des financements sans passer par le crédit bancaire. Cela signifie que les banques peuvent encore participer à ces financements mais avec des rémunérations sous forme d'honoraires et de moins en moins comme organismes de crédit. Les États ont également privatisé de nombreuses grandes sociétés de capitaux et flexibilisé les marchés du travail. Ces prérequis étaient les conditions pour une nouvelle avancée normalisatrice de la finance. Ainsi, les normes de « performance » et de rentabilité qui pénètrent de nombreux domaines de la société trouvent pour partie leur origine dans cette libéralisation financière qui a imposé ses propres schémas normatifs (étalonnage des performances, quantification, *benchmarking*, etc.)<sup>3</sup>.

Cependant, dès lors que la mesure de la performance devient un objectif en soi, déconnectée de toute finalité institutionnelle clairement assignée et par conséquent de tout système de valeur négocié et partagé, elle ne peut que produire des effets de fétichisme ou de réification. Nous montrerons pourquoi il est nécessaire d'insérer la construction des chiffres mesurant « l'efficacité » ou la « performance » au sein de finalités institutionnelles préalablement clarifiées.

En complément du « marché », le modèle canonique qui sert de référence au discours néolibéral est celui de l'« entreprise ». Or il existe une confusion majeure qui attribue à l'entreprise (entité productive) ce qui relève en fait d'une finalité assignée à la société (entité juridique). Cela nous conduira à montrer que la finalité de l'entreprise, qui se décline ensuite au niveau stratégique est indissociable de la définition des normes gestionnaires et des indicateurs d'« efficacité » ou de « performance ».

## **1. Politique des États et enchaînements macro-économiques**

La globalisation est un processus politique par lequel, au moyen d'une compétition généralisée, les détenteurs de capitaux ont été libérés des compromis politiques d'après-guerre (État social, conventions collectives, normes sociales, etc.). Au cours des années 1990, les flux de capitaux transnationaux se développent de manière beaucoup plus rapide que les

---

<sup>3</sup> Le *benchmarking* est une approche qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

investissements directs et que le commerce international des marchandises. Avec ce nouveau cadre de référence, les experts et les organisations internationales parviennent à faire admettre que le libre-échange peut et doit être étendu des marchandises aux services puis de ces derniers à la finance. Dès l'instant où la profitabilité du régime fordiste s'épuise, les compromis qui ont été jusque-là concédés au monde du travail deviennent des charges et des contraintes qu'il faut lever. Mais il est difficile de remettre en question les normes sociales qui protègent le monde du travail si les grandes sociétés de capitaux restent cantonnées dans un territoire national où se déploient une souveraineté politique et un rapport salarial codifié par une communauté de droits et de valeurs négociés.

En revanche, une concurrence intensifiée qui met en compétition les territoires et les travailleurs du monde entier permet de lever les obstacles que constituent des « avantages » juridiques ou sociaux tels que le droit social, le montant des salaires et de la protection sociale. Dans un système de libre-échange et compte tenu de ce que sont les finalités et les stratégies assignées aux firmes (maximiser la valeur de l'action en bourse et dégager des profits en croissance continue d'un trimestre sur l'autre et d'une année sur l'autre), la « compétitivité » se joue pour l'essentiel sur le coût du travail et sur la baisse des prix qui deviennent ainsi les deux moteurs des stratégies industrielles et financières. Cette compétitivité-prix appréhende le travail comme un coût qu'il faut sans cesse réduire. Les grandes sociétés, pour être compétitives exigent modération salariale et intensification du travail. En contrepartie les consommateurs bénéficient de l'approvisionnement sur le marché international à des prix inférieurs. Il faut préciser que cette logique se traduit souvent par des pertes de qualité sur les produits, des malfaçons, des licenciements ou encore des dégradations de l'environnement.

Il n'est pas surprenant que la situation des salariés évolue défavorablement. Ce sont eux qui vont supporter à la fois la flexibilité de l'emploi et le risque dévolu autrefois aux investisseurs. Leurs revenus réels vont stagner par contraste avec l'explosion des rémunérations des agents du système financier. Cette nouvelle donne signe la disparition du compromis fordien. Ainsi, la financiarisation des stratégies qui consiste à privilégier la rémunération des investisseurs et des marchés financiers, se réalise au dépend des investissements et des salaires. L'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires marque également le renversement de la relation entre l'investissement productif et la finance.

## **2. L'entreprise comme modèle d'efficacité**

Depuis plus de deux décennies, c'est le marché financier qui oriente directement les normes d'efficacité et de performance à atteindre dans les grandes sociétés mais aussi chez leurs sous-traitants (en cascade), au travers des normes de certification et par la mise en œuvre du « juste à temps » ou du flux tendu. Les directions financières fixent les directives aux directions opérationnelles en les sanctionnant si elles ne les respectent pas<sup>4</sup>. Ces normes pénètrent jusque dans les ateliers et les bureaux par l'utilisation de systèmes informatiques et par l'action de l'encadrement intermédiaire et de proximité en imposant des objectifs de performance sous

---

<sup>4</sup> Thomas Coutrot, *L'Entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, Paris, 1998.

contrainte financière. Les normes de rentabilité se sont construites au plan mondial avec des exigences qui ont souvent dépassé 15 %. Le ratio de rentabilité des capitaux propres (ROE), indicateur lié à la rentabilité, est utilisé par un quart des sociétés du CAC 40<sup>5</sup>. Communiquer sur le ROE renvoie un signal très fort de prise en compte de l'enrichissement des actionnaires. Cependant cet indicateur souffre d'être inféodé à la logique des 15% minimum. Ce seuil psychologique perturbe son interprétation. En effet, les questions essentielles du dirigeant de société demeurent : Suis-je dans la norme ? Comment remédier aux décalages par rapport à la norme ? Or, lorsque la norme est conventionnelle et qu'elle résulte d'un rapport de force organisé sous la contrainte des marchés financiers, le risque réside dans l'offre des remèdes à appliquer pour atteindre une norme artificielle dont l'unique intérêt est de servir d'instrument d'imposition voire de manipulation.

Ainsi, plus généralement, les indicateurs prévalant sur les marchés et ne cherchant que des objectifs de rentabilité financière sont l'expression directe de conventions imposées par les détenteurs de capitaux<sup>6</sup>. La montée de la *corporate governance* à compter des années 1970 accentue l'idée selon laquelle l'entreprise appartiendrait exclusivement aux actionnaires de contrôle et aux propriétaires dont les dirigeants seraient de simples mandataires. Les notions de productivité, de compétitivité ou de performance s'expriment dans des critères et des outils dont l'objectif premier est de mettre en valeur le patrimoine des détenteurs de capitaux. Il en est ainsi de l'EVA (*economic value added*) qui représente le résultat économique de la société après rémunération de l'ensemble des capitaux investis, endettement et fonds propres. Avec cette nouvelle approche, il ne suffit plus de faire du profit pour créer de la valeur. Il faut en gagner plus que ce qui est offert par le marché pour un même « niveau de risque ». La « pression » est mise sur la contraction des investissements et des actifs économiques pour maximiser la rentabilité financière. L'exemple des activités chimiques de Rhône-Poulenc et Rhodia S.A. illustre bien la force de rappel du taux de rentabilité demandé dans le cadre d'un mode de gouvernance actionnarial. L'entreprise ne sera considérée comme rentable que si l'indicateur de valeur exigé par l'actionnaire de la firme, soit la VEC (Valeur Economique Créée) correspond à la norme fixée par les marchés. L'entreprise peut parfaitement être rentable avec un taux de rentabilité à 8 % mais si les normes de références actionnariales sont de 13 %, les indicateurs de création de valeur pour l'actionnaire exigeront que l'entreprise améliore son ratio Résultat Opérationnel sur Capitaux Engagés (ROP/CE). La norme collective financière a un effet d'aplatissement des niveaux d'organisation de la firme. L'accélération du processus de financiarisation s'opère entre 1995 et 1997, période durant laquelle le poids des actionnaires anglo-saxons augmente fortement chez Rhône Poulenc.

Il est à noter que les petites et moyennes sociétés non cotées en bourse sont souvent affectées par la logique de ce capitalisme actionnarial, en raison des liens financiers (participations) ou industriels (sous-traitance) qu'elles entretiennent avec les grandes sociétés cotées. La « valeur pour l'actionnaire » reste une vision politique de l'entreprise qui légitime la domination des intérêts d'une catégorie au détriment des autres parties prenantes. Cette approche de

---

<sup>5</sup> Gégory Heem, « La communication sur les indicateurs de performance non définis en IFRS par les sociétés du CAC0 », *Revue française de comptabilité*, octobre 2007, n° 403, pp. 25-28.

<sup>6</sup> Frédéric Lordon, *La crise de trop, Reconstruction d'un monde failli*, Paris, Fayard, 2009.

l'efficacité relève de la rentabilité financière c'est-à-dire de la recherche d'un optimum financier non réductible à une performance économique et sociale. Nous illustrerons cette logique de recherche d'un optimum financier en présentant le cas de l'entreprise Molex et en montrant ses effets sur le travail et sur l'emploi.

### **3. Restructuration dans un groupe capitaliste et absence de pouvoir des salariés**

Une stratégie purement financière a été mise en œuvre par le groupe américain de composants électroniques Molex à Villemur-sur-Tarn. Au départ, le cadre est celui d'une petite industrie provinciale : une famille d'entrepreneurs qui, en 2000 cède sa société Labinal à l'État. Les salariés, très peu d'ouvriers et de nombreux techniciens seront embauchés par la Société nationale d'étude et de construction de moteur d'avions (Snecma). L'activité câblage est dissociée de l'activité connectique automobile qui s'appelle dorénavant connecteurs Cinch, société située à Villemur et qui appartient toujours à Labinal.

#### **3.1. Contenu et forme d'un conflit social**

Le contenu de ce conflit qui va opposer la direction et les syndicats souligne le décalage entre l'entreprise et la « société » des actionnaires et indique les limites d'une gestion fondée sur la réduction des coûts et de la masse salariale. Le conflit social met en évidence les conséquences sociales de la primauté accordée à une gestion orientée par le profit. Elle montre les limites du modèle de gouvernance par des propriétaires dont les comptes forgent les façons de voir et les stratégies. Le travail joue dans ce cas un rôle d'ajustement. Il est considéré non pas sous l'angle de sa compétence génératrice de valeur mais comme une charge génératrice de coûts venant limiter les possibilités de création de valeur pour les propriétaires.

Dès que la société Snecma en voie de privatisation cède en 2003 l'activité connectique de Cinch au profit du groupe américain Molex, la volonté de ce groupe n'est plus de conserver une activité productive à Villemur. Lors du rachat, Molex reprend les outils, les clients mais non les bâtiments loués par Cinch. Le fait que les doubles des moules et de l'outillage soient transféré aux USA semble montrer que l'intention du groupe est simplement d'éliminer un concurrent en vue d'absorber ses parts de marchés<sup>7</sup>. En octobre 2008, Molex indique au comité d'entreprise son projet de fermer le site de production. Ce projet intervient à la suite d'un plan de réorganisation mondial annoncé en juin 2007. La lutte des salariés, dont le nombre s'élève à 300, commence à s'organiser. Les salariés sont soutenus par les autorités locales (mairies de Toulouse et de Villemur, élus de gauche, Conseil régional, etc.).

La société Molex ne rencontrait pas de difficulté financière. Elle était même à la pointe de la technologie dans la connectique automobile. C'est ce que confirme le cabinet d'expertise comptable Syndex sollicité par le comité d'entreprise.

---

<sup>7</sup> Eric Cabanis (éd.), *Portraits d'une lutte, Les « Molex » pour mémoire*, Paris, Les éditions Arcane 17, 2010.

« Le rapport montre que depuis fin 2006, chiffres à l'appui et jusqu'en février 2009, l'usine de Villemur a généré le plus fort taux de résultat parmi l'ensemble des sites de la division auto de Molex »<sup>8</sup>.

La bataille juridique commence en février 2009. En mai 2010, le tribunal correctionnel de Toulouse confirme la légitimité de l'attitude et du combat « *des Molex* ». Deux des dirigeants de la société sont condamnés à 6 mois de prisons avec sursis et 10 000 euros d'amende chacun pour « délit d'entrave » au comité d'entreprise. En septembre 2009, l'intersyndicale se fissure un peu, une majorité de salariés vote le plan de sauvegarde de l'emploi aux conditions de la société américaine.

Les dirigeants de Molex ont réussi à imposer leur logique financière et à contourner systématiquement le droit du travail (une demi-douzaine de jugements ont été rendus en faveur des salariés). Les compétences développées en Haute-Garonne sont désormais exploitées sur le sol américain et les machines les plus modernes ont traversé l'Atlantique. Il apparaît également qu'un certain nombre de cadres français ont aidé la direction en faisant des copies de machines ou de brevets pour les transférer aux États-Unis.

La lutte des salariés, qualifiée d'exemplaire par de nombreux observateurs, n'a pu cependant se déployer au-delà d'un certain seuil. Les salariés ont probablement gagné une bataille dans l'opinion publique, en particulier auprès d'une partie des élus et des médias. Mais les logiques économiques et financières, appuyées par des logiques politiques au plus haut niveau de l'État sont restées dominantes et l'ont emporté sur toute autre considération liée au travail et à la qualité des biens et services produits. La norme de référence pour évaluer la crédibilité étant celle qui est définie par les actionnaires et les dirigeants dont les intérêts sont communs, il ne semble pas y avoir d'autre alternative que celle qui est proposée par la direction du groupe. Pourtant comme l'écrit Frédéric Lordon « Loin d'émaner des prescriptions d'une connaissance économique objective et incontestable, la crédibilité n'est que l'expression de la conformité à la norme référentielle du moment »<sup>9</sup>. Dans l'ouvrage *Portrait d'une lutte*, « *Les Molex* » pour mémoire, des salariés analysent les raisons de leur lutte et la portée de leur combat. Ainsi, Alexis Antoine, qui a travaillé 11 ans sur le site comme régleur sur presse à injecter et comme responsable d'équipe indique :

*« La sauvegarde de l'outil de travail a été notre principale motivation. C'est ce qui a fait tenir cette lutte dans un grand élan de solidarité ».*

Michel Ratinaud, délégué du personnel CFE-CGC, a travaillé durant 35 ans sur le site comme responsable des chiffrages des données techniques. Il souligne :

*« Tout était orchestré dès le rachat de Cinch : l'unique objectif de Molex était d'éliminer un concurrent, sans grandir pour autant. Ce sont les femmes et les hommes qui font la valeur d'une entreprise. Ils nous ont déposés ».*

---

<sup>8</sup> Cabanis, *op.cit.*, Annexes, p. IV.

<sup>9</sup> Frédéric Lordon, *Les quadratures de la politique économique. Les infortunes de la vertu*, Paris, Albin Michel, 1997, p.290.

Les salariés expriment des sentiments qui se déploient sur plusieurs registres. La déception et la colère côtoient la fierté « d'avoir tenu » jusqu'au bout et de n'avoir pas cédé face au cynisme d'une direction capable d'utiliser le mensonge pour parvenir à ses fins. Mais l'impuissance domine le plus souvent, sans pour autant s'enfermer dans une forme de résignation définitive. C'est ce que signifie Eric Vidal, agent d'ordonnancement durant 29 ans sur le site :

*« Il fallait démontrer et lutter pour que ce genre de situation ne se reproduise plus, que ce type de capitalisme cesse. Mais aujourd'hui même les politiques sont impuissants face aux lobbies financiers ».*

Guy Pavan, délégué syndical CGT et technicien durant 33 ans sur le site, le dit encore plus clairement et plus succinctement :

*« En toute illégalité ils sont quand même arrivés à leurs fins. Tout ça doit changer ».*

En décembre 2009, Molex-Villemur ferme puis après de nombreuses négociations est repris par le fonds d'investissement américain *HIG Capital*. En mars 2010, le Ministère de Travail, contre les avis des inspecteurs du travail, appuie la direction en validant le licenciement des élus pour « motif économique ». Malgré des bénéfices très significatifs affichés pour l'année fiscale 2008 (1,2 millions d'euros), les déclarations des autorités politiques désignant les patrons-voyous et cinq décisions de justice, le groupe américain licencie plus de 200 salariés, cinq ans après son arrivée à Villemur.

### 3.2. Des enchaînements négatifs

Pour les dirigeants de la société Molex, l'entreprise Cinch est une structure productive utilisée avant tout comme un instrument au service des détenteurs de capitaux (actionnaires de contrôle et cadres dirigeants de confiance). Dans ce cas comme dans de nombreux autres, les restructurations et les fusions de sociétés organisées par les cadres dirigeants au service des détenteurs de capitaux se sont substituées à des formes de gestion industrielle plus ou moins paternalistes sous la responsabilité d'un propriétaire-fondateur. Les formes de résistance, de lutte et de solidarité chez les salariés (dans ce cas précis pour sauvegarder l'outil de travail, c'est-à-dire l'« entreprise » au sens de structure productive) ne peuvent se comprendre qu'en référence à cette stratégie prédatrice qui ne valorise ni le travail, ni les compétences, mais le seul patrimoine des détenteurs de capitaux. Cependant, dans cet exemple précis, ni les formes de résistance, ni les luttes frontales engagées contre la nouvelle stratégie de la direction n'ont pu faire bouger les règles du jeu, car les structures ne donnaient aucune marge d'action possible aux salariés pour agir et faire prévaloir leurs intérêts (et l'intérêt de l'entreprise). Les salariés ne disposaient d'aucun point d'appui pour valoriser leur travail. Même les arguments fondés sur la contre-expertise de cabinets travaillant pour les syndicats comme Syndex ou Secafi ont été disqualifiés. Cela provient d'une part, de la volonté initiale des dirigeants de la multinationale de se débarrasser d'un concurrent, et d'autre part de la primauté accordée à la gestion financière. Il faut ici rappeler l'importance structurante des fondements économiques et juridiques de la gestion classique, lesquels masquent, en les naturalisant dans des dispositifs, les rapports de dominations entre actionnaires, dirigeants et salariés. La direction

et le management n'ont jamais pris en compte l'entité « entreprise » dans ses dimensions de structure productive (monde physique des produits et critères de gestion orientés vers une efficacité économique et sociale globale). Pour les salariés, l'entreprise était un outil de travail et de création de richesses (au sens de production de biens et de services). Du point de vue de la direction, l'entreprise était un simple outil de rendement financier.

Dans un certain nombre de cas, cependant, et malgré les règles du jeu imposées par le néolibéralisme économique, des entreprises ont redéfini leur stratégie en refondant leurs indicateurs de performance. Ces entreprises ne dépendent pas de grands groupes et leur autonomie stratégique et de gestion leur ont permis de construire d'autres formes d'efficacité qui mettent mieux en cohérence l'agencement de capitaux économiques et physiques avec le travail et le temps long de l'activité entrepreneuriale. Nous allons montrer à travers les cas précis de deux entreprises comment les comptes de gestion forment des manières de voir et orientent les stratégies pour mieux valoriser le travail et l'emploi.

#### **4. De nouveaux indicateurs pour d'autres finalités**

Dans le cadre d'une recherche effectuée pour la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) en 1998, nous avons conduit une enquête sur plus d'une dizaine d'entreprises essentiellement des PME de différents secteurs. Cette recherche a été poursuivie et amplifiée jusqu'en 2011 sur plus de trente entreprises. Les dirigeants de ces dernières avaient mis en place des outils d'évaluation fondés sur une compétitivité par la valeur (innovation, qualité, valeur ajoutée) plutôt que sur une compétitivité par les prix, par les salaires et par les coûts. Ces entreprises se sont situées sur des sentiers de développement et sont parvenues à créer des emplois qualifiés en organisant une montée en puissance des compétences et de la mobilisation des salariés. Des comptes de « valeur ajoutée » ont été construits qui ont permis de prendre acte de l'existence de l'« entreprise » (structure productive) et de la faire exister. La valeur ajoutée est la contrepartie économique de la richesse créée ; c'est elle qui conditionne la performance économique globale et non le profit qui n'est qu'un solde ou un résultat. En effet, dès lors que le profit est considéré comme la finalité institutionnelle de l'entreprise, cette dernière n'existe plus comme entité productive qui produit des biens et/ou des services.

Traditionnellement, l'objectif de la « comptabilité de gestion » qui est conçue pour aider les dirigeants et ceux qui les entourent à prendre des décisions, est de servir à calculer les « coûts de revient ». Or, derrière les coûts de revient, c'est la notion de « marge » qui est prédominante.

Depuis toujours, les commerçants se sont intéressés à la marge commerciale qui est la différence entre le prix de vente et le prix d'achat d'une marchandise. Dans ce domaine, la marge totale est bien égale à la somme des marges unitaires. Au milieu du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle le besoin de connaître ce que rapporte un service ou un bien dans les activités industrielles est de plus en plus manifeste. Le concept de marge est repris des pratiques comptables antérieures et le concept de « coût de revient » du service ou du bien remplace celui de prix d'achat de la marchandise. La logique de gestion qui préside à la mise en place de cette comptabilité des coûts de revient est la suivante : le résultat est égal à la somme des

marges des produits ; une bonne connaissance des coûts de revient est indispensable pour déterminer les marges de rentabilité des produits, évaluée par le ratio marge/prix de vente ; les coûts de revient et les objectifs de marge sont des bases essentielles pour la fixation des prix. Finalement, le résultat et les marges structurent les comptes de l'entreprise. La logique devient alors implacable mais discutable : attendu que la finalité de l'entreprise est de faire des bénéfices, que le résultat d'exploitation est fonction des marges des produits et que les prix et les marges sont fonction des coûts de revient, alors un objectif premier de gestion est de réduire les coûts de revient. Il en est de même des ratios dits de « rentabilité »<sup>10</sup>

Les nouveaux comptes de valeur ajoutée utilisés par les entreprises que nous avons étudiées ont une importance essentielle, car ils permettent d'impulser une logique totalement différente de celle présentée plus haut. Au lieu de forcer les esprits à raisonner en fonction de ce qui reste, et en conséquence à chercher avant tout à réduire les coûts, ils induisent comme priorité d'accroître la valeur ajoutée, tout en maîtrisant les coûts. Ils ont aussi l'avantage de bien mieux impliquer les membres de l'entreprise dans la création des richesses, car la maximisation de la valeur ajoutée est un objectif bien plus mobilisateur que la recherche continue de la seule diminution des ressources.

Nous retiendrons les cas de deux entreprises que nous avons étudiées en 2005 et 2009.

#### 4.1. Faire exister l'entreprise et valoriser le travail par les comptes de gestion

Dans une entreprise de soixante personnes que nous appellerons Cornut, fabriquant des poids lourds, une nouvelle orientation stratégique a vu le jour à la suite d'un risque de faillite. L'impact des licenciements sur le moral des salariés aurait été très négatif. Chez Cornut, comme dans de nombreuses entreprises, la décision de licencier reposait sur une conception de la productivité définie comme le rapport entre chiffres d'affaires (au numérateur) et effectif (au dénominateur). Le responsable de l'entreprise et les cadres ont compris que le chiffre d'affaires ne mesurait pas la richesse créée par l'entreprise et que l'effectif n'était qu'une des ressources mise en œuvre pour réaliser ce chiffre d'affaires.

Rappelons que la production et les ressources mises en œuvre s'entendent en nature. Il devrait donc être exclu soit de les quantifier en valeur, soit de dénommer productivité le ratio obtenu. Cette logique est loin d'être respectée. On peut donc s'interroger sur les raisons qui ont conduit à faire, très souvent, du rapport chiffre d'affaires/ effectif l'indicateur utilisé pour mesurer la productivité dans l'entreprise. D'une part le chiffre d'affaires ne mesure pas la richesse créée par l'entreprise (la richesse créée par l'entreprise n'est pas la production mais sa « contribution » à l'obtention de cette production, la valeur ajoutée en étant la mesure), d'autre part l'effectif du personnel n'est que l'une des ressources mises en œuvre. L'erreur vient de l'importance que « chiffre d'affaires » et « effectif » ont pris au début du XX<sup>e</sup> siècle, quand se sont forgés les principes d'organisation et de gestion toujours en usage aujourd'hui. On perçoit immédiatement que l'amélioration de ce rapport peut conduire à des choix douloureux pour les salariés car si l'activité stagne, la réduction des effectifs sera très

---

<sup>10</sup> Paul-Louis Brodier, *La VAD, La Valeur Ajoutée Directe, Une approche de la gestion fondée sur la distinction entre société et entreprise*, Montpellier, AddiVal, 2001.

rapidement utilisée comme solution miracle. Ce qui est en cause, ce n'est pas la « productivité » en soi, mais de voir indûment nommer productivité un ratio de gestion dont les effets sont pervers non seulement pour l'analyse du travail mais aussi pour l'emploi.

En accord avec la direction, un consultant a alors proposé une autre manière de raisonner qui supposait de sortir de la logique existante, fondée jusqu'alors sur des outils de gestion traditionnels (calcul des marges et des coûts de revient pour atteindre le résultat). Dans cette entreprise, chaque commande est singulière et chaque devis spécifique même si la clientèle est diversifiée : armée, firmes du BTP, convoyeurs de fonds, etc. La direction ne sait pas où sont les gains et les pertes sur les produits. Un produit peut être apparemment déficitaire, mais le supprimer peut simultanément faire plonger dans le rouge d'autres produits rentables. La nouvelle méthode de gestion mise en place par le consultant implique l'ensemble des agents, cadres et non cadres. Il s'agit de tenter de faire plus et mieux avec des ressources identiques. La première étape consiste à définir des familles de produits en nombre restreint pour que leur suivi reste gérable. La seconde étape conduit à mettre en place un tableau de bord mensuel à l'aide de deux outils. Le premier permet de connaître le coût de la structure productive (salaires + consommation de fonctionnement + coût de l'équipement + coût de besoin de fond de roulement); le second se dispense de calculer les coûts de revient et les marges mais calcule en revanche la valeur de la transformation opérée par l'entreprise, autrement dit la véritable richesse créée par des combinaisons productives efficaces. La contrepartie économique de cette richesse se mesure par la valeur ajoutée. La rentabilité de chaque produit sera évaluée en rapportant la valeur ajoutée à l'effort consenti par la structure. Il est utile de rappeler que le ratio bénéfice /chiffre d'affaires n'indique pas la rentabilité de l'entreprise car ce ratio n'est qu'un taux de marge et que le ratio marge/prix de vente n'indique pas non plus la rentabilité des produits<sup>11</sup>.

La méthode de gestion renouvelée intègre l'ensemble des ressources et ne fait plus reposer les efforts de rationalisation sur la seule masse salariale. Mais cette manière de compter est aussi une façon d'assigner à l'entreprise une autre logique économique que la seule réduction des coûts pour obtenir le résultat. La nouvelle logique institutionnelle n'est donc plus le profit même si celui-ci reste un impératif. Cette logique consiste à faire « exister l'entreprise » comme entité productive dont l'objectif est de produire des biens et des services. L'adhésion des salariés est sollicitée et globalement acceptée par eux, car la valeur ajoutée est bien l'intérêt commun des agents dans l'entreprise et non le profit qui n'est qu'un solde ou un résultat. Maximiser la valeur ajoutée, c'est aussi la possibilité qui est donnée d'augmenter les salaires mais aussi la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Sachant que les salariés ne s'investiront jamais dans le seul but d'enrichir le propriétaire ou l'entrepreneur, la force du projet est de proposer aux agents une approche globale qui se focalise sur le monde de l'entreprise (biens et services) et non sur la seule obtention d'un gain financier. Or, tant que la confusion entre les deux entités distinctes que sont l'entreprise (structure productive) et la société (entité juridique) sera maintenue, les règles du jeu seront brouillées. La tentative de repenser les finalités de l'entreprise et de sortir de la confusion en « faisant exister l'entreprise » aura au moins permis de clarifier les objectifs. Cela ne signifie pas la fin des

---

<sup>11</sup> Paul-Louis Brodier, *op.cit.*, 2001.

conflits et des oppositions, mais leur mise en perspective dans le cadre d'une nouvelle logique plus favorable au travail dès lors que celui-ci n'est plus appréhendé comme un coût qu'il faudrait sans cesse réduire.

#### 4.2. Refonder la gestion et l'organisation des pouvoirs

La deuxième entreprise est une PME familiale de plus de trente personnes, Sedec, qui est située à Saint Pourçain sur Sioule. Cette entreprise conçoit et fabrique des fenêtres, des portes d'entrée et des escaliers à la commande et a adopté une approche fondée sur la même logique économique que Cornut. Le responsable de l'entreprise avait initialement été formé aux méthodes de gestion classiques dans une école de commerce. Ces méthodes traditionnelles consistent à focaliser l'attention sur le prix de vente, le prix de revient et la marge qui en résulte. Usuellement, un produit ayant une marge négative est réputé faire perdre de l'argent. Il faut donc abandonner les produits qui n'apportent pas un résultat significatif pour ceux qui génèrent une marge importante. Or le responsable comprend rapidement que le fait de supprimer les produits qui n'ont pas une forte marge est dangereux pour l'entreprise. Il a constaté que les entreprises qui se focalisaient sur la « marge » n'ont pas survécu. C'est pourquoi, chez Sedec, les investissements sont programmés d'abord en fonction des produits à concevoir et à fabriquer et non en fonction d'un retour rapide et élevé sur investissement. Aujourd'hui tout en faisant appel à plus de personnel, deux machines à commandes numériques remplacent l'utilisation des dix machines qui fonctionnaient encore il y a quinze ans. En effet, le nombre de salariés est passé de seize à trente-deux durant la même période. Les horaires sont modulés en fonction des besoins de l'activité et s'appuient sur une implication forte des salariés.

La direction et le management ont mis en place un logiciel de gestion qui permet de suivre l'évolution de l'entreprise et de « faire parler » les données comptables selon une logique orientée valeur ajoutée tous les quatre mois. Ce logiciel de gestion prend en compte un indicateur clef, le « taux d'équilibre économique » qui est le rapport entre la valeur ajoutée directe apportée par les produits vendus et le coût total des ressources mises en œuvre dans l'entreprise ou coût de la structure productive. Ce rapport doit être au moins égal à 1 pour assurer le développement de l'entreprise, ce qui signifie que la richesse créée (au numérateur) doit au moins couvrir les coûts de la structure. La mesure de l'efficacité par cet indicateur est compatible avec la prise en compte du travail comme facteur de développement, dès lors que celui-ci n'est plus appréhendé comme un coût dans la comptabilité de gestion. Une réunion chaque mois de l'ensemble du personnel permet d'aborder et de traiter tous les sujets liés au fonctionnement de l'entreprise. Le statut de la parole est identique pour tous. Les salariés sont impliqués dans les grandes orientations et ont acquis une culture de cette nouvelle gestion. Ils sont en mesure de penser la gestion au lieu de la subir et participent à des décisions argumentées tant au niveau des indicateurs économiques que de l'organisation du travail. Ils sont intéressés aux résultats de l'entreprise (la part de l'intéressement est de 23 % du résultat net) et un certain nombre d'entre eux demande régulièrement à devenir associés. C'est déjà le cas du responsable de production et de la comptable. Dans ce cas précis, les règles du jeu économique et social ont été clarifiées et les oppositions, lorsqu'elles existent, peuvent s'exprimer dans un espace institutionnel dédié à la critique et aux propositions. La possible

progression des salariés vers le statut de membres « associés » dans l'entreprise change la nature du contrat de subordination vis-à-vis de l'employeur. Les parts sociales sont diffusées au-delà de la structure du capital familial pour intégrer de plus en plus les salariés-associés au cœur des processus de décision.

#### 4.3. Clarifier les finalités institutionnelles pour favoriser des enchaînements positifs

La stratégie de ces deux entreprises repose sur une refondation des outils de gestion plus favorables au travail valorisant les produits et sur la recherche de cercles vertueux. La façon de compter ne traduit pas seulement une façon de voir. Elle fait *vivre* cette façon de voir. Elle fait exister l'entreprise et montre que la valeur ajoutée est l'intérêt commun des agents (même s'il peut exister par ailleurs des oppositions et des conflits). Elle focalise les énergies sur la source de la valeur ajoutée réalisée par l'entreprise. Elle aide à mettre en évidence, dans la recherche de la rentabilité des capitaux, que l'enjeu économique le plus stimulant pour l'ensemble des agents ne réside pas dans la réduction des coûts de la structure, qui a ses limites, mais dans l'accroissement de la valeur ajoutée, dont on ne connaît pas les limites. Dans cette logique, les mesures de la performance ou de l'efficacité ne sont plus structurées par des critères et des outils valorisant le seul patrimoine des investisseurs. Elles ne visent plus un optimum financier, mais peuvent s'inscrire dans la recherche d'un optimum économique, social voire écologique global.

De fait, les stratégies d'entreprise fondées sur la seule réduction des coûts - et en particulier des coûts du travail- ne laissent que peu de marges de manœuvre aux agents dans le travail. Les salariés peuvent toujours s'opposer et résister, mais leur résistance est vouée à n'être que purement défensive. C'est ce que l'on constate en particulier lors des restructurations de sociétés ou des délocalisations qui sont autant de stratégies imposées unilatéralement par les détenteurs de capitaux.

Si, en revanche, les trajectoires des agents et leur forme de mobilisation sont positionnées au sein de stratégies industrielles donnant à l'« entreprise » la possibilité de valoriser les connaissances, les savoir-faire et la coopération de tous les opérateurs, le travail des salariés en sera différemment affecté. Ce qui est en jeu relève par conséquent prioritairement de la finalité institutionnelle qui est assignée à l'entreprise. C'est à ce niveau seulement que peut être compris le travail, ce qui suppose de le contextualiser et non de faire valoir son existence dans un espace de singularité irréductible détachée de sa structure socio-productive et institutionnelle d'accueil. Les formes de mobilisation, de lutte et de résistance ne peuvent pas s'expliquer par elles-mêmes dans un face à face binaire entre les salariés et les directions et l'encadrement. Elles se comprennent surtout par les formes structurelles qui les encadrent au sein des finalités spécifiques qui sont assignées aux entreprises.

### **Conclusion**

Le discours néo-libéral qui est à l'origine du mode de gouvernement par les chiffres oriente ses actions dans le domaine économique pour abolir toute différence autre que monétaire et financière.

C'est dans le monde de l'entreprise que les critères de performance sont réputés être les plus fiables et les plus cohérents. Pourtant, les promoteurs de ce discours ne sont pas sortis de la confusion entre deux entités qu'ils ne cessent de confondre : l'entreprise et la société. De fait, croyant faire référence à l' « entreprise », ils valorisent la « société » en lui assignant comme seul objectif la recherche de la rentabilité financière. L'entreprise peut alors être instrumentalisée, dépecée ou délocaliser dans le seul intérêt des détenteurs de capitaux. Les chiffres, les nombres et les critères de gestion qui sont utilisés ne sont plus à même de construire les liens qui unissent le monde physique de l'entreprise (intégrant le travail comme source de valeur et de développement) et le monde économique et financier. Les images quantifiées qui sont données à voir véhiculent les préoccupations des investisseurs et non celle du monde de la production au sein duquel se déploie l'activité des travailleurs et des entrepreneurs.

La normalisation comptable qui structure la gestion des entreprises a été réduite à une méthode d'étalonnage de la performance financière des entreprises. La course vers la création de valeur pour l'actionnaire trouve son origine dans cette normalisation déconnectée de l'économie de la production des biens et des services.

Nous avons montré que d'autres choix de gestion stratégiques concernant l'entreprise étaient possibles et qu'ils ne se focalisaient pas sur les seuls intérêts financiers des détenteurs de capitaux. L'enjeu est de faire connaître ces choix, afin qu'ils se diffusent dans le plus grand nombre d'entreprises c'est-à-dire au cœur du système productif. Si ces choix devenaient à leur tour une norme, le pouvoir d'entreprendre ne pourrait plus provenir de la seule propriété du capital. Cela permettrait de répondre de manière enfin opératoire au projet qu'Alain Supiot appelle de ses vœux :

« Tracer de nouvelles limites aux pouvoirs des actionnaires, qui les obligent à tenir compte de la pérennité de l'entreprise à laquelle ils apportent des capitaux, serait de nature à restituer la capacité d'entreprendre la place première qu'elle n'aurait dû jamais perdre en économie ».<sup>12</sup>

## **Bibliographie**

Bachet Daniel, « Entreprise et performance globale », *Étude pour la Direction de l'Animation, de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES)*, Paris, 1998.

Bachet Daniel, *Les fondements de l'entreprise, Construire une alternative à la domination financière*, Paris, Les éditions de l'Atelier, 2007.

Brodier Paul-Louis, *La VAD, La Valeur Ajoutée Directe, Une approche de la gestion fondée sur la distinction entre société et entreprise*, Montpellier, AddiVal, 2001.

Cabanis Eric, (éd), *Portraits d'une lutte, Les "Molex" pour mémoire*, Paris, Les éditions Arcane 17, 2010.

---

<sup>12</sup> Alain Supiot, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Seuil, Paris, 2010, p.112.

Compain Frédéric, *Théorie du langage comptable ou comprendre l'art de la manipulation des comptes*, préface d'Alain Burlaud, Paris, Editions l'Harmattan, Collection Dynamiques d'Entreprises, 2004.

Compain Frédéric, *L'absence de neutralité de la terminologie comptable, traité de terminologie comptable*, Paris, Conservatoire National des arts et métiers, thèse de doctorat, Éditions Universitaires Européennes, septembre 2010.

Coutrot Thomas, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, Éditions de la découverte, 1998.

Heem Grégory, « La communication sur les indicateurs de performance non définis en IFRS par les sociétés du CAC0 », *Revue française de comptabilité*, n° 403, 2007, pp. 25-28.

Lordon Frédéric, *Les quadratures de la politique économique, Les infortunes de la vertu*, Paris, Albin Michel, 1997.

Lordon Frédéric, *La crise de trop, Reconstruction d'un monde failli*, Paris, Fayard, 2010.

Maugéri Salvatore (dir.), *Délit de Gestion*, Paris, La Dispute, 2001.

Maugéri Salvatore, « De la nécessité d'une sociologie du fait comptable », RT 30, 2010.

Metzger Jean-Luc, « Peut-on sortir de la crise sans re-penser la gestion ? », *savoir/agir*, n° 13, 2010, pp.39-47.

Morin François, *Un monde sans Wall Street ?*, Paris, Seuil, 2011.

Supiot Alain, *L'esprit de Philadelphie, La justice sociale face au marché total*, Seuil, Paris, 2010.